



RAGNHILD SILKOET

er førsteamanuensis ved Institutt for markedsføring, Handelshøyskolen BI. Hun er utdannet dr.oecon. fra Handelshøyskolen BI og cand.merc. fra Høgskolen i Buskerud.



CHRISTIAN UNSGAARD

er butikkleder i Skoringen. Han er utdannet MSc fra Handelshøyskolen BI, med major i Marketing og minor i Organizational Communication.

REFEREED

Denne artikkelen har vært gjennom «dobbel blind review», det vil si den har vært vurdert av to rådgivere etter standard vitenskapelige krav, tilsvarende kriteriene i internasjonale vitenskapelige publikasjoner.

Forfatterne takker Burson-Marsteller, Nordic Crisis Management og Gilde Norsk Kjøtt BA for deres finansielle bidrag til datainnsamlingen, samt MSc-student ved Handelshøyskolen BI, Halvor W. Hauge.

En empirisk kartlegging av norske bedrifters forventninger til egen krisehåndtering

Kriser kan være katastrofale for en bedrifts overlevelse. Mens noen kriser til en viss grad kan forebygges, slik som økonomisk kriminalitet og streiker, kan andre kriser være uunngåelige, slik som ved matsabotasje og terror. Bedrifter må derfor jobbe parallelt med å forebygge kriser og etablere systemer som kan håndtere kriser som oppstår.

Resultatene og konklusjonene i denne studien baserer seg på en empirisk kartlegging av et utvalg av 202 norske bedrifter, gjennomført sommeren 2005. To forhold rundt krisehåndtering er behandlet. For det første ser vi på nåsituasjonen rundt krisehåndtering hos norske bedrifter. Her kartlegger vi sammenhengen mellom forventninger til egen krisehåndtering og hvilke virkemidler bedriftene faktisk har etablert for krisehåndtering. Analysene viser at bedriftene har høye forventninger til egen krisehåndtering samtidig som de mangler faktiske verktøy for krisehåndtering. Det andre formålet med studien har vært å analysere hvilke faktorer som påvirker bedriftens forventninger til egen krisehåndtering. Her utpeker tre krisehåndteringsprosedyrer seg. Dette er ressurser brukt på å forberede seg på kriser, ressurser brukt på å oppdage kriser, samt håndtering av selve krisene.

Basert på funnene avrundes artikkelen med konkrete anbefalinger til bedriftsledere.

INTRODUKSJON

Bare i løpet av det siste året har en rekke bedrifter vært omtalt i media på grunn av kriser. De franske telecom-selskapene Orange, SFR og Bouygues Telecom fikk 534 millioner euro i bot for misbruk av markedsrett og prissamarbeid. Hos Volkswagen-konsernet i Tyskland ble det kjent at toppledelsen brukte bedriftens penger til å kjøpe prostituerte, til å kjøpe Viagra og til privat forbruk. Her hjemme opplevde vi at EIA (European Insurance Agency group) misbrukte navnet til Lloyds London for å selge tusenvis av verdiløse forsikringer til bedrifter i Norge. Nedre Romerike Vannverk ble rammet av økonomisk kriminalitet av toppledelsen, mens Tine var i søkelyset på grunn av beskyldningene rundt misbruk av markedsrett. Hurtigmatkjeden McDonald's opplevde at franchisetsalg ble stengt på grunn av mangelfull rengjøring, mens Gilde opplevde en stor krise rundt E.coli-bakterier i spekemat. Går vi litt lenger tilbake i tid, har vi friskt i minne White Spirit på Imsdal-flaskene til Ringnes og kjøtt-håndteringen i noen av butikkene til Meny-kjeden.

Medieeksponering på grunn av kriser kan føre til langvarige skader på bedriftens omdømme, i tillegg til redusert salg av produkter og tjenester. Samtidig kan man ikke alltid beskytte seg mot at kriser oppstår. Dette er for eksempel situasjonen ved eksterne kriser i form av terror eller matsabotasje, slik vi så i eksemplet til Lloyds London og Imsdal. I slike tilfeller er målet med kriseledelse å, på forhånd, ha etablert prosedyrer som tar tak i krisesituasjonen hvis og om den oppstår.

En rekke kriser kan imidlertid unngås eller reduseres dersom man kontinuerlig fanger opp signaler om potensielle kriser. Et eksempel er ved store omstillingsprosesser i en bedrift, hvor omorganisering og oppsigelser kan føre til interne kriser. Siste eksempel i denne sammenhengen er pilotaksjonene i SAS Braathens i januar 2006, hvor sykemeldinger blant de tid-

ligere SAS-pilotene i flere dager lammet store deler av flytrafikken. At dette medførte skade på merkevaren SAS Braathens, er udiskutabelt. Bedrifter som er lydhøre for signaler fra alle i organisasjonen, kan på en bedre måte tilpasse og kommunisere omstillingsprosessene i forhold til de ansatte. Dette vil også redusere den eksterne støyen fra for eksempel en omorganiseringsprosess. Et stjerneeksempel på sistnevnte er Posten Norge som gjennom de siste årene har gjennomgått det som karakteriseres som den største omstillingsprosessen i norsk historie. Totalt har Posten nedbemannet med vel 9 500 årsverk, og 13 000 ansatte har vært berørt av omstillingene i Posten som startet i 1996 (Postavisen 2005). Til tross for store omstillinger, viser målinger at postansatte stadig trives bedre på jobben, og at sykefraværet går ned. Gjennom aktiv dialog med ansatte, kunder og myndigheter har omstillingen foregått gjennom samarbeid heller enn stridigheter (Postavisen 2005).

En annen type krise vi har sett en økning på, er produkttilbaketrekking. På grunn av det økte teknologiske presset sendes nå mange produkter ut på markedet før de er ferdig gjennomtestet. For eksempel måtte Toyota i mai 2006 tilbakekalle hele én million personbiler over hele verden, herav 12 500 i Norge. Grunnen var en teknisk feil med servostyringen. I november 2005 måtte Nestlé tilbakekalle 30 millioner liter babymelk fra markedet i Italia, Spania, Portugal og Frankrike. Årsaken var at en av produksjonsmaskinene tilførte blekk i melken. I de fleste av disse tilfellene vet bedriftene at det vil være tilnærmet umulig til enhver tid å unngå problemer med produktene. Konstruksjonen av tilbaketrekningsrutiner er et krav i matvareindustrien, men medfører ikke desto mindre en alvorlig skramme på bedriftens omdømme, slik vi sist var vitne til i Gilde-tilfellet. Ut fra dette er det relevant å anta at det er de bedriftene som på forhånd har etablert systemer for krisehåndtering, som har høyest

forventninger til egen krisehåndtering når kriser oppstår.

Å forberede seg på kriser er med andre ord kritisk for dagens bedrifter. I denne studien ser vi på to forhold rundt krisehåndtering. For det første ser vi på nåsituasjonen rundt krisehåndtering hos norske bedrifter. Her kartlegger vi sammenhengen mellom forventninger til egen krisehåndtering og hvilke virkemidler bedriftene faktisk har etablert for krisehåndtering. Det andre formålet med denne studien er å se på hvordan ulike faser i krisehåndteringsprosedyrer påvirker bedriftenes forventninger til egen krisehåndtering.

KRISEHÅNTERING

For å kunne jobbe systematisk med krisehåndtering er det nødvendig å ha en felles forståelse av hva krise betyr. I vår forståelse av krisehåndtering bygger vi på Person og Mitroff (1993) som definerer krise som «*en begivenhet eller hendelse som utgjør en trussel mot bedriftens renommé og levedyktighet*». Når en krise oppstår, er den med andre ord meget synlig, krever umiddelbar oppmerksomhet, inneholder et element av overraskelse, trenger handling og er utenfor bedriftens fullstendige kontroll (Hensgen, Desuza og Kraft 2003).

I denne sammenhengen er det viktig å skille mellom «problemer» og virkelige «kriser». Kriser er forskjellig fra ledelsens daglige beslutningstaking og problemløsning (Pearson et al. 1997). Kriser har større innflytelse, og å basere seg på enkle reaksjonsplaner og rask tenkning involverer større risiko. I tillegg er det slik at bedrifter som har utviklet kriseplaner, ikke nødvendigvis er komplett forberedt på kriser. Kriseledelse involverer et tankesett og prosesser som, på en daglig basis, leder bedriftens beslutninger og atferd (Mitroff 1988; Pearson et al. 1997).

Effektiv krisehåndtering inkluderer dermed krisekommunikasjon, som ikke bare kan redusere eller eliminere krisen, men også i noen til-

feller faktisk kan hjelpe bedriften med å oppnå et bedre rykte enn den hadde før krisen (se for eksempel Augustine 1995; Fearn-Banks 2002). Jo mer komplekst næringslivet blir, jo mer komplekse vil også krisene være for bedrifter som opplever dem (Reilly 1987). Exxon Valdez, Chernobyl og Challenger er alle navn som er knyttet til hendelser som ligger langt fremme i vår bevissthet på grunn av deres katastrofale konsekvenser (Kovoor-Misra, Zammuto og Mitroff 2000; Spillan og Hough 2003). Kriser er derfor noe som både skaper høy grad av usikkerhet, og som skaper en potensiell trussel mot bedrifters levedyktighet (Grewal og Tansuhaj 2001).

Typer av kriser

Studier innenfor feltet krisehåndtering (Augustine 1995; Mitroff 1988) hevder at bedrifter ofte er meget selvsikre når det gjelder deres evne til å lede kriser i pre-krisesituasjoner. Samtidig vokser kriser i bedrifter både i antall og dimensjoner og representerer et sammensatt fenomen som frembringer kompleksiteten av relasjoner mellom ulike deler av en bedrift i deres nære og i deres mer perifere omgivelser (Roux-Dufort og Metias 1999). I Tabell 1, tilpasset fra Mitroff og Alpaslan (2003), er det en oversikt over kategorier av kriser som potensielt kan oppstå i en bedrift.

Oversikten viser at en bedrift kan bli utsatt for både interne og eksterne kriser. En intern krise kan være at man må ha nedskjæringer av stab, og at man må gjennomføre masseoppsigelser. Interne kriser kan man i mange tilfeller forebygge. En ekstern krise kan være at noen driver med sabotasje mot bedriften, slik som både Imsdal og Farris Ringnes var utsatt for. De eksterne krisene må i mange tilfeller håndteres i etterkant. Uansett er det viktig å være proaktiv med en holdning om at en krise vil ramme bedriften før eller senere.

Til tross for økt forskning innenfor området krisehåndtering, er området fortsatt ikke un-

Tabell 1 Grupperinger av kriser. Fra Mitroff og Alpaslan (2003)

Type av kriser:	Innhold:
Ansattekriser:	Streiker, tap av nøkkelpersoner, vold og vandalisme på arbeidsplassen
Kriminelle kriser:	Produktsabotasje, kidnapping eller gisselsituasjoner
Informasjonskriser:	Tyveri av bedriftsinformasjon, sabotasje av databaser, nett/websabotasje
Omdømmekriser:	Ondsinnede rykter, logo-misbruk
Naturlige katastrofer:	Jordskjelv, flom, brann
Økonomiske kriser:	Krakk i aksjemarkedet og valutaer, fiendtlige oppkjøp
Fysiske kriser:	Industriulykker, leverandørsammenbrudd, produktfeil

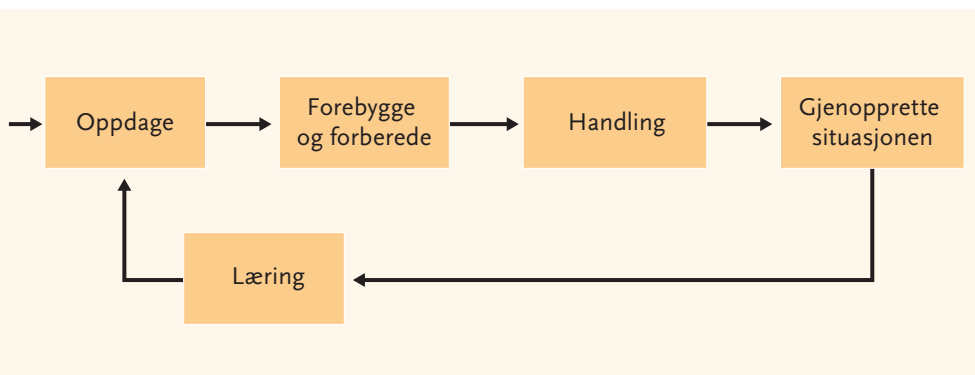
dersøkt adekvat (Sheaffer og Mano-Negrin 2003). Ifølge Spillan (2003) har tidligere forskning på krisehåndtering primært fokusert på kvalitative case-studier på større bedrifter. Forskningsspørsmålet til denne studien er derfor todelt: For det første ønsker vi å kartlegge

nåsituasjonen rundt krisehåndtering blant et utvalg av bedrifter i en rekke bransjer. Et viktig bidrag fra studien er derfor å se om bedriftene har utviklet de nødvendige virkemidlene for å håndtere en krise på en adekvat måte.

For det andre tar studien utgangspunkt i Mitroffs (1988) og Pearson og Mitroffs (1993) inndeling av krisehåndtering i fem faser, se Figur 1, hvor vi gjennom en kvantitativ tilnærming kartlegger sammenhengen mellom de fem fasene og bedriftenes forventninger til egen krisehåndtering.

For hver fase i krisehåndteringen har vi analysert deres effekt mot bedriftenes forventninger til egen krisehåndteringsevne. Et annet viktig bidrag fra denne studien er derfor å utvikle samt teste indikatorer som måler hvert av trinnene i kriseledelsesprosessen (Mitroff 1988), for på denne måten å videreutvikle et empirisk rammeverk som relativt enkelt operasjonaliserer begrepet krisehåndtering. Rammeverket kan benyttes som «sjekkliste» av bedrifter for å se om de har initiert de nødvendige tiltak i forhold til forventninger til egen krisehåndtering.

I neste avsnitt skal vi se nærmere på effekten av tiltak bedrifter iverksetter for å bedre forventninger til egen krisehåndtering.



Figur 1 Fem faser i krisehåndtering

ANALYSE DEL 1: NÅSITUASJONEN BLANT KRISEHÅNTERING I NORSKE BEDRIFTER

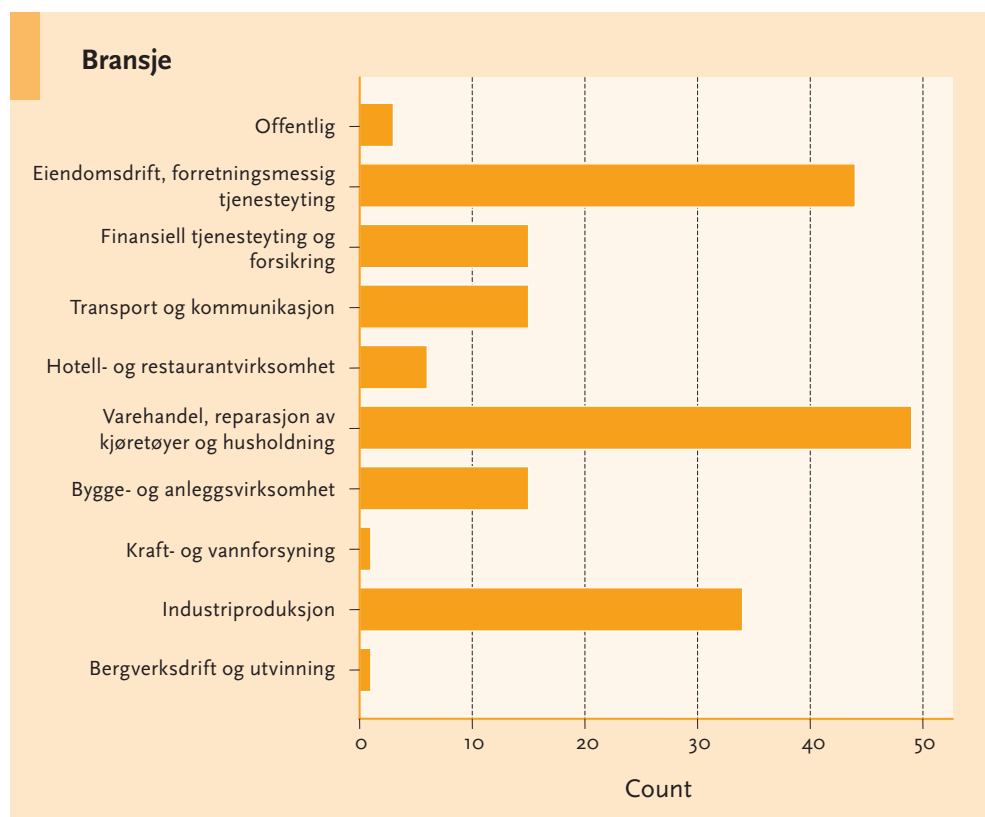
Datainnsamling

Innledningsvis ble det gjennomført fem ustrukturerte og eksplorative intervjuer med ledere i representative bedrifter. Intervjuene varte i opptil en time. Språkbruk, ordsammenheng, bransjeuttrykk og rekkefølge ble vurdert og revurdert. Dette var essensielt, da mange av indikatorene ikke tidligere var oversatt til norsk. Intervjuene ble så analysert, sammenlignet med litteraturen og diskutert med forskere innenfor kriseledelse og metode. Basert på dette arbeidet ble det utviklet et spørreskjema. Spørreskjemaet besto av til sammen 28 indikatorer, hvorav to ulike sett av perseptuelle variabler. Det første settet av perseptuelle variabler, med totalt 18 indikatorer, var direkte relatert mot de fem fasene for krisehåndtering. Den første fasen besto av den uavhengige variabelen «oppdage kriser» og dertil fire tilhørende indikatorer. Neste fase, «forebygge og forberede for kriser» besto av i alt fem indikatorer. I fasen «handling under kriser» var det i alt tre indikatorer. Den nest siste fasen, «gjennopprette situasjonen etter kriser», hadde totalt fem indikatorer. I «læring fra kriser», var det til sammen tre indikatorer. Innledende analyser av skjemaet ga signaler om at skjemaet hadde tilfredsstillende indikatorer. Reliabilitet er en validitetsbeskrivelse av om målene måler det begrep de er ment å måle. Derved beskriver reliabilitet hvor pålitelige og konsistente målene er. En av de vanligste brukte indikatorene for intern konsistens er Cronbachs-alfa. Ideelt skal Cronbachs-alfa være større enn 0,7, men ikke for nær 1 (Hair, Anderson, Tatham og Black 2001; Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). Cronbach-alpha er rapportert i tabell 5. Det andre settet av perseptuelle variabler, totalt ti indikatorer, var intendert mot «fakta rundt krisehåndtering» og «rangering av kriser». Ved å ha to sett av perseptuelle variabler vil man

kunne måle aspekter ved krisehåndtering på ulike nivåer. De fem fasene i krisehåndtering befinner seg hovedsakelig på et operativt nivå, mens «fakta rundt krisehåndtering» og «rangering av kriser» tenderer mer mot det taktiske og strategiske. På bakgrunn av dette får man sjekket «krisehåndteringsstatus» på to ulike nivåer, noe som kan resultere i enda bedre innsikt rundt bedrifters forventninger til egen krisehåndteringsevne. Hele spørreskjemaet er lagt ved i Appendiks A.

Datainnsamlingen skal sikre valide mål til forskningsmodellen. Valg av informanter til primærdataene er sikret gjennom at informanten besitter den kunnskapen som målene omhandler. På bakgrunn av dette ble det brukt et profesjonelt markedsanalysebyrå i tillegg til CATI-systemet (Computer Assisted Telephone Interviewing) for å kontakte og rekruttere et tilfeldig utvalg av ledere/markedssjefer blant norske bedrifter som nøkkelinformanter. Det antas at disse informantene innehar den nødvendige kunnskap for mål på indikatorene (Dess og Robinson 1984; Sandvik 1998). Selve surveyen skjedde interaktivt via Internett. Av 408 bedrifter som aksepterte å delta i studien, var det 251 som svarte på spørreskjemaet. Dette gir en responsrate på 61,5 %. Datainnsamlingen ble gjennomført sommeren 2005. Etter å ha kontrollert for kunnskap og interesse hos respondentene, satt man igjen med 202 tilfredsstillende spørreskjemaer til bruk for de videre analysene.

Noen bransjer er mer utsatt for medieeksponering av kriser enn andre. Det var derfor et mål i denne undersøkelsen å inkludere en rekke ulike bransjer i tallmaterialet for å sikre at de resultatene vi kommer frem til, ikke ensidig representerer bransjeholdninger. Denne målsettingen ble oppnådd. De ulike bransjene som er representert i undersøkelsen, er illustrert i Figur 2. For ordens skyld gjør vi oppmerksom på at datainnsamlingen skjedde før den store E.coli-saken i Norge.



Figur 2 Bransjer og antall bedrifter representert i undersøkelsen

Kriseforbereidende tiltak blant bedriftene

Et av formålene med undersøkelsen har vært å kartlegge hvilke systemer bedriftene har utviklet for å forberede seg mot en eventuell krise, samt hvilke systemer som er etablert dersom en krise skulle oppstå. Blant de deltagende bedriftene til undersøkelsen oppgir hele 25 % at de faktisk har blitt rammet av en eller flere kriser de siste to årene, se Tabell 2. Hele 69 % mener at deres bedrift vil kunne bli rammet av en alvorlig krise de nærmeste årene.

Gitt tallene for bedriftenes faktisk opplevde kriser og antakelse om at de kan komme til å bli utsatt for kriser, er det interessant å se på rapporteringen over hvilke kriseforbereidende ru-

tinere bedriftene konkret har iverksatt. Frekvenstallene viser at bare 34 % av bedriftene oppgir at de faktisk har etablert et eget kriseteam. 51 % av bedriftene har utviklet en egen kriseplan, mens under halvparten, kun 42 %, har utviklet en kommunikasjonsplan i forkant av en eventuell krise. Bare 22 % av bedriftene har en egen krisetelefon.

Disse tallene kan bety at bedriftene er uforholdsmessig optimistiske i forhold til hva som er fakta når det gjelder krisehåndtering. Selv om bedriftene har store forventninger til egen krisehåndtering, viser denne undersøkelsen at bedriftene mangler de verktøyene som skal til hvis og om krisen oppstår.

Tabell 2 Kriseforbereidende tiltak

	Ja	Nei
Har opplevd krise de siste to årene	25 %	75 %
Tror bedriften kan bli rammet av krise	69 %	31 %
Tror bedriften vil håndtere en krise tilfredsstillende	93 %	7 %
Etablert eget kriseteam	34 %	66 %
Utviklet kriseplan	51 %	49 %
Utviklet krisekommunikasjonsplan	42 %	58 %
Har egen hotline (krisetelefon)	22 %	78 %

Hvilke kriser man er bekymret for

Undersøkelsen tok også for seg hvilken type kriser bedriftene frykter mest. Bedriftene fikk i oppgave å rangere disse fire typene: tap av liv, tap av omdømme, tap av ressurser og skader på miljøet, se Tabell 3.

Det er verdt å merke seg at selv om «tap av liv» er rangert som nummer 1 av 82 % av de spurte, er det også rangert som nummer 3 og 4 blant 11 % av bedriftene. Rangering av krisene er bransjeavhengig. I Figur 3 har vi vist rangering av førsterangering på kriser fordelt på bransjetype. Fra figuren ser vi at tap av ressurser er rapportert som førsteprioritet for bedrifter innenfor tjenesteyting, finans og forsikring

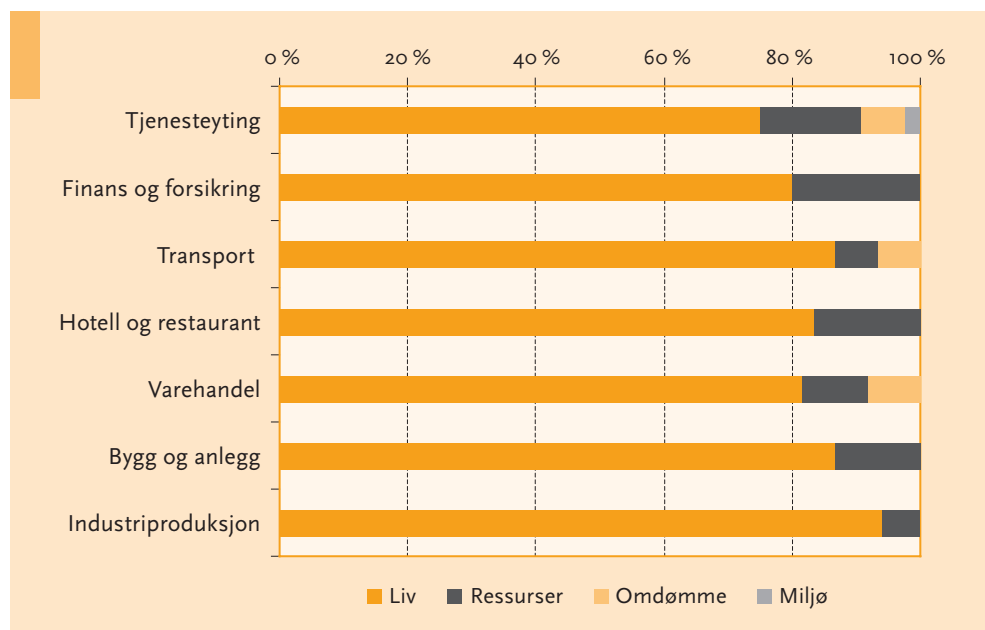
Tabell 3 Rangering av kriser

	Liv	Ressurser	Omdømme	Miljø
1. prioritet	165 (82 %)	11 (5 %)	24 (12 %)	2 (1 %)
2. prioritet	15 (7 %)	67 (33 %)	62 (31 %)	58 (29 %)
3. prioritet	4 (2 %)	62 (31 %)	72 (36 %)	64 (32 %)
4. prioritet	18 (9 %)	62 (31 %)	44 (22 %)	78 (39 %)

samt hotell- og restaurantvirksomhet. Bygg- og anleggsbransjen utpeker seg ved at ingen har rapportert tap av ressurser som førsteprioritet. Ikke uventet har industriproduksjon høyest prosentvis andel som prioriterer risikoen for tap av liv som førsteprioritet.

Opprettelse og drift av kriseteam

Ifølge Pearson og Mitroff (1993) må man etablere kriseteam permanent i tillegg til konvensjonelle infrastrukturelementer. Etablering og utrustning av kriseteam er essensielt før en krise oppstår (Hickman og Crandall 1997). Et optimalt kriseteam består av ledere fra ulike faggrupper og funksjoner, med tanke på å oppnå en fullstendig oversikt over alle aspekter og avdelinger av en bedrift (Wilson 2004). For eksempel hadde Tine Meierier etablert gode rutiner og prosedyrer for å kunne håndtere kriser rundt sine produkter og produksjonsprosesser. Når krisen oppsto i selve organisasjonen, viste det seg at man ikke hadde trent på dette scenariet. Derved var skaden på omdømmet et faktum, uavhengig av om Tine er skyldig i beskyldningene eller ikke. I Gilde-saken våren 2006 dreide selve krisen seg om produksjonsprosessene, noe som medførte at Gilde allerede hadde etablert prosedyrer for å identifisere samt eliminere kvalitetssvikt i produksjonsprosessen idet krisen var et faktum. Det var ikke før disse kvalitetssikringsprosessene sviktet at Gilde opplevde en knekk på sin omdømmescore.



Figur 3 Prioritering av risiko fordelt på bransjer (bransjer med under tre respondenter er ikke inkludert i grafen)

Bedrifter som øver på ulike scenarier for å utvikle og opprettholde evnenivået, vil være i bedre stand til å redusere de negative konsekvensene fra en eventuell krise (Pearson og Mitroff 1993; Wilson 2004). Ved å ha et bredt sammensatt kriseteam vil en oppnå dybdekunnskap og kompetanse på hvordan kriser kan oppstå, og hvordan kriser vil affisere de ulike avdelinger av en organisasjon. I en prekrisesituasjon er det med andre ord viktig at bedrifter har etablert og identifisert kriseteam (se for eksempel Augustine 1995; Hickman og Crandall 1997; Fearn-Banks 2002; Wilson 2004). I vår undersøkelse svarer kun 34 % at de har etablert eget kriseteam (jf. Tabell 2), mens hele 62 % av respondentene tror at de kunne mobilisere og samle et kriseteam utenom kontortid i løpet av en time (Tabell 4). Samtidig er det kun 31 % som har faste stedfortredere for medlemmer av kriseledelsen. Igjen viser tallene at det ikke er overensstemmelse mellom

forventninger versus faktisk atferd i forhold til bedriftenes egen evne til å håndtere kriser.

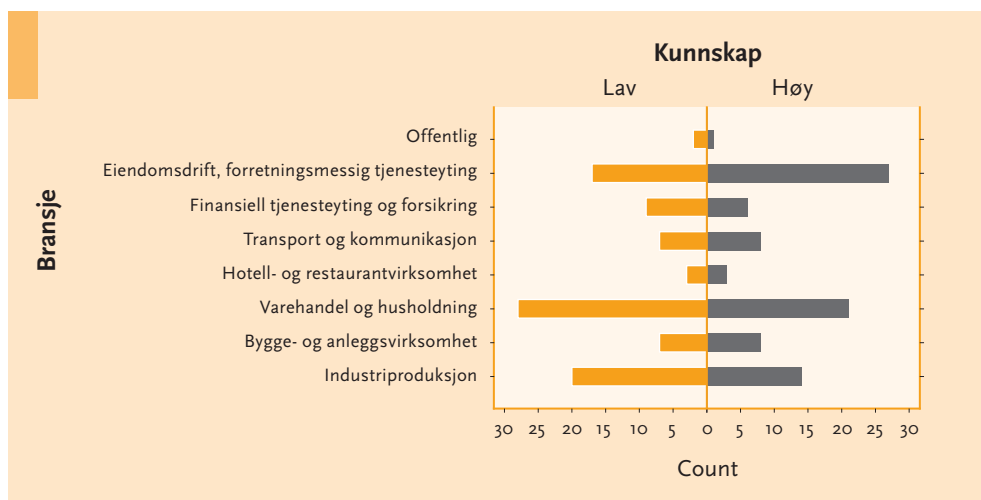
Ledelsens kunnskap om krisehåndtering

Litteraturen innenfor kriseledelse påpeker viktigheten av ledelsens engasjement vedrørende kriser. En leder må erkjenne at en krise kan oppstå, og at en krise «ikke vil vente» (Augustine 1995). Det første skrittet med å bygge en kriseorientert kultur er derfor å få støtte fra toppledelsen (Pearson et al. 1997).

Vår empiriske undersøkelse ble stilt til markedsleder og/eller daglig leder. 11 % av disse nøkkelpersonene følte seg lite eller svært lite kunnskapsrike, 40 % svarte verken/eller og kun 50 % av nøkkelpersonene følte seg kunnskapsrike på disse områdene. Dersom vi ser på bransjefordelingen og kunnskapsnivå, får vi følgende graf (Figur 4).

Tabell 4 Mobilisering av kriseteam

		Antall
Tid for å mobilisere og samle et kriseteam utenom kontortid:		
– 30 minutter		22 %
– 60 minutter		40 %
– 90 minutter		13 %
– 120 minutter		15 %
– Annet		10 %
		100 %
Faste stedfortredere for medlemmer av kriseteamet:		Ja Nei
		45 % 55 %



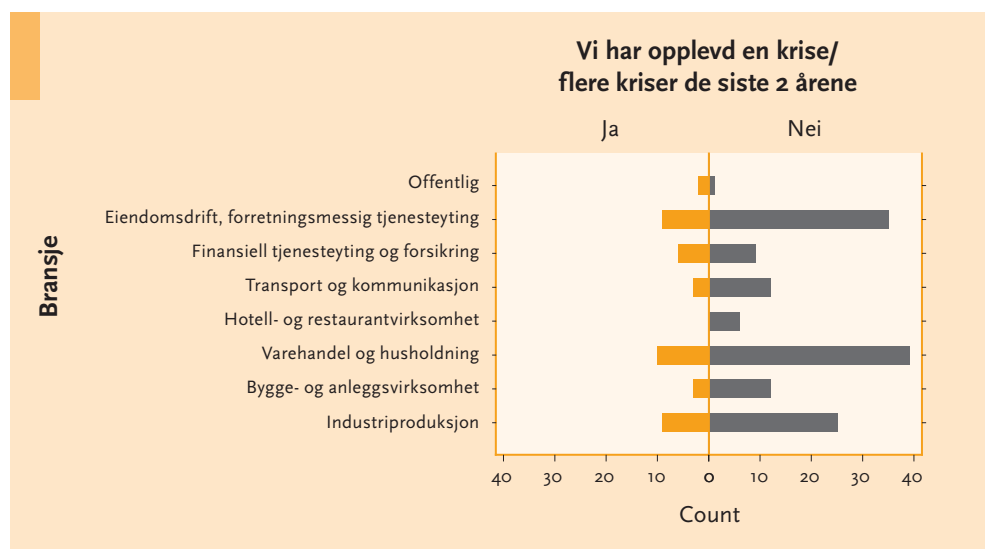
Figur 4 Sammenhengen mellom kunnskap og bransje (bransjer med under tre respondenter er ikke inkludert i grafen)

Som vi ser fra Figur 4 er det spesielt i industriproduksjon og varehandel at lederne føler de har et gjennomsnittlig lavt kunnskapsnivå når det gjelder krisehåndtering. En videre undersøkelse viser at disse bransjene er overrepresentert når det gjelder faktiske kriser de siste årene, se Figur 5. Dette kan derfor bety at bransjer som har opplevd kriser, har en større forståelse for

kompleksiteten rundt håndtering av kriser og er mer nøkterne og realistiske når det gjelder sin egen kompetanse til å håndtere kriser.

ANALYSE DEL 2: PROSEDYRER FOR Å FOREBYGGE KRISER

I foregående avsnitt har vi sett på en rekke tall rundt bedriftenes faktiske krisehåndtering. I



Figur 5 Sammenhengen mellom opplevde kriser og bransje (bransjer med under tre respondenter er ikke inkludert i grafen)

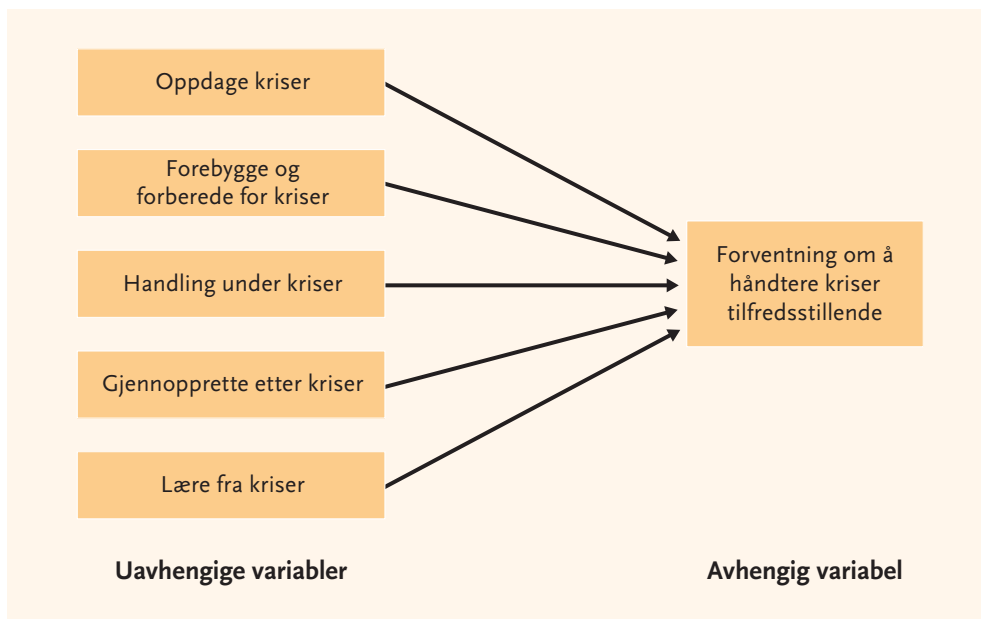
dette avsnittet vil vi teste effekten av bedriftenes fem krisehåndteringsprosedyrer (Mitroff 1988; Pearson og Mitroff 1993) på bedriftenes forventninger til egen krisehåndtering.

Ledelsessystemer for å forebygge samt håndtere kriser

Å fange opp signaler om potensielle kriser på et tidlig tidspunkt er et viktig virkemiddel for krisehåndtering. Dette innebærer at man skanner det interne og eksterne miljøet for varselsignaler (Fearn-Banks 2002) gjennom å kontinuerlig «ta pulsen på markedet». En interessant problemstilling i denne studien har derfor vært å se på faktorer som påvirker bedriftenes forventninger til egen krisehåndtering. Selv om Mitroff (1994, s. 105) argumenter for at disse fem fasene i kriseprosessen er evolusjonære, poengterer han at fasene oppstår simultant. Basert på dette tester vi derfor effekten fra hver av de fem fasene i krisehåndtering på bedriftenes egne forventninger til å håndtere kriser. Forskningsmodellen er illustrert i Figur 6.

Oppdage krise refererer til evnen og viljen til å oppdage varselsignaler om potensielle kriser (Perason et al. 1997, s. 55). Å oppdage kriser står derfor for bedriftens tidlige varslingssystemer, systemer som inkluderer prosesskontrollsystemer, interne og eksterne overvåkningssystemer, og ledelsesinformasjonssystemer som søker etter signaler på potensielle kriser (Mitroff, Shrivastava og Udwardia 1987). Bedrifter som fokuserer på å avdekke krisesignaler, tar også signaler om dårlige nyheter på alvor. Et alternativ ville ha vært å fornekte eller ignorere slik informasjon, fordi en vet at det involverer mye arbeid og energi å håndtere kriser. I denne studien påstår vi at bedrifter som fokuserer på å oppdage kriser, også vil ha større forventning til egen krisehåndtering.

Forebygge og forberede for kriser handler om å være i forkant med tiltak før en krise oppstår. Mitroff og Alpaslan (2003) fant at mellom årene 1998 og 2001 ville i gjennomsnitt en kriseforbereid bedrift rapportere at de hadde håndtert 21 kritiske situasjoner, mens ikke-kriseforbereid bedrifter rapporterte 33 kritiske situasjoner. En



Figur 6 Faktorer som påvirker bedriftenes forventninger til egen krisehåndtering

innledende målsetting er derfor å forhindre at kriser oppstår, også fordi det å forhindre kriser er mindre kostbart og en enklere måte å kontrollere potensielle kriser på (Augustine 1995, s. 149). Forebygge for kriser bygger på at risikoen for en potensiell krise allerede er kjent i bedriften, noe som er mulig ved at bortimot alle typer kriser sender ut varsel-signaler før de skjer (Mitroff 1994). Hvis en bedrift har et informasjonssystem som fanger opp disse signalene, slik som beskrevet i foregående avsnitt, kan derfor mange kriser forhindres før de oppstår. Mitroff og Alpaslan (2003) konkluderer derfor med at å planlegge for kriser reduserer dens hendelse.

For å forberede seg for kriser, må en bedrift utvikle prosedyrer for kriseledelse før en eventuell krise oppstår. Disse prosedyrene må være akseptert på alle nivåer i bedriften, og prosedyrene må tildele roller til grupper og personer slik at de er klar over hva de skal foreta seg i tilfelle kriser. Å trene for en eventuell krise er vik-

tig i denne fasen. Dette fordi bedriften må innøve rutineene i forkant av at en krise blir så stor at den blir uhåndterbar (Pearson og Mitroff 1993, s. 53), samtidig som at innsatsen må være balansert i forhold til hva som er nødvendig – og mulig – å forhindre.

Å være *bevisst på handling under en krise* er påkrevd i og med at noen kriser vil oppstå til tross for velutviklede krisesignalsystemer og forberedelsesprogrammer. Handling under en krise begrenser skadene om og når en krise skjer (Mitroff 1988). Evnen til å reagere og redusere varigheten av en krise er avgjørende for en bedrifts overlevelse. Mekanismer og aktiviteter for å håndtere ødeleggelsene må derfor være til stede og tilgjengelige idet en krisesituasjon oppstår (Pearson et al. 1997; Pearson og Mitroff 1993). Dette fordi det å håndtere en krise galt kan skade bedriftens renommé og salg alvorlig, og i verste fall ruinere bedriften (Mitroff og Alpaslan 2003).

Gjenopprette situasjonen handler om bedriftens atferd etter at en krise har oppstått (Mittroff 1988). Slik gjenoppretting inkluderer det å arbeide med bedriftens renommé, tillit og å komme tilbake til «business as usual» (Pearson et al. 1997). For å mestre slike situasjoner er det viktig at bedriften har tett kontakt med sine interessenter, slik at man vet hvordan markedet tenker og reagerer.

Å lære fra en krise handler om et mentalt syn på kriseledelse hvor man ser på erfaringene som en mulighet til å forbedre operasjoner og prosedyrer (Pearson et al. 1997). Kovoort-Misra og Nathan (2001) identifiserer tre post-krise læringsfaser som bedrifter går igjennom. Den første fasen er forsvarsmekanisme, hvor man har resistanse mot å lære, og fornekker at man kunne ha handlet annerledes. Den andre fasen er åpenhet, og det er i denne fasen mest læring foregår. Her har bedriften vilje og evne til å gå igjennom og korrigerer seg selv. Den tredje fasen er tilgivelse, hvor en krise er akseptert, men ikke glemt. I denne fasen mister derimot krisen følelsen av at det haster, og bedriftens motivasjon for å endre seg reduseres tilsvarende (Kovoort-Misra og Nathan 2001). I det neste avsnittet vil vi gå igjennom den empiriske analysen av effekten fra de fem krisefasene på bedriftenes egne forventninger til å håndtere kriser som diskutert over.

Logistisk regresjonsanalyse

De fem fasene for krisehåndtering er målt ved hjelp av Likert-skalaen. Fordi disse målene var nye i denne studien, startet vi innledningsvis med en eksplorativ faktoranalyse for å validere målene. Denne analysen viste at stadiene *forebygge* og *forberede* for kriser ladet på to forskjellige faktorer. I den videre empiriske analysen skilte vi derfor denne fasen i to, noe som innebærer at analysene benyttet seks stadier av krisehåndtering. Korrelasjonsmatrisen og Cronbach-alpha er rapportert i Tabell 5.

Diskriminant validitet for begrepene handler om hvorvidt fasene er forskjellige fra hver-

andre og derved ikke-redundante. Diskriminant validitet kan skyldes tilfeldige målefeil og/eller systematiske målefeil. Bagozzi og Yi (1988) påpeker at begrepene kan kontrolleres for redundans ved å kontrollere for korrelasjon mellom variablene. Hvis korrelasjonen mellom variablene ± 1 standardavvik (signifikans på 95 % konfidensintervall) er mindre enn $|1|$, er ikke feiltermene perfekt korrelert, og man kan anta at variablene ikke inneholder tilfeldige målefeil. Av korrelasjonsmatrisen i Tabell 5 kan man se at ingen av korrelasjonene ± 2 standardavvik inkluderer 1. Man kan derfor anta at diskriminant validitet mellom variablene er til stede.

Den avhengige variabelen *forventninger til egen krisehåndtering* har responskategorien ja – nei. Dette innebærer at vi har benyttet logistisk regresjon i regresjonsanalysen. Resultatet fra den logistisk regresjonsanalysen er vist i Tabell 6.

For fortolkning av logistisk regresjonsanalyse baserer man seg på odds ratio i stedet for sannsynlighet. Dette innebærer at variablene i modellen er tolket som kategorivariabler med verdien ja – nei eller lav – høy. Odds ratio er rapportert i kolonnen Exp(B). Når Exp(B) er høyere enn 1, vil en økende forekomst av den uavhengige variabelen korrespondere til en økt odds for at avhengig variabel skal forekomme og vice versa.

Wald-verdien representerer betaverdien delt på standard error. Signifikansnivået er satt til 5 %. I tillegg til å fortolke signifikansnivået, er det hensiktsmessig å tolke konfidensintervallet for odds ratioen. Konfidensintervallet forteller om presisjonen til odds ratio-estimatet. Vi har her kjørt med standard verdi på 95 %. Der hvor resultatet rapporterer et konfidensintervall som ikke inkluderer verdien 1, har man en statistisk signifikant sammenheng på risikomålet.

Resultat fra analysene

Analysene innebærer at variablene *oppdage kriser*, *forberede for kriser* og *handling under*

Tabell 5 Korrelasjonsmatrise og reliabilitetskoeffisienter

	1	2	3	4	5	6	7
1 Oppdage	.837						
2 Forebygge	.173*	.829					
3 Forberede	.371*	.143*	.837				
4 Håndtere	.168*	.283*	.281*	.768			
5 Gjenopprette	.157*	.225*	.040	.389*	.885		
6 Lære	.164*	.187*	.139*	.179*	.215*	.885	
7 Tilfredsstillende	-.189*	-.050	-.211*	-.205*	-.135	-.080	--

* Korrelasjonen er signifikant på .05 nivå (2-halet)

Reliabilitetskoeffisienten for latente mål er rapportert i diagonalen

Tabell 6 Logistisk regresjonsanalyse. Avhengig variabel: Forventninger til egen krisehåndtering

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95,0% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Oppdage	1.654	.835	3.925	1	.048	5.229	1.018	26.863
Forebygge	-.371	.731	.258	1	.611	.690	.165	2.888
Forberede	1.412	.716	3.888	1	.049	4.103	1.008	16.692
Håndtere	1.862	.875	4.528	1	.033	6.439	1.158	35.793
Gjenopprette	.582	.630	.855	1	.355	1.790	.521	6.149
Lære	-.087	.901	.009	1	.923	.917	.157	5.363
Krise siste to år	1.213	.736	2.714	1	.099	3.363	.795	14.232
Konstant	-6.397	1.283	24.879	1	.000	.002		

kriser har betydning for modellen. Tallene viser at bedriftene vurderer den faktiske atferden under en krise til å ha størst betydning for bedriftenes forventninger til egen krisehåndtering (Exp(B) = 6.4), etterfulgt av oppdage krise (Exp(B) = 5.2) og forberede for krise (Exp(B) = 4.1). Som kontrollvariabel i modellen har vi inkludert hvorvidt bedriftene faktisk har opplevd krise i løpet av de siste to årene eller ikke. Det var ingen signifikante endringer i parametrene som følge av kontrollvariabelen. Dette betyr at de tre identifiserte fasene i krisehåndtering blir betraktet som avgjørende både for bedrifter som har opplevd faktisk krise de siste to årene, og for bedrifter som ikke har opplevd noen krise de siste to årene.

Vi skal nå gå igjennom hver av sammenhengene i modellen. Overordnet viser analysene at bedriftenes forventninger til egen krisehåndtering blir spesielt påvirket av ex-ante faktorer i

kriseforberedende tiltak. *Forberede for kriser* har en signifikant odds ratio på 4.1. Dette betyr at oddsen for at en bedrift har forventninger om egen krisehåndtering, øker med 4.1 for hver hendelse av den uavhengige variabelen. Med dette har vi påvist at de bedriftene som har etablert prosedyrer for krisehåndtering har større odds og bedre forventninger til egen krisehåndtering enn bedrifter som ignorerer slike forberedende tiltak. Dette inkluderer i tillegg tiltak hvor bedriftene regelmessig øver på ulike krisescenarier.

For *oppdage krise* er odds ratioen på 5.2. Ulrich (1998) argumenterer for at forskjellen mellom vinnere og tapere i dagens globalisering er bedriftenes evne til å respondere på endringer. Å overse sine interessenter vil ha negative konsekvenser for bedrifter. En kan redusere denne usikkerheten ved å sondere omgivelsene for derigjennom å oppdage mulige varsel-signaler på et tidlig stadium. Dette betyr at bedrifter som bruker ressurser på å identifisere potensielle kriser i bedriftene blant de ansatte, konkurrentene og i omgivelsene, har større odds og bedre forventninger til egen krisehåndtering enn bedrifter som ikke dedikerer ressursene til slik screening.

Odds ratioen for selve krisehåndteringen er på 6.4. Under selve håndteringen av en krise er det ofte mangel på tilstrekkelig informasjon, samtidig som man kan oppleve såkalt *information overload*. Dette gjør det meget vanskelig å skille mellom «nice to know»- og «need to know»-informasjon (Augustine 1995). Analysene viser at bedrifter som scorer høyere på evnen til å begrense varigheten av en krise og bedrifter som klarer å begrense skadeomfanget av en krise samt har god oversikt under en kritesituasjon, har den høyeste oddsen og best forventninger til egen krisehåndtering.

De tre resterende fasene for krisehåndtering, det vil si *forebygge for krise*, *gjenopprette etter krise* samt *lære fra krise*, var ikke statistisk signifikante. Når det gjelder fasen *forebygge for krise*,

var dette identifisert gjennom arbeidet man legger ned i å bygge relasjoner til bedriftens interessenter. Analysene viser at bedriftene ikke har vurdert denne fasen til å ha noen innvirkning på bedriftenes forventninger til egen krisehåndtering. Når det gjelder atferd i etterkant av krise, det vil si gjenopprette og lære fra krise, viste analysene at heller ikke disse to fasene hadde noen innvirkning på bedriftenes forventning til egen krisehåndtering. En årsak til disse resultatene kan være selve operasjonaliseringen av modellen, ved at disse tre fasene kun er indirekte relatert til krisehåndtering.

KONKLUSJON OG ANBEFALINGER

Denne studien er interessant for bedriftsledere med tanke på den ødeleggende effekten kriser har på bedrifters omdømme og overlevelse (Mitroff 1988; Pearson og Mitroff 1993). De fem krisefasene poengterer at kriseledelse inkluderer et tankesett, å sette sammen et kriseledelsesteam, å simulere potensielle kriser, samt et felles verdisyn i bedriften. Studien er også interessant ved at den knytter krisehåndtering til marketingfunksjonene i en bedrift. Kriseledelse handler ikke bare om å takle media under selve krisen, men likeledes å gjenoppbygge tillit og renommé dersom kriser oppstår. Bedriftskulturen spiller ofte en viktig rolle når det gjelder hvordan man håndterer en krise (Preble 1997). En kriseorientert kultur er avhengig av støtte fra toppledelsen (Pearson et al. 1997). Det er viktig at ledelsen og bedriften for øvrig er bevisste på at en krise kan oppstå, samt har initiert de nødvendige tiltak i forhold til det. En bevisstgjøring hos de ansatte vil føre til at de er mer oppmerksomme på at krise kan komme. Videre kan dette resultere i at de kan hjelpe ledelsen med å vurdere sårbarheter og forberede for kriser som kan komme. Det er kritisk viktig at hver enkelt bransje forutser kriser som er typiske for den bransjen, da enkelte bransjer er mer utsatt for kriser enn andre (Spillan 2003).

Studien har hatt to hovedformål. For det første har vi kartlagt nåsituasjonen rundt kriseshåndtering blant et utvalg av bedrifter i en rekke bransjer. For det andre har vi sett på sammenhengen mellom de fem fasene i kriseshåndtering og bedriftenes forventninger til egen kriseshåndtering.

Når det gjelder nåsituasjonen blant kriseshåndtering i norske bedrifter, tyder tallene på at bedriftene er urealistisk optimistiske når det gjelder i hvor god stand de er til å håndtere kriser. Dette ser vi gjennom at en stor del av bedriftene faktisk mangler virkemidlene som skal til for å håndtere kriser. Analysene våre her tok spesielt for seg mangelen på etablering av kriseteam, mangelen på utvikling av kriseplan samt mangelen på utvikling av egen krisekommunikasjonsplan. Til tross for dette antok så mange som 93 % av bedriftene at de har gode forventninger til egen kriseshåndtering.

I studiens andre del analyserte vi hvordan en rekke krisefaser påvirker bedriftenes forventninger til egen kriseshåndtering. Basert på disse analysene har vi tre konkrete anbefalinger til ledere. Disse omhandler: i) handling under en krise, ii) oppdage krise og iii) forberede seg på kriser.

For det første er en anbefaling fra denne studien at ledelsen bruker tid og ressurser på å etablere tiltak som konkret går på *handlingen* under en krise. Dette innebærer at man begrenser skadeomfanget og varigheten fra en potensiell krise, samt etablerer prosedyrer som gjør at man kan ha oversikt under en krise. Basert på del to av analysene så man en klar sammenheng mellom denne fasen i kriseshåndtering og bedriftenes forventninger til egen kriseshåndtering. Idet en krise oppstår, er det avgjørende at mekanismene og prosedyrene for kriseshåndtering allerede er etablert. Dette er lett å illustrere gjennom hvordan søvnmangel hos ledelsen i en krisesituasjon kan føre til at man tar gale beslutninger. Bedriftene vil ikke ha energi til å starte og etablere prosedyrer i en slik situasjon. Derfor er det slik at bedrifter

som anser at de har god oversikt under en kritesituasjon, naturlig nok vurderer seg i bedre stand til å håndtere kriser. Analysene viste spesielt at bedriftene som fokuserte på atferd som reduserte varighet og skadevirkningen av en krise, i høyere grad hadde bedre forventninger til egen kriseshåndtering enn bedrifter som ikke var bevisst på slik atferd.

En annen anbefaling til ledere basert på denne studien, er at man kontinuerlig overvåker både eksterne og interne kilder for å oppdage potensielle kriser. Dette gjelder både å oppdage kriser eksternt hos bedriftens konkurrenter og omgivelser og internt i bedriften og blant sine ansatte. Grunnlaget for denne anbefalingen er at analysene viser at bedrifter som nettopp bruker ressurser på å oppdage kriser, anser å ha bedre forventninger til egen kriseshåndtering enn de bedriftene som ikke prioriterer dette. Dette er interessant med tanke på at tidligere studier innenfor kriseshåndtering viser at bedrifter bruker størstedelen av sine ressurser på håndtering av faktiske kriser, mens en for liten andel av ressursene brukes på å oppdage og forebygge kriser.

Den tredje og siste anbefalingen er at lederne prioriterer tid og ressurser på å *forberede seg* for kriser. Dette kan de konkret gjøre ved å identifisere og etablere kriseshåndteringsprosedyrer som er effektive innenfor sin virksomhet, øke bevisstheten i bedriften rundt viktigheten av kriseshåndteringsprosedyrer og regelmessig øve på ulike krisescenarier.

Oppsummert viser denne studien at en rekke kriser kan forebygges ved hjelp av aktiv overvåkning, mens andre kriser kan være uunngåelige og må håndteres hvis og om de oppstår (se også Spillan og Hough 2003; Wrigley, Salmon og Park 2003). Studien har et viktig bidrag ved at den identifiserer en rekke mekanismer som påvirker bedriftenes evne til å forebygge kriser ex-ante samt håndtere kriser ex-post.

Litteraturlisten finner du på Magma's hjemmeside <http://www.fagbokforlaget.no/magma/>

APPENDIKS A

Oppdage faresignaler:^a

Vi bruker store ressurser på å identifisere potensielle kriser:

- 1a) – i vår bedrift
- 1b) – blant våre ansatte
- 1c) – hos våre konkurrenter
- 1d) – i våre omgivelser

Forebygge for kriser:^a

- 2a) Vi forebygger kriser aktivt ved å bygge tette relasjoner med våre viktigste stakeholders/interessenter (kunder, leverandører, eiere, ansatte etc.)
- 2b) Vår åpne kommunikasjon med våre viktigste stakeholders/interessenter er med på å forebygge kriser

Forberede for kriser:^a

- 3a) Våre prosedyrer for krisehåndtering er svært effektive
- 3b) Våre etablerte prosedyrer for krisehåndtering er meget viktige
- 3c) Vi over regelmessig på ulike krise-scenarier

Handlinger under en krise:^a

- 4a) Vi vil kunne begrense varigheten av en krise bedre enn vår hovedkonkurrent
- 4b) Vi vil kunne begrense skadeomfanget av en krise bedre enn vår hovedkonkurrent
- 4c) Vi vil ha god oversikt under en krisesituasjon

I etterkant av en krise:^a

I etterkant av en krise forventer vi å være raskere:

- 5a) – til å gjenopprette omdømmet, enn det vår hovedkonkurrent ville ha klart
- 5b) – til å gjenopprette tilliten til markedet, enn det vår hovedkonkurrent ville ha klart
- 5c) – tilbake til daglig drift, enn det vår hovedkonkurrent ville ha klart

Læring av en krise:^a

- 6a) Vår bedrift ville vært svært opptatt av å lære av hva som gikk rett og galt under en krise
- 6b) Hele bedriften vil føle et stort ansvar for å lære av en krise
- 6c) Basert på lærdom, ville vår bedrift vært i stand til å komme styrket ut av en krise

Fakta rundt krisehåndtering:^b

- 7 Tror du at deres bedrift vil håndtere en eventuell krise på en tilfredsstillende måte?
- 8 Vi har faste stedfortredere for medlemmer av virksomhetens kriseledelse
- 9 Vi har etablert et eget kriseteam
- 10 Vi har utviklet en kriseplan
- 11 Vi har en egen krisekommunikasjonsplan
- 12 Vi har en egen hotline (krisetelefon)
- 13 Vi har opplevd en krise / flere kriser de siste 2 årene
- 14 Tror du at deres bedrift kan rammes av et alvorlig brudd i daglige operasjoner (krise)?
- 15 Hvor lang tid vil det ta å mobilisere og samle et kriseteam utenfor kontortid?^c

Rangering av kriser:^d

- 16a) Tap av liv
- 16b) Tap av omdømme
- 16c) Tap av ressurser
- 16d) Skader på miljøet

^a = skala: fem punkt ordinal nivå, fra 1 svært uenig til 5 svært enig

^b = skala: ja nei

^c = skala: 30 minutter, 60 minutter, 90 minutter, 120 minutter, annet

^d = skala: 1. plass, 2. plass, 3. plass, 4. plass