



Omdømmeberedskap

en undersøkelse av variasjon i omdømmeberedskap
i et utvalg norske organisasjoner

Christian Breines

*Masteroppgave i det erfaringsbaserte mastergradsprogrammet i ledelse
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Institutt for statsvitenskap
Universitetet i Tromsø
Høsten 2008*

FORORD

Hele prosessen med å skulle skrive en masteravhandling har vist seg å være ganske krevende når man samtidig er i fulltidsjobb. Denne perioden har imidlertid gitt meg mange gode erfaringer.

I forbindelse med innlevering av denne avhandlingen, er det flere som fortjener en takk. Først takk til alle som har deltatt i undersøkelsen min, - både til dere som bidro i forundersøkelsen og til dere som har svart på spørreskjemaet. Jeg kunne ikke ha gjennomført dette prosjektet uten denne hjelpen.

Jeg ønsker også å gi en stor takk til Kjell Arne for god og inspirerende veiledning. Din positivitet og ditt gode humør har jeg satt stor pris på. Jeg har lært utrolig mye av deg.

Til slutt vil jeg takke min familie for all støtte og oppmuntring.

Tromsø, 20. november 2008

Christian Breines

INNHOLDSFORTEGNELSE

Forord	Side
1.0 INNLEDNING	3
1.1 Problemstilling	5
2.0 TEORI	7
2.1 Omdømmeberedskap som begrep	7
2.2 Teorier om omdømmeberedskap	8
2.2.1 <i>Identifisering av faresignaler</i>	9
2.2.2 <i>Forebygging</i>	12
2.2.3 <i>Forberedelse</i>	13
2.3 Perspektiver som kan forklare variasjon i omdømmeberedskap	15
2.3.1 <i>Læringsperspektivet</i>	15
2.3.2 <i>Moteperspektivet</i>	16
2.3.3 <i>Kapasitetsperspektivet</i>	17
2.3.4 <i>Interessentperspektivet</i>	17
3.0 METODE	19
3.1 Spørreundersøkelsen	19
3.2 Omdømmeberedskapsindeks	21
3.2.1 Skille mellom grad av omdømmeberedskap	22
3.3 Reliabilitet og validitet	23
3.4 Frafall	24
3.5 Metodekritikk	24
4.0 PRESENTASJON AV DATA	27
4.1 Variasjon i omdømmeberedskap – nettoutvalg	28
4.2 Høy versus lav grad av omdømmeberedskap – <i>de 15 organisasjonene med høyest score</i> <i>sammenlignes med de 15 organisasjonene med lavest score</i>	31
4.2.1 <i>Identifisering av faresignaler</i>	32
4.2.2 <i>Forebygging</i>	32
4.2.3 <i>Forberedelse</i>	34
4.2.4 <i>Forberedt på å håndtere kriser</i>	35
4.2.5 <i>Opplevd situasjoner eller hendelser med negativ innvirkning på omdømmet</i>	36
5.0 FORKLARINGER TIL VARIASJONEN I DEN AVHENGIGE VARIABLEN- GRAD AV OMDØMMEBEREDSKAP	37
5.1 <i>Læringsperspektivet</i>	37
5.2 <i>Moteperspektivet</i>	38
5.3 <i>Interessentperspektivet</i>	40
5.4 <i>Kapasitetsperspektivet</i>	44
6.0 OPPSUMMERING OG AVSLUTNING	47
Litteratur	49
Vedlegg	

1.0 INNLEDNING

I løpet av de siste 10-15 årene har vi i moderne organisasjonsliv sett et sterkt økende fokus på organisasjoners omdømme. Dette er, ifølge Røvik (2007), en del av idègrunnet i en hovedtrend innenfor organisasjonsvitenskapen. Begreper som *organisatorisk identitet* og *image*, *merkevarebygging* og *strategisk kommunikasjon*, representerer videre andre ideer som gir denne hovedtrenden ytterligere innhold. Stadig flere organisasjoner ser i dag nødvendigheten av å forsøke å styrke omdømmet, og det er en rekke årsaker til denne utviklingen. Fra et generelt organisasjonsendringperspektiv må globaliseringen, - det globale markedet, politisk kompleksitet, teknologi- og medierevolusjonen nevnes som drivkrefter. Alle organisasjoner må i dag forholde seg til en verden i konstant endring og utvikling, noe som setter stadig større krav til endrings- og tilpasningsevne. Vi må imidlertid se på litt mer spesifikke faktorer dersom vi ønsker å forstå hvorfor omdømmehåndtering nå regnes for å være så viktig. For det første har alle fordelene ved å ha et godt omdømme av en rekke årsaker kommet klart til syne. Framveksten av et stort og spennende fagfelt har produsert en enorm kompetanse, noe som igjen manifesterer seg i organisasjoner som karakteriseres som "best i klassen". På bakgrunn av grep og erfaringer suksessfulle og ledende organisasjoner gjør og har gjort, forklarer også Charles J. Fombrun og Violina Rindova oppblomstringen av *reputation management*:

"Reputation management describes an evolving set of practices that leading companies like Shell are developing to help them cope with the changing expectations of their many audiences, to manage the interpretations those audiences make, and to build favourable regard" (Fombrun og Rindova, i Schultz, Hatch og Holten Larsen, 2000, Ch 6, s.95).

Det er imidlertid slik at de aller fleste organisasjoner med et økt fokus på omdømmet oppgir mer bekymringsverdige årsaker bak deres engasjement. Fordelene ved å ha et godt omdømme avsløres antakeligvis raskest ved å se på hva et dårlig omdømme kan medføre for en organisasjon. De mange eksempler på skandaleomsuste og kriserammede organisasjoner vi har sett i løpet av de siste årene, har for alvor satt omdømmehåndtering på dagsorden. Her må vi også kunne si at vi nærmer oss litt av kjernen i det karakteristiske med dagens informasjonssamfunn. Nettopp det at det florerer med eksempler på organisasjoner med omdømmet i fritt fall, illustrerer slagkraften i en enorm informasjonsflyt. Tilgangen på nyheter og informasjon, og et aggressivt og intenst medietrykk, har skapt en tilværelse der

organisasjoner i større grad må takle det å være i konstant søkelys. En slik åpenhet synliggjør videre hvordan organisasjoner i denne tilværelsen i tillegg vil få behov for å kunne håndtere en ny og truende sårbarhet. Til tross for at noen og enhver priser seg lykkelige over at de kun er tilskuere til svindelen i Enron, E-coli i Gilde- pølsa og personalkonflikten i LO, er det likevel ikke tilskuerrollen man ønsker å innta når det er snakk om egen organisasjons framtid. Organisatorisk omdømmehåndtering forutsetter nettopp en aktiv rolle der man på bakgrunn av strategiske analyser kan posisjonere organisasjonen i harmoni med forventningene fra organisasjonens omgivelser (Fombrun og Rindova, 2000). Det er i lys av en slik aktiv strategi vi i dag forstår innholdet og symbolikken i det vi omtaler som den *ekspressive organisasjonen*. Dette er organisasjonen som tar sine omgivelser på alvor, og som aktivt forvalter og tar ansvar for relasjonene den inngår i. Sentralt i begrepet om den ekspressive organisasjonen finner vi et utadvendt promoteringsaspekt som i korte trekk handler om å manøvrere organisasjonen til å framstå i et positivt lys. Den viktigste årsaken til at en rekke organisasjoner i dag velger å gå inn i en slik ekspressiv rolle, er antakeligvis omgivelsenes økte betydning. Røvik (2007) påpeker i denne sammenheng hvordan omdømmehåndtering er svært sammensatt med hensyn til å behandle ulike aktørgrupper som kunder, media og interesseorganisasjoner, noe som bryter med det ensidige kundefokus vi kjenner fra tradisjonell markedsføring. Videre omtaler Røvik *organisatorisk legitimitet* som mål på tillit og aksept fra omgivelsene, og hvordan organisasjoner i så måte ”syretestes” ved å bedømme i hvilken grad de evner å etterleve samtidens idealer, trender, normer, lover og regler. Omdømmehåndtering må da foreløpig kunne oppsummeres med en påstand om at det hele handler om å arbeide for å kunne leve opp til forventningene fra en rekke ulike og stadig mer kravstore aktører. Schultz, Hatch og Holten Larsen (2000) utdyper:

”One implication of the new emphasis on expressiveness is that strategy must serve all stakeholders and that means employees as well as customers, shareholders, creditors, suppliers, local communities and the media. If the corporate reputation is to be maintained, all these relationships have to be nurtured and sustained over the long run” (Schultz, Hatch og Holten Larsen, 2000, s.2)

Organisasjonene må i dag med andre ord forholde seg til flere involverte, flere ulike interesser og mye som står på spill. Det åpenbare avhengighetsforholdet organisasjoner har til sine omgivelser, gjør at et eventuelt fall i omdømme fort kan vise seg å være begynnelsen på slutten.

I forbindelse med utfordringene knyttet til å forstå variasjonen i hvordan organisasjoner forholder seg til et eventuelt fall i omdømme, skal jeg i denne avhandlingen blant annet gjennomføre en spørreundersøkelse blant et utvalg på 150 av Norges største private og offentlige organisasjoner. Her er målsettingen først og fremst å undersøke i hvilken grad disse organisasjonene har en *omdømmeberedskap*. Det proaktive aspektet ligger nødvendigvis sentralt i dette begrepet. Dette indikerer at vi finner det begrepsmessige teorigrunnet for omdømmeberedskap i den delen av feltet omdømmehåndtering som omhandler det ”tenkte” fall i omdømme. I dette ligger en erkjennelse av at alle organisasjoner kan rammes av en eller annen form for krise, og det er i denne sammenheng heller ikke nødvendig å måtte definere presist hvilken type krise vi snakker om. Ettersom vi ønsker å holde fokus på resultatet av en eventuell krise, nemlig et svekket omdømme, kan vi på generelt grunnlag løst definere en krise som *en hendelse med sterkt negativ innvirkning på en organisasjons omdømme*. Vår erfaring med kriserammede organisasjoner gjør at vi sitter igjen med inntrykk av at de fleste av disse organisasjonene har vært dårlig forberedt med hensyn til å håndtere det svekkede omdømmet. Dette kan videre tyde på at svært mange organisasjoner er urealistiske med hensyn til hvilke forberedelser en organisasjon bør gjennomføre i forkant av en krisesituasjon. Dette var et av flere funn i Ragnhild Silkosets og Christian Unsgaards artikkel fra 2006, ” *En empirisk kartlegging av norske bedrifters forventninger til egen krisehåndtering*”. Hovedfunnet var at norske bedrifter er i overkant optimistiske med hensyn til å takle en eventuell krise da hele 93 prosent, på tross av utbredt mangel på verktøy for krisehåndtering, hevdet at de på tilfredsstillende vis ville klare av en slik situasjon. Av dette kan vi utlede at det i aller høyeste grad er legitimt å etterlyse en sunn realisme i norske organisasjoner ettersom det er lite sannsynlig at så mange bedrifter faktisk vil håndtere krisen tilfredsstillende.

I mitt forskningsprosjekt har jeg utarbeidet et omfattende spørreskjema til bruk i en undersøkelse der jeg har forsøkt å kartlegge hvordan beredskapen for omdømmet varierer i et utvalg norske organisasjoner. Jeg ønsker i neste omgang, ved hjelp av ulike teoretiske perspektiver, å undersøke hva som kan forklare noe av denne variasjonen.

1.1 Problemstilling

Bakgrunnen for spørreundersøkelsen var en interesse for å undersøke omdømmehåndteringen i store organisasjoner. Mer konkret rettet denne interessen seg spesielt mot *hvordan* organisasjoner forberedte seg på et eventuelt fall i omdømme, og i tillegg *hvor godt*

forberedte disse organisasjonene er. Jeg hadde dermed en grov problemstilling som i den helt innledende fase begrenset seg til beredskapsdelen av omdømmehåndteringen. På veien mot et både faglig interessant og relevant forskningsspørsmål var utfordringen nå hvordan jeg ved hjelp av en undersøkelse skulle kunne kartlegge eller påvise en *omdømmeberedskap* og distribusjonen av dette fenomenet i et større utvalg norske organisasjoner. Bakgrunnen for at denne problemstillingen fenget meg, er blant annet samtidens sterke fokus på organisasjoners omdømme og viktigheten av å håndtere dette i usikre tider med stadig nye utfordringer, endringspress og sterk mediefokusering. For enhver moderne organisasjon har viktigheten av å kunne håndtere omdømmet og å være forberedt på krisesituasjoner blitt nøye illustrert ved hjelp av utallige eksempler på hvordan en krise kan få katastrofale følger for en organisasjon. Problemstilling og forskningsspørsmål må derfor sies å være av både organisasjonsfaglig og samfunnsmessig interesse ved at en kartlegging av et utvalg organisasjoners omdømmeberedskap gir et viktig innblikk i organisasjonsinterne forhold som kan være essensielle for en organisasjons overlevelse.

Min problemstilling formuleres da som følger:

I hvilken grad varierer omdømmeberedskapen blant et utvalg av Norges største private og offentlige organisasjoner, og hva kan forklare denne variasjonen?

2.0 TEORI

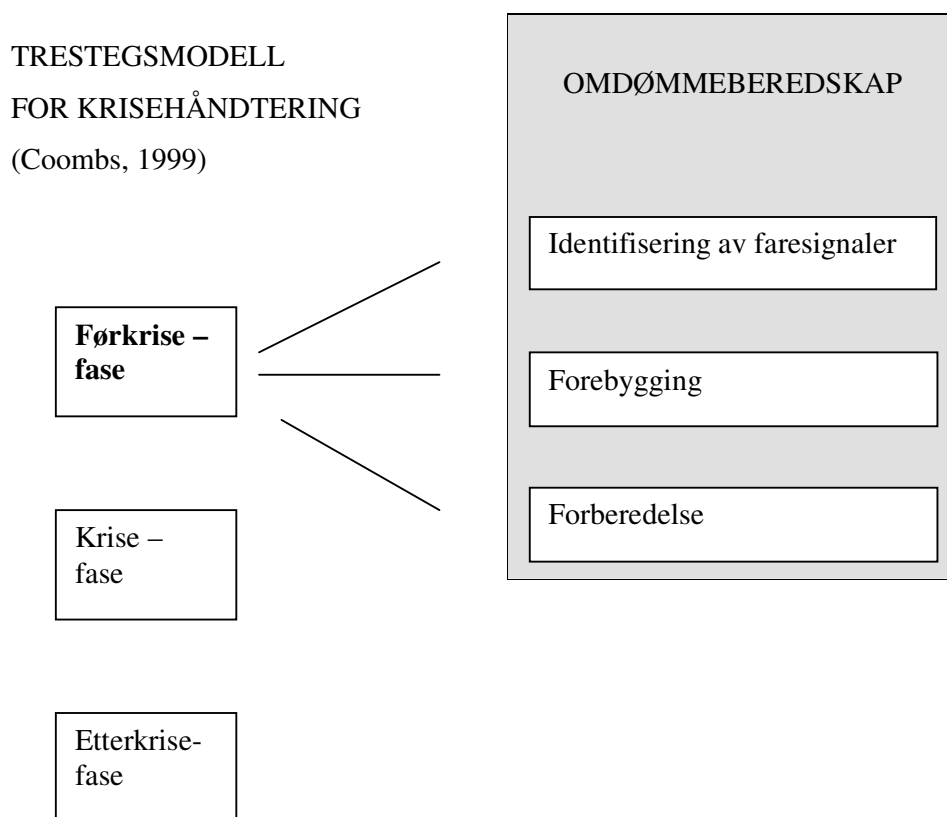
2.1 Omdømmeberedskap som begrep

Det teoretiske grunnlaget for et begrep som *omdømmeberedskap* vil man i all hovedsak finne innen *reputation management* og *crises management*. Det tidligere nevnte proaktive aspektet som ligger i beredskapsbegrepet medfører at det vil være naturlig å avgrense teorigrunnlaget til de deler av omdømme- og krisehåndteringen som omhandler det planlagte, eller det *tenkte* fall i omdømme. For at man senere skal kunne være i stand til å påvise og identifisere en beredskapsplan for omdømmet i utvalgte organisasjoner, må man nødvendigvis også kunne definere hva det vil si å score høyt i en måling av en slik beredskap. Ved hjelp av et begrep som omdømmeberedskap ønsker jeg å kunne påvise i hvilken grad organisasjoner planlegger for, eller er forberedt på, et eventuelt fall i omdømme.

Etableringen av en omdømmeberedskap handler om å forsøke å ta kontroll over det ukontrollerbare, og respekten for at det "utenkelige" (en alvorlig krise) faktisk kan oppstå. Jeg skal i det følgende mer presist forsøke å definere begrepet omdømmeberedskap i håp om å kunne identifisere denne i organisasjoner. I forlengelsen av dette, ønsker jeg å foreta en undersøkelse der vi ser på forekomsten av omdømmeberedskapen i et utvalg norske organisasjoner.

En spørreundersøkelse der man skal kunne måle *graden* av omdømmeberedskap blant et utvalg organisasjoner, forutsetter at en beredskap for omdømmet først må kunne defineres teoretisk og deretter måles. Jeg har her, med hensyn til å definere innholdet i en omdømmeberedskap, valgt å ta utgangspunkt i en trestegsmodell for krisehåndtering. Modellen, som tar utgangspunkt i arbeidet til Coombs (1999), består av 3 steg eller faser; førkrise -, krise-, og etterkrise- fasen (Coombs, 1999). Ettersom en beredskapsplan for omdømmet er sterkt relatert til de proaktive grep og tiltak en organisasjon gjennomfører før et eventuelt fall i omdømme, har jeg her definert *førkrise – fasen* som teoretisk rammeverk for innholdet i en omdømmeberedskap. Førkrise –fasen deles videre inn i 3 faser; identifisering av faresignaler, forebygging og forberedelse (figur 1).

Figur 1



I kapittel 2.2, *Teorier om omdømmeberedskap*, følger en gjennomgang av det teoretiske innholdet i denne modellen for omdømmeberedskap.

2.2 Teorier om omdømmeberedskap

Arbeidet med å håndtere omdømmet kan deles inn i flere faser. Coombs (1999) tar i denne sammenheng utgangspunkt i krisens livssyklus for å forklare det han omtaler som *staged approaches* til krisehåndtering. Med dette påpeker Coombs at kriser i ulike faser eller stadier krever ulike tilnæringer og handlinger som utføres i en bestemt rekkefølge. Dette gjør det enklere å få oversikt over den samlede krisehåndteringsprosessen samtidig som de teoretiske aspektene gjøres lettere tilgjengelige. Mitrofs (1999) femstegsmodell og Finks (1986)

firetrinnsmodell utgjør i dag to av de mest innflytelsesrike modellene innenfor utviklingen av krisehåndteringsmodeller (Coombs 1999). I forhold til å skulle definere innholdet i en omdømmeberedskap har jeg i den følgende teoridelen valgt å ta utgangspunkt i en modell som i følge Coombs er blant de mest anbefalte. Denne modellen består av tre grunnleggende faser; førkrise -, krise- og etterkrise - fasen. En beredskapsplan for omdømmet skal etter mitt syn ideelt sett representere det arbeidet som er blitt gjort før en eventuell krise, eller før et eventuelt fall i omdømme. Coombs (1999) deler denne *precrises stage* ytterligere inn i tre underliggende faser: identifisering av faresignaler, forebygging og forberedelse.

2.2.1 Identifisering av faresignaler

Denne fasen bygger på tanken om at den mest effektive måten å håndtere et fall i omdømme på er å forhindre det. Dette er fasen der den proaktive organisasjonen gjør alt som er mulig å gjøre for å forebygge eventuelle kriser og vanskelige tider. Til tross for at enkelte kriser kan være vanskelige å forutse, viser likevel de mange eksemplene på kriserammede organisasjoner at de aller fleste av dem ikke var forberedte. Plutselige situasjoner, som av skaderammede organisasjoner karakteriseres som noe som oppsto *som lyn fra klar himmel*, bør heller ses på som naturlige følger av faresignaler som tidligere er blitt oversett. Effektiv analyse av signaler fra situasjoner med faretruende utviklingspotensiale er derfor kjernen i denne fasen. Coombs (1999) gjør i fasen med å identifisere faresignaler et grunnleggende skille mellom skanning og overvåking i arbeidet med å aktivt søke etter og behandle informasjon. Målsettingen med skanningsarbeidet er å identifisere mulige elementer som har potensiale til å føre organisasjonen inn i en krise. De elementene som anses å ha størst krisepotensiale blir deretter viet større oppmerksomhet og ressurser ved overvåking. Et effektivt skanningsapparat må, i følge Coombs, bygges opp på tre hovedområder som vi her kaller saksoppfølging, risikovurdering og interessentrelasjoner.

Saksoppfølging

Issues management, eller saksoppfølging, har tradisjonelt sett hatt et hovedfokus på organisasjonens omgivelser (Coombs, 1999). Denne vektleggingen på eksterne forhold forklares ved at denne tilnærmingen søker etter å følge og eventuelt påvirke utviklingen av en sak eller situasjon i mest mulig fordelaktig retning for organisasjonen. Moore (1979) definerer *issue* som: ”*a trend or condition...that, if continued, would have a significant effect on how a company is operated*” (Moore 1979 i Coombs 1999 s.18) I forhold til det sentrale proaktive elementet i en beredskapsplan generelt, må saksoppfølging sies å inneholde flere

kjerneverdier i en føre -var tankegang. Ved å skanne organisasjonens omgivelser for blant annet økonomiske, sosiale og politiske utviklingstrekk, vil en organisasjon i god tid kunne handle i samsvar med utviklingen innenfor disse områdene, og på denne måten vinne både tid og andre sentrale konkurransefordeler. Saksoppfølging innebærer mer konkret å søke etter informasjon fra en rekke kilder. I dag utgjør internett på samme tid både store muligheter og store utfordringer for de fleste organisasjoner med tanke på fordelaktig utnyttelse av ressurser. På samme måte som man tradisjonelt sett kan skanne nyheter, artikler, aviser, tidsskrifter og interessegrupper, utgjør online - ressurser i større og større grad en kilde for ekstern skanning. I tillegg til generell skanning av nyhets-, saks- og trendutvikling, vil kilder av spesiell relevans og interesse for organisasjonen måtte identifiseres og følges opp. En organisasjon, hvis eksistens avhenger av å henge med i den teknologiske utviklingen innenfor spesifikke områder, må oppdrive publikasjoner og annen tilgjengelig informasjon fra vitenskap og ekspertise på disse områdene. Videre er det også essensielt å skanne organisasjonens mange interessenter for holdninger og verdier (Coombs, 1999).

Risikovurdering

Enhver organisasjon har en del særtrekk og forutsetninger som med større eller mindre sannsynlighet vil kunne påvirke i retning av negativ utvikling for organisasjonens omdømme. Risikovurdering forsøker i grove trekk å finne disse svakheter og risikofaktorer, og å kartlegge utviklingspotensiale i disse (Coombs, 1999). De aller fleste elementer og faktorer knyttet til en organisasjons normale drift kan i en slik situasjon true organisasjonens omdømme. Eksempler på slike elementer og faktorer kan være produkter, produksjonsprosesser, miljørutiner, personell, sikkerhet og driftsmessige framgangsmåter. Larkin (2003) påpeker en rekke nye utfordringer knyttet til arbeidet med å foreta risikovurderinger av egen organisasjon i dag. Det er for det første blitt mye vanskeligere å holde følge med de stadig nye risikofaktorene som følger med det å operere i et såkalt globalt miljø. I tillegg til de mange kilder som utgjør risikofaktorer, opplever organisasjoner i dag også økt press på å framstå som en åpen og transparent organisasjon. Dette medfører at en hel rekke faktorer, som tidligere kunne kontrolleres internt i organisasjonen, i dag utgjør risikofaktorer og svakheter på lik linje med eksterne forhold som konkurranse og miljøkrav. Risikovurdering har av nevnte årsaker et sterkere internt fokus enn for eksempel saksoppfølging. Når det gjelder skanning av kilder knyttet til risikovurdering, må arbeidet fordeles over en rekke kjerneområder som risiko i forhold til produksjonsprosesser, miljø,

økonomi, juss, arbeidsmiljø, sikkerhet, kriminalitet og etikk, for å nevne noen (Coombs, 1999).

Interessentrelasjoner

Med skanning av *stakeholder relationships* eller interessentrelasjoner, ønsker Coombs (1999) å understreke sammenhengen mellom sunne relasjoner og et vedvarende godt omdømme.

Interessenter defineres tradisjonelt sett som *enhver person eller gruppe som har interesse, eierskap eller annen tilknytning til en organisasjon*, og deles i tillegg ofte inn i primære og sekundære interessenter. De primære interessentene som ansatte, kunder, samarbeidspartnere og investorer, har potensiale til å innvirke både positivt og negativt på organisasjonen.

Konkurrenter og medier utgjør eksempler på sekundære interessenter som både blir påvirket av, og kan påvirke, de valg en organisasjon foretar (Coombs, 1999).

Essensen i skanning av interessentrelasjoner ligger i å pleie disse slik at fornøyde interessenter kan være av fordelaktig betydning for organisasjonen. Forholdet mellom en organisasjon og dens interessenter bør ideelt sett preges av gjensidig avhengighet, og målsettingen med skanning av disse forholdene er å tidlig avdekke eventuell misnøye, holdninger, rykter og andre potensielle problemer.

Skanning av kilder for saksoppfølging, risikovurdering og interessentrelasjoner omhandler identifisering, innsamling, tolkning og analyse av informasjon. I tillegg til å utarbeide mekanismer for lokalisering og innsamling av relevant informasjon, vil identifisering av faresignaler også innebære analyser og vurdering av denne informasjonen. Dette innebærer at informasjonens relevans ytterligere settes på prøve, klassifiseres og kategoriseres. For at slike informasjonsinnsamlingsprosesser skal fungere effektivt, kreves det gode verktøy for innsamling av informasjon (Coombs, 1999). Ved å skanne mediekilder, foreta undersøkelser og lytte aktivt til interessenter, kan en organisasjon skaffe til veie mye informasjon, men effektiv utnyttelse av denne informasjonen forutsetter at organisasjonen også tilrettelegger for nødvendige prosesser. Det eksisterer, ifølge Coombs (1999), ikke en autoritativ skannings- og overvåkingskilde som passer alle organisasjoner, noe som medfører at slike funksjoner i de fleste tilfeller må tilpasses og skreddersys. Prosessene rundt identifisering av faresignaler gir følgelig et begrep som *forberedelser* et nytt innhold. For at innsamlet informasjon skal kunne klassifiseres, behandles og analyseres korrekt, er det for eksempel nødvendig at man på forhånd også har tenkt gjennom hvilken informasjon man kan forvente. Videre må grunnleggende organisatoriske grep som teamsammensetning, ansvarsfordeling,

kunnskapsoverføring og informasjonsrutiner være på plass for at informasjonsbearbeidingsprosessene skal fungere optimalt. I tillegg setter informasjonsanalyse og beslutningstaking store krav til kunnskap, innsikt og ekspertise. Oppfølging av saker og trender, og vurdering av risiko er konstante evalueringspraksiser der informasjon må sammenlignes i forhold til sannsynlig utvikling, eventuell skadepotensiale og ressurs- og kostnadsomfang.

2.2.2 Forebygging

Den andre hovedfasen som inngår i en beredskapsplan for omdømmet er forebyggingsfasen. Som en naturlig følge av informasjonsinnsamling og analyse, forsøker man i denne fasen aktivt å forhindre at utvalgte saker, situasjoner og forhold utvikler seg til å få negativ innvirkning på organisasjonens omdømme. Coombs (1999), deler forebyggingsfasen opp til å bestå av to hovedprosesser: aktiv påvirkning og overvåking.

Aktiv påvirkning

Bak påvirkningsaspektet ligger det grunnleggende målsettinger rettet mot å motvirke påviste og vektlagte forhold med negativt utviklingspotensiale. Dette krever en rekke ulike framgangsmåter innenfor saksoppfølging, risikovurdering og interessentrelasjoner. Innen saksoppfølging vil en organisasjon først og fremst benytte seg av muligheten til å påvirke utviklingen av bestemte forhold til å gå i egen favør. For at en organisasjon aktivt skal kunne påvirke hvordan forhold utvikles, er det nødvendigvis essensielt at organisasjonen er i stand til å kommunisere effektivt. Aktiv påvirkning av en sak innebærer å innta en posisjon og foreta beslutninger og verdivalg for så å klart og entydig kommunisere dette til de rette mottakerne. Forebygging av utvalgte risikofaktorer følger samme systematiske tilnærming ved at ressurser settes inn for å redusere eller eventuelt eliminere påvist risiko. Dersom risikoutredninger avdekker at enkelte produksjonsprosesser eller rutiner i henhold til lovgiving utgjør et sikkerhetsproblem for de ansatte, vil eksempler på tiltak være forandring av produksjonen eller eventuelt anskaffelse av nytt og godkjent verneutstyr. På samme måte vil en påvist svakhet i forhold til arbeidsmiljø kanskje utløse tiltak som trivselskampanjer for å styrke den sosiale nærheten og fellesskapsfølelsen blant organisasjonens ansatte. Strategier knyttet til å håndtere risiko er, ifølge Coombs, i stor grad basert på kostnadsanalyser. Det er ofte store kostnader knyttet til det å skulle redusere risikofaktorer, og disse må i forkant veies opp mot risikoens worst –case -scenario. Det kan være risikofyllt i seg selv dersom

økonomiske hensyn og profitt, på bakgrunn av utarbeidede sannsynlighetsberegninger og prognoser, kan tenkes å bli prioritert foran ansattes sikkerhet.

Overvåking

En organisasjons forhold til sine mange interessenter er av avgjørende betydning for hva organisasjonen er i stand til å prestere. Dette forholdet bør, ifølge Coombs (1999), bygge på tanken om at en organisasjon og dens interessenter er gjensidig avhengig av hverandre. Forebyggingsaspektet ligger følgelig i å opprettholde denne balansen slik at alle parter i størst mulig grad er fornøyde. Dette krever først og fremst en velutviklet og gjensidig kommunikasjon av de foreliggende forventninger. I den grad en organisasjon opplever misnøye blant interessentgrupper, vil dette i hovedsak skyldes at organisasjonen leverer prestasjoner som ikke lever opp til interessentenes forventninger. En kartlegging av interessenters forventninger til organisasjonen er derfor et sentralt aspekt i å opprettholde et godt og gjensidig avhengighetsforhold. Videre er pleie av relasjoner avhengig av tett dialog og nøye oppfølging av interessentenes oppfatnings- og holdningsutvikling. Like viktig blir det derfor at organisasjonen selv bidrar til felles forståelse ved å framstå med klarhet, troverdighet og kontinuitet. Aktiv forebygging omhandler derfor også en kontroll av om organisasjonen framstår på fordelaktig vis og med ønsket image og identitet. Fombrun og Van Riel påpeker i denne sammenhengen i "Fame & Fortune (2004) at prinsipper som synlighet, kontinuitet og autenticitet er blant de fem "roots of fame", eller veier til et godt omdømme.

2.2.3 Forberedelse

Forberedelsesfasen er ifølge Coombs (1999) fasen der organisasjonen på best mulig vis forbereder seg på en uunngåelig krisesituasjon. Målsettingen med arbeidet knyttet til denne fasen er at organisasjonen skal settes i stand til å gjennomføre nødvendige grep som kan begrense skadeomfanget av en uheldig situasjon.

Kriseteam

Blant en rekke viktige tiltak som bør gjennomføres i en forberedelsesfase, er sammensetningen av et kriseteam og utarbeidelsen av beredskapsplaner de mest sentrale. Et kriseteam bør bestå av spesielt utvalgte personer som sammen har ansvaret for å utvikle beredskapsplaner, følge disse planene i en eventuell krisesituasjon, og i tillegg takle eventuelle situasjoner som beredskapsplanene ikke tar høyde for (Coombs, 1999).

Et godt sammensatt kriseteam er en forutsetning for at enhver beredskapsplan skal kunne fungere optimalt. Det er av denne grunn svært viktig at kriseteamet er satt sammen av personer som har de nødvendige evner og forutsetninger for å kunne mestre en slik forpliktelse.

Beredskapsplan

Kriseteamet har videre, som den mest sentrale oppgaven, å utarbeide en *beredskapsplan* som skal inneholde framgangsmåter og retningslinjer for å navigere organisasjonen gjennom vanskelige tider. Organisasjonens særtrekk og forutsetninger medfører at den på en del spesifikke områder vil være spesielt sårbar (Coombs, 1999). En beredskapsplan vil derfor i utgangspunktet måtte ha en generell utforming som åpner for tilpasning i forhold til hvilken *type* krise en organisasjon står overfor, tidsaspektet, sårbarhet og andre spesielle forhold. I forkant av en uunngåelig krise og fall i omdømme, vil en slik plan følgelig tilpasses ut i fra økt kunnskap og informasjonstilgang (Coombs, 1999). Svært mange ulike typer kriser kan ramme en organisasjon og kriseteamet må, i arbeidet med beredskapsplaner, også ta hensyn til at ulike faktorer som menneskelig svikt og sabotasje kan forårsake krisesituasjoner (Coombs, 1999).

Simulering av en tenkt krisesituasjon

Kriseteamet må også sørge for at beredskapsplanen fungerer etter intensjonen. Dette sikres ved å sette beredskapsplanen på prøve, slik at kriseteamet får trent i en simulert krisesituasjon. Slike simuleringer har som hovedmålsetting å avdekke svakheter og forbedringspotensial både i det planmessige innholdet og kriseteamets gjennomføring og samlede prestasjon. Et viktig poeng ligger likevel i å sikre kriseteamets evne til å improvisere, dersom dette skulle bli nødvendig. En situasjon kan raskt utvikle seg i "utenkelig" retning, og kriseteamet kan plutselig stå overfor utfordringer som beredskapsplanen ikke tar høyde for. Kriseteamet må til tross for dette likevel kunne håndtere slike situasjoner, og det er derfor viktig at beredskapsplaner ikke følges "blindt" i alle situasjoner. For stor tillit til beredskapsplaner kan for øvrig også føre til en inaktiverende, falsk trygghetsfølelse (Coombs, 1999).

Kommunikasjon

Dersom en organisasjon effektivt skal kunne respondere på endringer og utvikling i en krisesituasjon, er velfungerende kommunikasjonslinjer av essensiell betydning. God kommunikasjon er, ifølge Coombs (1999), selve kjernen i beredskapsplanen og en

kommunikasjonsplan kan derfor i mange tilfeller sidestilles eller sammenlignes med en beredskapsplan. Utviklingen av et velfungerende kommunikasjonssystem krever videre en rekke praktiske forberedelser. Coombs (1999) påpeker med hensyn til disse forberedelsene at kommunikasjonen inn og ut av organisasjonen må overvåkes og kontrolleres. Dette er et arbeid som er rettet mot informasjonsavdelinger. Det er også viktig at det er utarbeidet retningslinjer for både intern og ekstern kommunikasjon i tillegg til at et utvalg enkeltpersoner, av koordinasjonshensyn, bør tildeles kommunikasjonsansvar. Talspersonen, eller den kommunikasjonsansvarlige, blir da organisasjonens ansikt utad i krisesituasjoner og personen må da ha erfaring i mediehandling (Coombs, 1999). Utvelgelsen av talspersonen er en svært viktig oppgave, ettersom måten denne utfyller rollen sin på er av kritisk betydning for hvilke inntrykk omgivelsene sitter igjen med av organisasjonen.

2.3 Perspektiver som kan forklare variasjon i omdømmeberedskap

I denne studien utgjør grad av omdømmeberedskap den *avhengige* variabelen. Omdømmeberedskap er i denne undersøkelsen et sammensatt mål basert på summen av målinger av uavhengige variabler fra spørreskjemaet. Dette vil i praksis si at organisasjonens ”prestasjoner” på utvalgte spørsmål i undersøkelsen, summeres til å få en verdi i en utvidet omdømmeberedskapsindeks. Dette medfører at organisasjonene i undersøkelsen vil bli rangert i forhold til målt grad av omdømmeberedskap. Enkelte organisasjoner vil på denne bakgrunn bli målt til å ha høy grad av omdømmeberedskap, mens beredskapen for omdømmet i andre organisasjoner klassifiseres som lav. Denne målte variasjonen i omdømmeberedskap kan forsøkes forklart i lys av teoretiske perspektiver. Mer presist formulert kan vi si at vi *på bakgrunn av teoretiske perspektiver kan utlede forventninger til hva som eventuelt kan forklare denne variasjonen*. I det følgende presenteres fire teoretiske perspektiver som alle på ulikt vis og i ulik grad kan tenkes å ha forklaringskraft med hensyn til variasjonen i grad av omdømmeberedskap hos organisasjonene i undersøkelsen.

2.3.1 Læringsperspektivet

March og Olsen (1976) skriver at organisatorisk rasjonalitet og intelligens stammer fra to grunnleggende prosesser. Den ene er fra rasjonelle kalkulasjoner og forutsigelser av hva fremtiden mest sannsynlig vil frambringe. Den andre stammer fra *erfaringslæring*, som kan

defineres som en *organisasjons kapasitet til å klargjøre erfaringen og til å omsette kunnskapen som framkommer i intelligente beslutninger for framtida.*

Med opphav i tradisjonell rasjonell teori presenteres her et læringsperspektiv som en mulig forklaringsmodell for variasjon i omdømmeberedskap. De grunnleggende antakelser i dette perspektivet ligger i at organisasjoner, på bakgrunn av tidligere erfaringer med kriselignende situasjoner, utvikler og implementerer en omdømmeberedskap. Læringsperspektivet har sitt rasjonelle fundament i at organisasjoner, etter å ha erfart og analysert en uønsket tilstand, er særlig motivert til å unngå lignende situasjoner i framtida - og derfor søker etter løsninger i form av blant annet gode rutiner og prosedyrer for å hindre gjentakelser. Læring må altså knyttes opp mot erfaringer og ønske om forbedring (Bakka, Fivelstad og Nordhaug, 2004). Det rasjonelle aspektet finner vi her i søket etter det beste alternativet eller den beste løsningen. Begrenset rasjonalitet er imidlertid, ifølge Jacobsen (1997) også en basis og forutsetning for organisatorisk læring. På bakgrunn av tilgjengelig kunnskap og informasjon vil aktører i organisasjonen legitimere funnet av *den beste løsning*, - en løsning som rent faktisk ikke behøver å være den beste. *Ut i fra et erfaringslæringsperspektiv vil man kunne utlede en antakelse om og forventninger til at organisasjoner som relativt nylig har hatt erfaring med en krise også har stor sannsynlighet for å ha en høy omdømmeberedskap.*

2.3.2 Moteperspektivet

Moteperspektivet har sitt utspring i nyinstitusjonell teori (Meyer og Rowan 1977, Abrahamsson og Fairchild 1999) og bygger på en antakelse om at begreper, som for eksempel omdømmeberedskap, som populær ide eller oppskrift implementeres i "motebevisste" organisasjoner. Resonnementet har tilknytning til teorier som *institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter* og teorier om motivene for adoptering og implementering av disse. En institusjonalisert organisasjonsoppskrift er ifølge Røvik (1998) definert som:

"...en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner " (Røvik 1998 s. 13).

En særlig viktig bakgrunnsfaktor for at vi i dag snakker om institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter, må sies å være den godt befestede ideen om at alle verdens ulike virksomheter ser på seg selv som formelle organisasjoner (Røvik, 1998). En forestilling om at alle organisasjoner er formelle organisasjoner, skaper på den ene siden en felles plattform som synliggjør alle ting organisasjoner har til felles, og på hvilke områder en organisasjon ligner

en annen. På den annen side skaper den samme forestillingen også et organisasjonsmessig behov for å skille seg ut og vektlegge de særtrekkene som gjør organisasjonen spesiell sammenlignet med andre organisasjoner (Røvik, 1998). Moderne organisasjoner vil, i dette motsetningsfylte forholdet mellom likheter og ulikheter sammenlignet med andre organisasjoner, kunne forme en egen identitet både på bakgrunn av de faktiske og de ønskede forhold. I følge Røvik er det nettopp her vi finner drivkraften bak organisasjoners innsats for å utvikle sin ultimate identitet. På samme måte som man innen moteverdenen skaper stadig nye trender og signaler om hvilken klesdrakt tida krever, representerer de institusjonaliserte organisasjonsoppskriftene også løsninger på hvordan deler av organisasjonen bør utformes eller utvikles i henhold til det som for tida blir sett på som ”riktig” eller fengende. Forventningene ut fra moteperspektivet går dermed i retning av at variasjonen i omdømmeberedskap kan forsøkes forklart ved variasjoner i organisasjoners grad av motebevissthet og avantgardisme.

2.3.3 Kapasitetsperspektivet

Variasjonen i grad av omdømmeberedskap kan antakelig også føres tilbake til organisasjonenes varierende kapasitet. Dette er i utgangspunktet et perspektiv som springer ut av en rasjonell-modernistisk organisasjonsforståelse (Røvik 2007). Det kan her tenkes at grad av omdømmeberedskap i organisasjonene må ses i sammenheng med hvilke ressurser de ulike organisasjonene har til rådighet. Det kan i forlengelsen av dette være nærliggende å bruke organisasjonens størrelse som indikator. Forventningene kan her mer presist utledes slik: *Omdømmeberedskap vil variere med organisasjoners kapasitet til å utvikle og håndheve planer. Jeg forventer blant annet at store organisasjoner har større kapasitet med hensyn til for eksempel å utarbeide rutiner og prosedyrer for beredkapsplaner og bemanning.*

2.3.4 Interessentperspektivet

Dette perspektivet bygger på en forventning av at organisasjonenes ulike typer interessenter kan forklare variasjonen i grad av omdømmeberedskap. Det kan med andre ord forventes at grad av omdømmeberedskap avhenger av hvilken hovedtype interessenter organisasjonen har. Freeman (1984) definerer en interessent som ”*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization`s objectives*” (Freeman, 1984, i Friedman og Miles, 2006, s.1). I lys av definisjonen vil et sentralt poeng her være i hvilken grad interessentene kan påvirke en organisasjons måloppnåelse. I den grad interessentrelasjoner må pleies og vedlikeholdes, er det tenkelig at organisasjonene som er mest sårbare for

interessentenes negative påvirkning også vil legge mest ressurser inn i å opprettholde gode interessentrelasjoner. Disse aspektene kan videre knyttes opp mot sektor. En markedsutsatt organisasjon vil i større grad enn skjermede offentlige virksomheter være avhengig av å være konkurransedyktig for å holde hovedinteressentene tilfredse.

3.0 METODE

En undersøkelse der man skal kunne måle en omdømmeberedskap blant et utvalg organisasjoner, forutsetter at en beredskap for omdømmet må kunne måles. Av tidligere forskning må Silkosets og Unsgaards artikkel ”*En empirisk kartlegging av norske bedrifters forventninger til egen krisehåndtering*” fra 2006 nevnes som faglig og metodisk utgangspunkt for min undersøkelse. I overnevnte undersøkelse fra Handelshøgskolen BI foretar Silkoset og Unsgaard en kartlegging av norske bedrifters forventninger til egen krisehåndtering blant et utvalg av 202 norske bedrifter i 2006. I undersøkelsen baseres resultatene på analyser av bedriftenes forventninger til egen krisehåndtering sett i forhold til hvilke verktøy og virkemidler for krisehåndtering bedriftene faktisk hadde fått på plass. I praksis ble denne undersøkelsen gjennomført ved at det på bakgrunn av intervju- og litteraturanalyse ble utarbeidet et spørreskjema som via E- post ble sendt til 408 bedrifter.

3.1 Spørreundersøkelsen

I mitt forskningsprosjekt valgte jeg å benytte samme type kvantitative design som Silkoset og Unsgaard i utformingen av undersøkelsen. Etersom formålet med min undersøkelse var å måle flere variabler i et relativt stort utvalg organisasjoner ved standardisert utspørring, var det hensiktsmessig å velge en kvantitativ tverrsnittundersøkelse (Ringdal, 2001). Sett i sammenheng med min spørreundersøkelse, vil denne type forskningsdesign være fordelaktig fordi *survey- metoden* tillater utspørring av store utvalg samtidig som at den krever relativt lite ressurser. Videre vil et spørreskjema i sin standardiserte og strukturerte form være fri for såkalte intervju effekter (Ringdal, 2001). Det var i tillegg min hensikt å i størst mulig grad sikre anonymitet i undersøkelsen. Dette ble forsøkt gjennomført ved å benytte en postal undersøkelse der det i tillegg til spørreskjemaet var vedlagt frankert og ferdig adressert svarkonvolutt. Spørreskjemaet var imidlertid merket av parringshensyn.

Den teoretiske gjennomgangen av den tredelte førkrise fasen er utgangspunktet for at også spørsmålene i spørreskjemaet er fordelt over de samme teoretiske fasene (Se teorikapittel og vedlagt spørreskjema, vedlegg nr.1). Spørreskjemaet består i sin endelige form av 44 lukkede og ett åpent spørsmål. Det er i tillegg utarbeidet 3 spørsmål med tilknytning til bakgrunnsinformasjon som sektor, bransje og antall ansatte. I tillegg til at spørsmålene rent innholdsmessig i størst mulig grad er forsøkt utformet for å gi en tilfredsstillende teoretisk

dekning, er de også valgt ut og tilpasset i forhold til hva som i denne sammenhengen både er mulig og hensiktsmessig å måle.

Det ligger videre mye arbeid i den rent praktiske utformingen av spørsmål og alternativer. Med hensyn til spørsmålsformuleringene er det i undersøkelsen lagt vekt på at de i størst mulig grad er tilpasset respondentene. Samtlige spørsmål er derfor på svært grundig vis vurdert og forsøkt tilpasset i forhold til kunnskapsnivå, ordvalg, spesielle formuleringer og ladning (Ringdal, 2001). Ved hjelp av en sterkt standardisert spørreundersøkelse har det også vært viktig å i størst mulig grad sikre at respondentene forstår spørsmålene. Spørsmålene er i tillegg utformet slik at svarkategoriene kan begrenses og likevel dekke de aktuelle svaralternativene (Ringdal, 2001). En del av dette arbeidet ble gjort på bakgrunn av tilbakemeldinger fra en forundersøkelse der spørreskjemaet ble testet for eventuelle svakheter. Spørsmålsskjemaet ble da i sin opprinnelige form sendt til 5 personer som på grunnlag av yrkesmessig bakgrunn og representativitet ble ansett for å kunne gi kvalifiserte tilbakemeldinger.

For å etterleve tradisjonelle etiske retningslinjer for forskning ble spørreskjemaet i forkant av utsendelsen forelagt Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. Det ble fra dette hold konkludert med at skjemaet er utformet slik at opplysninger som gis ikke vil kunne kobles til enkeltpersoner.

Det ble i neste omgang bestemt at det endelige spørreskjemaet skulle sendes ut til *ledelsen* ved 75 private eller markedsutsatte offentlige organisasjoner og til rådmenn i 75 norske kommuner. De private - og markedsutsatte offentlige organisasjonene ble ved enkel tilfeldig utvelging valgt ut blant de 500 største norske bedriftene i 2006¹. Samtlige av de 75 norske kommunene² som fikk tilbud om å delta i undersøkelsen ble også valgt ut ved enkel tilfeldig utvelging.

Spørreskjemaet, med vedlagt og frankert svarkonvolutt, ble medio april 2008 sendt ut til de nevnte 150 norske organisasjonene. I tillegg var det vedlagt et brev med bakgrunnsinformasjon og sentrale opplysninger med tilknytning til spørreundersøkelsen. Ved inngangen til juni 2008 hadde spørreundersøkelsen, etter to purrerunder, resultert i 93 besvarte og returnerte spørreskjemaer som var egnet til bruk i analysene. Spørreundersøkelsen

hadde dermed en tilfredsstillende svarprosent på 62. Opplysningene fra de returnerte spørreskjemaene ble deretter i påvente av analyser, registrert i statistikkprogrammet SPSS. Resultatene i undersøkelsen framkom hovedsakelig ved analyse av frekvens- og krysstabeller.

3.2 Omdømmeberedskapsindeks

På bakgrunn av spørsmålene i spørreskjemaet har jeg utarbeidet et sammensatt mål på omdømmeberedskap. Målsettingen med dette arbeidet var blant annet å gi de ulike organisasjonene en samlet *score* ut i fra hvordan de har svart på spørsmålene i undersøkelsen. Dette er, i følge Ringdal (2001), en fordelaktig framgangsmåte ved at man med en samling spørsmål i større grad kan måle utfall på en *avhengig variabel*. Avhengig variabel er i denne undersøkelsen *grad av omdømmeberedskap*. På denne måten vektlegges respondentenes helhetlige prestasjon i undersøkelsen. Det betyr blant annet at dårlig score og svakheter knyttet til enkeltspørsmål ikke vil medføre altfor store negative utslag samlet sett. Det ferdig utarbeidede sammensatte målet på en omdømmeberedskap er mer presist en *formativ indeks* som består av årsaksindikatorer. En formativ indeks er et sammensatt mål som er dannet ved at utvalgte målte variabler settes sammen til en funksjon (Ringdal, 2001). I denne sammenhengen medfører dette at det sammensatte målet på omdømmeberedskap er en formativ indeks som er dannet ved at prestasjonen på enkeltspørsmål er summert sammen til en total score. De ulike uavhengige variablene som sammen danner grunnlaget for en samlet score på omdømmeindeksen, er valgt ut først og fremst på bakgrunn av innholdsmessig teoretisk gyldighet. Spørreskjemaet er i sin helhet et forsøk på å effektivt og hensiktsmessig definere og avgrense innholdet i en omdømmeberedskap som teoretisk begrep. Det er imidlertid ikke alle variabler som egner seg til bruk i omdømmeindeksen. Det er med andre ord ikke alle spørsmål i undersøkelsen som kan inkluderes i en poenggiving. Jeg har i utarbeidelsen av omdømmeindeksen valgt å skille ut informasjonen på den måten at det primært er fakta som vektlegges. Dette medfører at de spørsmål som omhandler tilbakemelding på faktiske tiltak, framgangsmåter, systemer og aktive handlinger knyttet til omdømmeberedskap, inkluderes og vektlegges i ulik grad i indeksen. På den annen side har jeg lagt til grunn at spørsmål som i større grad åpner for respondentenes lite dokumenterbare, subjektive vurdering enten utelates fra indeksen eller innjusteres ved hjelp av en forholdsvis lav poenggiving.

Figur 2

Spørsmål nr.	Mulige poeng	Spørsmål nr.	Mulige poeng
1 A-I	2/1/0	8C	3/0
2 A-J	2/1/0	8D	3/0
3A	3/0	8E	1/0
3B	2/0	8F	1/0
4	2/0	8G	1/0
5	2/1/0	8H	2/0
6B	1/0	8I	1/0
7B	1/0	8J	3/0
8A	1/0	8K	1/0
8B	1/0		

Oversikten (figur 2) viser hvordan den maksimale totalscore på omdømmeindeksen på 33 poeng er fordelt over de ulike spørsmål som er inkludert i indeksen. Enkelte spørsmål har, som vist her, blitt vektlagt i særlig grad. Det er i indeksen mulig å score 3 poeng på 4 spørsmål. Disse fire spørsmålene avdekker om organisasjonene har systemer for innsamling av informasjon, satt sammen kriseteam, utarbeidet beredskapsplaner og

gjennomført simulering av en tenkt crisesituasjon. De overnevnte fire tiltak er i denne undersøkelsen definert som de viktigste i en omdømmeberedskap. Det er videre mulig å score maksimalt 2 poeng på nye 4 spørsmål. Disse spørsmål omhandler bearbeiding av informasjon, undersøkelser med hensyn til spesielle risikoforhold, interessentrelasjoner og krisetelefon. Disse tiltak defineres også her som sentrale deler av en omdømmeberedskap og kvalifiserer for 2 poeng hver. Det er i de resterende poenggivende spørsmål, med unntak av spørsmål 1 og 2, mulig å oppnå 1 poeng ettersom spørsmålene omhandler tiltak som i en omdømmeberedskap er av komplementær karakter. De 9 spørsmålene i 1 A-I kan samlet gi 2 poeng og de 14 spørsmålene i 2 A-J kan samlet også gi 2 poeng (Se vedlegg nr.2) Disse spørsmålene vektlegges i liten grad ettersom de i mindre grad er faktarelaterte og i tillegg er utsatt med hensyn til subjektive vurderinger.

3.2.1 Skille mellom grad av omdømmeberedskap

I et sammensatt mål på omdømmeberedskap vil det bli problematisk å skulle definere og begrunne et poengmessig skille mellom for eksempel høy og middels grad av omdømmeberedskap. Riktignok representerer poenggivningen i omdømmeberedskapsindeksen en definering i forhold til hvilke tiltak som i en omdømmeberedskap er de viktigste og mest sentrale, men et entydig skille mellom ulik grad av omdømmeberedskap krever at de mer komplementære uavhengige variablene rangeres i forhold til hverandre. I denne undersøkelsen er det en forutsetning at det ikke kan foretas *interne* rangeringer mellom likt poengrangerte tiltak. Det vil med andre ord ikke være hensiktsmessig å skulle begrunne hva som er viktigst av tiltak som for eksempel sammensetning av kriseteam og utvikling av

beredskapsplaner, ettersom begge tiltakene på teoretisk bakgrunn må være på plass i en tilfredsstillende beredskap for omdømmet. I undersøkelsen vil derfor organisasjonene rangeres i forhold til den ideelle omdømmeberedskapen som her defineres ved oppnåelse av 33 poeng i indeksen. Et utvalg organisasjoner i toppen av rangeringen og et utvalg organisasjonen blant de bunnrangerte kan derfor her brukes til å eksemplifisere henholdsvis høy og lav grad av omdømmeberedskap. I analysene vil derfor sammenligninger mellom de 15 organisasjonene med høyest grad av omdømmeberedskap og de 15 organisasjonene med lavest grad av omdømmeberedskap være utgangspunktet i forhold til å avdekke hvordan variasjonen mellom høy og lav grad av omdømmeberedskap fordeles på de 3 ulike fasene i beredskapsbegrepet.

3.3 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler, i følge Ringdal (2001), om en vitenskapelig undersøkelses pålitelighet og etterprøvnbarhet. Høy reliabilitet innebærer at resultatet ved nye målinger vil bli tilnærmet det samme. I forbindelse med en undersøkelse som denne, vurderes reliabilitet vanligvis ved at det sammensatte måls interne konsistens undersøkes ved statistiske analyser (Ringdal 2001). Dette betyr med andre ord at den interne konsistensen i omdømmeberedskapsindeksen må undersøkes. Indeksen er imidlertid et sammensatt mål av variabler som er valgt ut på bakgrunn av innholdsvaliditet, men disse kan ikke relateres til klassisk testteori. Dette gjør ifølge Ringdal (2001) mål på reliabilitet irrelevante i denne sammenhengen.

Validitet handler om man lykkes i å måle det som ønskes målt, og høy validitet forutsetter ifølge Ringdal (2001) også høy reliabilitet. Som tidligere nevnt, er variablene i spørreundersøkelsen valgt ut på bakgrunn av innholdsvaliditet. Dette innebærer her at variablene er valgt ut etter hvordan de i praksis best mulig både kan måle og gi en tilfredsstillende dekning av det teoretiske begrepet omdømmeberedskap. Man kan i så måte her relatere innholdsvaliditet til å gjøre teorien målbar i praksis (Ringdal, 2001). Ringdal (2001) understreker videre at den subjektive vurderingen av et teoretisk begreps innhold medfører at det ikke finnes mål på innholdsvaliditet. Vurderinger av validitet vil i dette tilfellet reduseres til en faglig debatt, ettersom det teoretiske innholdet i en omdømmeberedskap i aller høyeste grad kan diskuteres.

3.4 Frafall

Med hensyn til å skulle vurdere frafallet i undersøkelsen, er det viktig å vurdere om det er systematisk forskjell mellom nettoutvalget og bruttoutvalget. Blant de 93 organisasjonene som deltok i undersøkelsen var 42 av disse privateide og 51 var offentlige organisasjoner. Fordelingen her jevnes ytterligere ut med tanke på at 4 av de 51 offentlige organisasjonene opprinnelig var valgt ut fra lista med de 500 største bedriftene i landet. Nettoutvalget har omtrent samme fordeling av offentlige og private organisasjoner som bruttoutvalget. Frafallet vurderes dermed ikke til å være systematisk.

3.5 Metodekritikk

Det kan innledningsvis diskuteres hvorvidt det definerte teoretiske rammeverket for, og avgrensingen av, innholdet i en omdømmeberedskap kunne vært gjort annerledes. Hensikten har her vært å definere hvilke forberedende tiltak og grep organisasjoner ideelt sett bør ha gjennomført i forkant av et eventuelt omdømmefall. Det kan for eksempel virke hensiktsmessig å i større grad inkludere læring og erfaring fra tidligere kriser inn i beredskapen, men en generell og oppskriftsmessig beredskap for omdømmet må også åpne for at flere organisasjoner ikke har denne type tidligere erfaringer.

I forhold til gjennomføringen av spørreundersøkelsen må flere metodekritiske aspekter her bemerkes. I en kvantitativ tverrsnittsundersøkelse som dette kan man for det første aldri være sikker på at respondentene fullt ut har forstått alle spørsmålsformuleringer og svaralternativer. I tillegg til å utvikle et svært standardisert spørreskjema, er dette videre forsøkt tatt hensyn til ved spørsmålenes tydelige og forklarende utforming. Det kan ellers være risikabelt å benytte lukkede spørsmål dersom svarkategoriene av en eller annen årsak ikke dekker alle alternativer. Undersøkelsen har imidlertid hatt en målsetting om å avdekke relativt konkrete forhold ved hjelp av gjensidig utelukkende svaralternativer.

Enkelte spørsmål i spørreskjemaet åpner i stor grad for respondentenes subjektive vurderinger. Noen av disse spørsmålene er blitt utelatt fra omdømmeindeksen, mens de resterende ved hjelp av en lav poengsum har blitt inkludert i det sammensatte målet på omdømmeberedskap. Poenggivingen i omdømmeberedskapsindeksen (vedlegg nr.2) har også betydning for hvordan organisasjonene rangeres i forhold til kvaliteten på

omdømmeberedskapen. De mest sentrale aspekter med tilknytning til å utvikle en høy omdømmeberedskap er i indeksen vektlagt slik at de organisasjonene som oppgir å ha gjennomført disse viktige tiltakene også premieres for dette.

Man må i en slik undersøkelse også ta i betraktning at noen respondenter i et konkurranseperspektiv vil synes at opplysningene som etterspørres er sensitiv informasjon. Ved utsending av spørreskjema ble det i brevet opplyst at spørreskjemaet var merket av purrehensyn. Merkingen av spørreskjemaene ble gjort av ressursbesparende hensyn. På denne måten ble purringer kun sendt til de organisasjonene som ikke hadde returnert spørreskjemaet. Til tross for at brevet også understreket at alle besvarelser ville bli anonymisert og konfidensielt behandlet, kan det likevel tenkes at merkingen påvirket respondentene i ulik grad og at det uten merking blant annet kunne blitt en høyere svarprosent i undersøkelsen.

4.0 PRESENTASJON AV DATA

I omdømmeindeksen er enkelte spørsmål i særlig grad blitt vektlagt (se metodekapittel og vedlegg nr.2) Dette begrunnes med at dette er spørsmål som på teoretisk bakgrunn refererer til helt sentrale og essensielle aspekter i en tilfredsstillende beredskap for omdømmet. Videre er dette, i tråd med de proaktive kjerneverdiene innenfor omdømmehåndtering, ment å skulle belønne faktiske proaktive tiltak som organisasjonene har gjennomført som en del av omdømmeberedskapen.

På bakgrunn av opplysningene som er gitt i spørreundersøkelsen, er respondentenes respektive organisasjoner blitt rangert som følger:

Figur 3 Omdømmeberedskapsindeks,- rangering av organisasjoner

Org. Nr	Omdømme-indeks score	Offentlig/ privat	Org. Nr.	Omdømme-indeks score	Offentlig/ privat	Org. Nr.	Omdømme-indeks score	Offentlig/ privat
1	33	privat	33	26	offentlig	65	19	privat
2	33	privat	34	26	privat	66	18	privat
3	33	offentlig	35	26	privat	67	17	privat
4	33	offentlig	36	25	offentlig	68	16	offentlig
5	32	offentlig	37	25	offentlig	69	16	offentlig
6	32	privat	38	25	privat	70	16	privat
7	32	privat	39	24	privat	71	16	privat
8	32	privat	40	23	privat	72	15	privat
9	32	offentlig	41	23	offentlig	73	15	offentlig
10	32	privat	42	23	offentlig	74	15	offentlig
11	32	privat	43	23	offentlig	75	14	offentlig
12	31	privat	44	23	privat	76	13	offentlig
13	31	privat	45	23	offentlig	77	12	offentlig
14	31	privat	46	23	offentlig	78	12	offentlig
15	31	privat	47	23	offentlig	79	12	offentlig
16	31	privat	48	23	privat	80	11	privat
17	31	offentlig	49	23	offentlig	81	11	privat
18	31	offentlig	50	23	privat	82	11	offentlig
19	31	privat	51	22	offentlig	83	10	privat
20	31	offentlig	52	22	offentlig	84	9	offentlig
21	30	privat	53	22	offentlig	85	9	privat
22	30	offentlig	54	22	offentlig	86	9	offentlig
23	30	privat	55	21	offentlig	87	8	offentlig
24	30	privat	56	21	privat	88	7	offentlig
25	29	privat	57	21	offentlig	89	5	offentlig
26	29	privat	58	21	privat	90	5	offentlig
27	29	offentlig	59	20	offentlig	91	5	privat
28	29	privat	60	20	offentlig	92	3	offentlig
29	28	privat	61	20	offentlig	93	2	offentlig
30	28	offentlig	62	19	privat			
31	28	offentlig	63	19	offentlig			
32	28	offentlig	64	19	offentlig			

Tabellen (figur 3) illustrerer hvordan de 93 organisasjonene som deltok i undersøkelsen er rangert i forhold til hverandre på grunnlag av oppnådd poengsum i omdømmeberedskapsindeksen. ”Omdømmeindeks -score” representerer det totale antall poeng hver organisasjon er blitt tildelt. Vi ser at av de totalt 93 organisasjonene som deltok i spørreundersøkelsen, har 4

organisasjoner oppnådd en maksimal poengscore (33 poeng). I andre enden av tabellen ser vi at en av organisasjonene kun er blitt tildelt 2 av 33 mulige poeng.

4.1 Variasjon i omdømmeberedskap – nettoutvalg

Figur 4

UAVHENGIG VARIABEL	Prosent av nettoutvalget som har svart JA på spørsmålet
Har/Er din organisasjon:	
...rutiner / prosedyrer for innsamling av informasjon som har potensiale til å skade organisasjonens omdømme? (spørsmål 3A)	55,9
...rutiner og / eller prosedyrer for bearbeiding av slik informasjon? (spørsmål 3B)	45,2
...foretatt undersøkelser der man har forsøkt å avdekke slike forhold? (spørsmål 4)	63,0
...gjennomført undersøkelser ang. kjerneverdier? (spørsmål 6B)	69,7
...gjennomført undersøkelser ang. interessenters forventninger? (spørsmål 7B)	73,9
...satt sammen et kriseteam med klar og tydelig ansvarsfordeling? (spørsmål 8C)	75,3
...utarbeidet beredskapsplaner? (spørsmål 8D)	72,0
...opprettet linje for krisetelefon? (spørsmål 8H)	57,0
gjennomført trening / simulering av en tenkt krisesituasjon? (spørsmål 8J)	75,3
...utarbeidet backup - systemer i tilfelle deler av beredskapsplanen mislykkes? (spørsmål 8K)	44,1
...forberedt på å kunne håndtere en krise tilfredsstillende til alle døgnets tider? (spørsmål 9)	87,0
...i løpet av de siste 5 år opplevd situasjoner/hendelser som har fått negativ innvirkning på omdømmet? (spørsmål 10)	78,5

Dersom vi legger hele nettoutvalget til grunn, viser resultatene fra målinger av variabler knyttet til identifisering av faresignaler, at kun 55,9 prosent av organisasjonene oppgir å ha rutiner og/eller prosedyrer for innsamling av informasjon om forhold som kan skade omdømmet. Bare 45,2 prosent av organisasjonene i nettoutvalget oppgir at de har rutiner og / eller prosedyrer for bearbeiding av slik informasjon. Med hensyn til å avdekke særtrekk og forutsetninger ved organisasjonen som kan utgjøre spesiell risiko i forhold til omdømmet, oppgir 63 prosent å ha gjennomført undersøkelser med tilknytning til dette. (figur 4)

Blant tiltak som kan relateres til en forebyggingsfase, rapporterer 69,7 prosent av organisasjonene at de har gjennomført undersøkelser om hvorvidt organisasjonen etterlever de definerte kjerneverdier fra spørsmål 6 i undersøkelsen. 73,9 prosent av nettoutvalget har i tillegg, i løpet av de 5 siste år, undersøkt om organisasjonen lever opp til interessentenes forventninger.

Dersom vi ser litt på forberedelsesfasen, har 72 prosent av nettoutvalget beredskapsplanene i orden, og 75,3 prosent av organisasjonene har satt sammen kriseteam og gjennomført simulering av en tenkt krisesituasjon. Dersom vi setter de overnevnte resultatene i sammenheng med spørsmål 9, der respondenter fra 92 organisasjoner har svart på spørsmålet om de er forberedt på kriser, svarer hele 80 av disse at organisasjonen er forberedt på å håndtere en krise tilfredsstillende til alle døgnets tider. Rundt 87 prosent av organisasjonene som besvarte dette spørsmålet er altså optimistiske med hensyn til å skulle kunne håndtere en krise døgnet rundt. I forhold til resultatene på de nevnte variablene relatert til forberedelsesfasen, kan vi slå fast at det blant organisasjonene råder en delvis berettiget optimisme, men grunnlaget for denne optimismen svekkes dersom vi legger ytterligere resultater til grunn. Det er videre urealistisk å forvente at hele 87 prosent av organisasjonene faktisk ville håndtert en krisesituasjon tilfredsstillende, ettersom kun 57 prosent av organisasjonene har opprettet linje for krisetelefon og kun 44,1 prosent av organisasjonene oppgir å ha utarbeidet backup -systemer til bruk dersom deler av beredskapsplanen skulle mislykkes. Realismen i enhver krisesituasjon har gjennom utallige eksempler blitt illustrert i hvordan man på tross av godt gjennomtenkte forberedelser, prognoser, beredskapsplaner og hyppig trening og simulering, aldri kan være godt nok forberedt. I så måte representerer utviklingen av backup- systemer for beredskapsplanen en viktig fleksibel tilnærming til enhver omdømmeberedskap. Faremomentet ved en beredskapsplan er, ifølge Coombs (1999),

at den i mange tilfeller blir en falsk trygghet, ettersom en beredskapsplan i seg selv på ingen måte beskytter organisasjonen mot krise eller uheldige situasjoner. Coombs (1999) påpeker her hvordan organisasjoner fastlåst i beredskapsplanens vedtatte prosedyrer og sterke struktur, i en ny og ukjent krisesituasjon kan ende opp handlingslammede og lite fleksible. Et eksempel på at beredskapsplanene i alle tilfeller må tilpasses og tolkes til å matche den reelle krisesituasjonen, finner vi i ”*Making Matters Worse: An Anatomy of Leadership Failures in Managing Catastrophic Events*” (2008). Her foretar Kapucu og Van Wart en studie av effektene av orkanene Katrina og Rita som begge rammet New Orleans med kort mellomrom i 2005. Viktigheten av å ha en fleksibel tilnærming til beredskapsplanene understrekes i et av Kapucu og Van Warts (2008) ankepunkter i studien av håndteringen av New Orleans - katastrofen. Som et resultat av enorme samarbeids- og koordineringsproblemer og fullstendig kaos i beslutningshierarkiet, konkluderte den amerikanske kongressen i er rapport fra 2003 med at ” *...response plans at all levels lacked flexibility* ” (Kapucu og Van Wart 2008 : 727 i Administration & society).

At norske organisasjoners forventninger til egen krisehåndtering er i overkant høye og optimistiske var også et av hovedfunnene i Silkosets og Unsgaards artikkel fra 2006 ” *En empirisk kartlegging av norske bedrifters forventninger til egen krisehåndtering*”. I den nevnte artikkelen avdekker Silkoset og Unsgaard på bakgrunn av en spørreundersøkelse at hele 93 prosent av respondentene tror at bedriften på tilfredsstillende vis ville håndtert en krise. Til tross for dette viste den samme undersøkelsen at bare 34 prosent av bedriftene hadde etablert kriseteam, og bare 51 prosent av bedriftene hadde utviklet en kriseplan. Kombinert viser resultatene fra begge undersøkelsene at det er grunn til å etterlyse en sunn skepsis blant norske organisasjoners forventninger til egen kapasitet i vanskelige tider. På spørsmål om organisasjonen i løpet av de siste 5 år har opplevd situasjoner eller hendelser som har fått negativ innvirkning på omdømmet, svarte 78,5 prosent av organisasjonene i undersøkelsen ” ja”.

For å avdekke hvordan variasjonen mellom høy og lav grad av omdømmeberedskap fordeles på de ulike fasene *identifisering av faresignaler, forebygging og forberedelse*, vil de 15 organisasjonene med høyest grad av omdømmeberedskap bli sammenlignet med de 15 organisasjonene med lavest grad av omdømmeberedskap. Dette sammenligningsforholdet er også utgangspunktet når den avdekkede variasjonen i omdømmeberedskap skal forsøkes forklart i kapittel 5.

4.2 Høy versus lav grad av omdømmeberedskap

- de 15 organisasjonene med høyest score sammenlignes med de 15 organisasjonene med lavest score.

Figur 5

Antall av de 15 organisasjonene med <u>høyest</u> grad av omdømmeberedskap som har svart "JA"	UAVHENGIG VARIABEL Har din organisasjon:	Antall av de 15 organisasjonene med <u>lavest</u> grad av omdømmeberedskap som har svart "JA"
15	...rutiner / prosedyrer for innsamling av informasjon som har potensiale til å skade organisasjonens omdømme (spørsmål 3A)	3
15	...rutiner og / eller prosedyrer for bearbeiding av slik informasjon (spørsmål 3B)	1
15	...foretatt undersøkelser der man har forsøkt å avdekke slike forhold (spørsmål 4)	4
14	...foretatt undersøkelser ang. "kjerneverdier" (spørsmål 6B)	5
15	...foretatt undersøkelser ang. interessenters forventninger (spørsmål 7B)	8
15	...satt sammen et kriseteam med klar og tydelig ansvarsfordeling (spørsmål 8C)	0
15	...utarbeidet beredskapsplaner (spørsmål 8D)	2
15	...utarbeidet kommunikasjonsplan og utpekt kommunikasjonsansvarlig (spørsmål 8E)	5
15	...opprettet egen kommunikasjonsavdeling /stab (spørsmål 8F)	1
15	...egen kommunikasjons- og/eller informasjons stilling med ansvar for utadrettet informasjon (spørsmål 8G)	3
15	...opprettet linje for krisetelefon (spørsmål 8H)	1
15	...gjennomført trening / simulering av en tenkt krisesituasjon (spørsmål 8J)	2
14	...utarbeidet backup - systemer i tilfelle deler av beredskapsplanen mislykkes (spørsmål 8K)	0

4.2.1 Identifisering av faresignaler

Et sentralt aspekt i enhver beredskap for omdømmet omhandler identifisering av faresignaler både internt i organisasjonen og i omgivelsene. Dersom vi til å begynne med sammenligner de 15 organisasjonene med høyest score med de 15 organisasjonene med lavest score i forhold til *identifisering av faresignaler*, kommer den varierende kvaliteten på omdømmeberedskapen klart til syne. Blant de 15 organisasjonene med dårligst score på omdømmeundersøkelsen, har kun 4 oppgitt at organisasjonen har foretatt undersøkelser for å avdekke spesielle særtrekk og forutsetninger som har potensiale til å utgjøre en risiko for omdømmet (Figur 5). Bare 3 av 15 organisasjoner oppgir at de har rutiner og/eller prosedyrer for innsamling av informasjon som har potensiale til å skade organisasjonens omdømme, mens kun en av de 15 organisasjonene hadde rutiner og/eller prosedyrer for videre bearbeiding av denne type informasjon.

Kapucu og Van Warts (2008) studie av effektene av orkanene Katrina og Rita som begge rammet New Orleans i 2005, fokuserer på hvordan dårlig ledelse, og da særlig hvordan fravær av nødvendig kompetanse, faktisk kan gjøre de allerede alvorlige følger av katastrofale hendelser enda verre. Artikkelforfatterne påpeker her hvordan blant annet manglende kompetanse, knyttet til generell planlegging og forberedelse, forverret situasjonen og hvordan New Orleans` særtrekk og forutsetninger knyttet til naturkatastrofer i aller høyeste grad sannsynliggjorde at katastrofen før eller senere *måtte* inntreffe. ”*It was simply a matter of time before New Orleans` luck ran out*” (Kapucu/Van Wart 2008 in Administration & Society: 724).

Parallelt med svikten i beredskapsplanene for New Orleans med hensyn til å ta faresignaler på alvor, viser også resultatene fra spørreundersøkelsen at en rekke organisasjoner på samme bakgrunn står i fare for å få ubehagelige overraskelser.

4.2.2 Forebygging

Forebyggingsfasen er ifølge Coombs (1999) den fasen der organisasjoner aktivt handler i forhold til risikoen i de oppståtte situasjoner. Målsettingen med dette arbeidet er at man på bakgrunn av ulike framgangsmåter innen saksoppfølging, risikovurdering og interessentrelasjoner i størst mulig grad skal snu den påviste negative utviklingen. I forhold til å kunne gjennomføre et effektivt påvirkningsarbeid, er det i forebyggingsfasen viktig at

organisasjoner både klarer å framstå troverdig og tydelig i forhold til verdigrunnlag, og i tillegg sørge for at det er sammenheng mellom det som det som sies og det som gjøres. I denne forbindelse var et av spørsmålene i undersøkelsen rettet mot hvorvidt organisasjonene i løpet av de siste 5 år har gjennomført undersøkelser rundt i hvilken grad disse overnevnte kjerneverdier faktisk etterleves. Blant organisasjonene med høyest grad av omdømmeberedskap bekreftet hele 14 av 15 av disse at denne type undersøkelser var blitt gjennomført i løpet av de siste 5 år (figur 5). Tilsvarende undersøkelser var blant organisasjonene med lavest grad av omdømmeberedskap kun gjennomført i 5 av 15 organisasjoner. I et av spørsmålene i undersøkelsen (spørsmål 6A) bes respondentene svare på i hvilken grad de selv mener at organisasjonen lever opp til disse kjerneverdiene. Dette spørsmålet er ikke inkludert i indeksen, men kan her brukes i interessante sammenligninger knyttet til i hvilken grad formeningene kan begrunnes i resultater fra undersøkelser de siste 5 år. Respondentene bes om svar på en skala fra 1-5, der 1 er *i svært liten grad* og 5 er *i svært stor grad*. Blant organisasjonene med lavest grad av omdømmeberedskap, der 5 av 15 oppgir å ha gjennomført undersøkelser de siste 5 år, har 11 organisasjoner valgt tallet 3 som en best mulig beskrivelse av situasjonen. Det kan virke som at det faktisk at 14 av 15 av organisasjonene med høyest grad av omdømmeberedskap har gjennomført undersøkelser de siste 5 år, kan reflekteres i en noe større optimisme. Hele 9 av 15 av disse organisasjonene svarer her 4, men de resterende 6 mener at organisasjonene *i svært stor grad* (5) lever opp til kjerneverdiene.

Aktiv påvirkning i en forberedelsesfase innebærer videre at organisasjonen i størst mulig grad forsøker å leve opp til interessentenes forventninger. På spørsmålet om organisasjonene i løpet av de siste 5 år har gjennomført undersøkelser med tilknytning til dette, oppgir samtlige av de 15 organisasjonene med høyest grad av omdømmeberedskap at dette er gjennomført. Bare 8 av 15 organisasjoner med lavest grad av omdømmeberedskap har i samme tidsrom gjennomført slike undersøkelser (figur 5). Spørreskjemaet inneholdt også et spørsmål (7A) der respondentene kunne gi en subjektiv vurdering i forhold til dette. På samme type skala som for kjerneverdier, var tallet 3 dominerende blant organisasjonene med lavest grad av beredskap, ettersom 7 av organisasjonene mener tallet er illustrerende. Seks organisasjoner mener videre at en firer på skalaen reflekterer i hvilken grad deres organisasjon lever opp til interessentenes forventninger. Organisasjonene med høy grad av omdømmeberedskap oppga i 14 av 15 tilfeller en firer på skalaen til å være en dekkende beskrivelse.

4.2.3 Forberedelse

Blant de 15 organisasjonene som på bakgrunn av spørreundersøkelsen må sies å ha best beredskap for sitt omdømme, har samtlige av disse satt sammen et kriseteam og utarbeidet beredskapsplaner for å forberede organisasjonen på et eventuelt fall i omdømme (figur 5). Samtlige av disse organisasjonene har også valgt å forberede seg ved å opprette linje for krisetelefon, og i tillegg gjennomført et viktig tiltak som simulering av en tenkt krisesituasjon. Som en kontrast til dette oppgir respondentene i samtlige av de 15 organisasjonene med lavest score på omdømmeindeksen at de *ikke* har satt sammen et kriseteam. Videre har kun 2 av disse 15 utarbeidet beredskapsplaner, og 2 oppgir å ha gjennomført simulering av krisesituasjoner. Bare 1 av disse 15 organisasjonene har krisetelefon på plass som en del av sin omdømmeberedskap. Disse organisasjonene som kom dårligst ut i undersøkelsen oppgir alle mangler i deler av omdømmeberedskapen knyttet til den rent praktiske forberedelsesfasen.

Med henvisning til Kapucu og Van Warts studie av New Orleans-tragedien, påpeker forfatterne her hvordan etablerte, godt trente kriseteam og beredskapsplaner er essensielle i forhold til å sette organisasjonen i stand til å gjennomføre nødvendige grep og tiltak ved en eventuell krisesituasjon. Ifølge artikkelforfatterne ble de tragiske følgene ytterligere forverret av delvis fraværende og utilstrekkelige forberedende tiltak. Ikke bare burde New Orleans' forutsetninger og historie som naturkatastroferammet område resultere i beredskapsplaner og preventive tiltak av et helt annet kaliber, men i tillegg burde planleggingen i forkant tatt hensyn til at mye av den eksisterende beredskapen ville gå til grunne i et *worst-case* scenario. Til tross for advarende rapporter fra den amerikanske riksrevisjonen (GAO) fra 2003 og 2004 med hensyn til utilstrekkelig beredskap for kommunikasjon og koordinering, ble det ikke i beredskapsplanen på noen nivåer tatt hensyn til hvilke konsekvenser brudd i alle normale kommunikasjonslinjer ville medføre (Kapucu, Van Wart 2008).

Resultatene av min undersøkelse har til nå tydelig vist at i forhold til organisasjonene som i indeksen ble rangert lavest, har organisasjonene med høyest score i omdømmeundersøkelsen betydelig større kvalitet i omdømmeberedskapen. Målinger langs sentrale variabler med tilknytning til identifisering av faresignaler, forebygging og forberedelse viser hvordan organisasjonene med den beste beredskapen oppgir å ha gjennomført sentrale grep og tiltak for å redusere skadeomfanget ved et eventuelt fall i omdømme. Organisasjonene som i

undersøkelsen må sies å ha den mest tilfredsstillende omdømmeberedskapen skiller seg fra organisasjonene med den laveste beredskapen langs en rekke sentrale variabler. Organisasjonene som i forkant av en krise eller fall i omdømme har gjennomført essensielle tiltak og utarbeidet en best mulig beredskap, vil med stor sannsynlighet stå bedre rustet til å redusere skadeomfanget av uheldige situasjoner. Det vil videre være rimelig å anta at denne bevisstheten knyttet til kvaliteten av en slik beredskap vil reflekteres i antagelser om organisasjonens kapasitet og erfaring i forhold til hendelser med negativ innvirkning på omdømmet. Det vil på denne bakgrunn være sannsynlig at organisasjonene med den beste beredskapen er de mest optimistiske med hensyn til å kunne håndtere en krise tilfredsstillende. Man skulle i tillegg rasjonelt kunne begrunne antagelser om at organisasjoner som nylig har opplevd hendelser med negativ innvirkning på omdømmet, nettopp på grunn av dette er i et mindretall blant organisasjonene med lavest beredskap. Sett i lys av disse enkle hypotesene, byr resultatene fra spørreundersøkelsen på interessant lesning.

4.2.4 Forberedt på å håndtere kriser

På spørsmålet om organisasjonen er forberedt på å kunne håndtere en krise til alle døgnetstider, svarer hele 9 av de 15 organisasjonene med lavest omdømmeberedskapsscore bekræftende ”ja” (figur 6). En slik optimisme er overraskende, spesielt med tanke på at vi tidligere så at ingen av disse organisasjonene har satt sammen kriseteam, og at kun 2 av organisasjonene har utarbeidet beredskapsplaner. Det faktum at kun 3 av de samme organisasjonene har rutiner og/eller prosedyrer for innsamling av informasjon, og at beskjedne 3 organisasjoner har gjennomført trening eller simulering av en tenkt krisesituasjon, skulle heller ikke med rette resultere i en slik optimisme. Blant de 15 organisasjonene med høyest grad av omdømmeberedskapsscore delte hele 14 organisasjoner den samme optimismen, men her hadde til gjengjeld *alle* organisasjonene rutiner og prosedyrer for innsamling av informasjon og *alle* organisasjonene hadde også satt sammen kriseteam og utarbeidet beredskapsplaner. Sett i lys av disse resultatene kan man trygt slå fast at flere av organisasjonene i undersøkelsen kanskje er urimelig optimistiske i sine forutsigelser.

Figur 6

Antall av de 15 organisasjonene med <u>høyest</u> grad av omdømmeberedskap som har svart "JA"	Spørsmål:	Antall av de 15 organisasjonene med <u>lavest</u> grad av omdømmeberedskap som har svart "JA"
14	Er din organisasjon forberedt på å kunne håndtere en krise på tilfredsstillende vis til alle døgnets tider? (spørsmål 9)	9
12	Har din organisasjon i løpet av de siste 5 år opplevd situasjoner / hendelser som har fått negativ innvirkning på omdømmet? (spørsmål 10)	11

4.2.5 Opplevd situasjoner eller hendelser med negativ innvirkning på omdømmet

Analysene viser her at blant organisasjonene med høyest grad av omdømmeberedskap har 12 av 15 organisasjoner i løpet av de siste 5 år opplevd hendelser med negativ innvirkning på omdømmet (figur 6). Disse resultatene skiller seg i liten grad fra resultatene for de 15 organisasjonene med lavest grad av omdømmeberedskap, ettersom 11 av disse også rapporterer om kriselignende hendelsesforløp de siste 5 år. Spørreskjemaet inneholder også et åpent spørsmål (spørsmål 11) der respondentene, dersom de i løpet av de siste 5 år *har* opplevd kriselignende hendelser, ble bedt om å beskrive situasjonene som ledet til press på organisasjonens omdømme. Det må her bemerkes at spørsmålet på ingen måte fanger opp alvorligheten i en krisesituasjon. Et lite utvalg av disse tilbakemeldingene bekrefter også at situasjoner med negativ innvirkning på omdømmet i mange organisasjoner betraktes som ren rutine:

"En kommune er alltid utsatt for avisoppslag som setter press på omdømmet. Ikke utsatt for "store" saker".

"Dette er en kommune, og dette skjer med jevne mellomrom. Nødvendigvis ikke korrekt".

Det var for øvrig forholdsvis mange som ikke beskrev *selve hendelsen*, men heller valgte å beskrive medieomtalen som direkte årsak til at omdømmet kom under press:

"En vedvarende medieomtale av en bestemt sak".

5.0 FORKLARINGER TIL VARIASJONEN I DEN AVHENGIGE VARIABELEN - *GRAD AV OMDØMME-BEREDSKAP*

Grad av omdømmeberedskap varierer som vi har sett sterkt blant organisasjonene som har deltatt i denne undersøkelsen. Dersom vi går over til å se litt på hva som kan forklare denne variasjonen, kan vi gjennom data belyse flere antagelser og forventninger med tilknytning til ulike teoretiske perspektiver.

5.1 Læringsperspektivet

Vi kan til å begynne med forsøke å forklare litt av variasjonen på bakgrunn *læringsperspektivet*. Med utgangspunkt i rasjonell teori er det i læringsperspektivet på sin plass å anta at faktorer som erfaring og læring vil kunne medføre endring og utvikling i en organisasjon. Dette resonnementet innebærer i denne sammenhengen at organisasjoner som har hatt erfaringer med kriselignende situasjoner og / eller omdømmefall, i særlig grad vil være innstilte på å forberede organisasjonen på lignende situasjoner i framtida. I den grad læringsperspektivet skal ha forklaringskraft i forhold til å begrunne variasjonen i omdømmeberedskap, vil man forvente at det er organisasjonene med høy omdømmeberedskap som i størst grad rapporterer om kriselignende hendelser i nær fortid.

Resultatene viser imidlertid her at forskjellene mellom organisasjonene med høyest og lavest omdømmeberedskap er overraskende små. Blant de 15 organisasjonene med dårligst score på omdømmeindeksen, oppgir hele 11 av disse at organisasjonen i løpet av de siste 5 år har opplevd situasjoner eller hendelser med negativ innvirkning på omdømmet. Disse organisasjonene har følgelig, på tross av relativt nylige førstehånds erfaringer med omdømmefall, fortsatt ikke fått på plass sentrale verktøy eller gjennomført sentrale tiltak for å styrke omdømmeberedskapen. Blant de 15 organisasjonene som fikk høyest score på omdømmeindeksen svarte 12 av disse også at de hadde opplevd hendelser med påfølgende fall i omdømmet.

Man vil med større letthet kunne forklare hvorfor *ingen* av de 15 organisasjonene med dårligst score på omdømmeindeksen har kriseteam og kun 2 har beredskapsplaner, dersom

tilvarende få organisasjoner oppga å ha opplevd en kriselignende situasjon de siste 5 år. Når 11 av disse organisasjonene likevel oppgir at hendelser med negativ innvirkning på omdømmet har rammet organisasjonen de siste 5 år, blir det vanskeligere å rettferdiggjøre at målinger av omdømmeberedskapen for disse resulterer i såpass nedslående resultater. Av det totale antallet organisasjoner som deltok i spørreundersøkelsen svarte for øvrig 78,5 prosent at de i løpet av de siste 5 år hadde opplevd situasjoner / hendelser med negativ innvirkning på omdømmet.

Riktignok rapporterte hele 12 av de 15 organisasjonene med best score på omdømmeindeksen om at de hadde opplevd kriselignende tilstander i løpet av de siste 5 år, men rapporteringen om tilsvarende tilstander blant de 15 organisasjonene med lavest score er oppe i 11 tilfeller. På bakgrunn av sammensetningen av organisasjoner med veldig høy og veldig lav grad av omdømmeberedskap, skulle man i lys av et læringsperspektiv forvente en større forskjell mellom de to gruppene.

5.2 Moteperspektivet

Læringsperspektivet bygger, som et rasjonelt perspektiv, på antagelsen om at organisasjoner implementerer omdømmeberedskap som en institusjonalisert oppskrift for å løse bestemte problemer. Dette er, ifølge Røvik (1992), implementering på grunnlag av ekte, organisasjonsinterne problemer, ettersom problemdefinisjonene utløser søk etter løsninger og ikke omvendt. I andre tilfeller er det imidlertid ofte slik at man fra et tilnærmet objektivt ståsted ikke kan observere en like klar kronologisk sammenheng mellom problem og løsning. Variasjonen av omdømmeberedskap kan også tenkes forklart i forlengelsen av en slik tankegang. Her kunne vi, med innsikt fra nyinstitusjonell teori, anta at organisasjoner implementerer og utvikler en omdømmeberedskap først og fremst fordi løsningen er populær og tidsriktig, og i tillegg i harmoni med organisasjonens indentitetsmessige ambisjoner. Forventningene knyttet til slikt *motepreget teoretisk perspektiv* vil dermed gå i retning av at det vil være tilfeldig hvilke organisasjoner som har høy eller lav grad av omdømmeberedskap. Her peker imidlertid resultatene mot at vi identifiserer et mønster i hvilke organisasjoner som har høy eller lav grad av omdømmeberedskap. Sammenligninger mellom de 15 organisasjonene med høyest omdømmeberedskap og de 15 organisasjonene med lavest omdømmeberedskap, viste at private organisasjoner var overrepresentert blant organisasjonene med høyest score. Hele 11 av 15 organisasjoner som fikk høyest score i

omdømmeberedskapsindeksen var private organisasjoner. Blant de 15 organisasjonene med lavest score var situasjonen som vi tidligere har sett omvendt; kun 5 av 15 organisasjoner hadde her privat eierskap. Resultatene viser i tillegg at 3 av de 4 offentlige organisasjonene med høyest score er markedsutsatte organisasjoner. Blant de 51 offentlige organisasjonene som deltok i undersøkelsen var 4 av disse markedsutsatte organisasjoner. 3 av disse 4 overnevnte offentlige organisasjonene er å finne blant de 15 med best omdømmeberedskap. Mønstrer tydeliggjøres dermed ved at markedsutsatte organisasjoner totalt utgjør 93,3 prosent av de 15 organisasjonene som på bakgrunn av undersøkelsen scorer best på omdømmeberedskap. Med hensyn til å skulle forklare variasjonen i omdømmeberedskap ved hjelp av et nyinstitusjonelt, motepreget perspektiv, kan det ikke sies å være tilfeldig at kun en av de 15 beste organisasjonene i undersøkelsen er en norsk kommune. Vi kan på et slikt grunnlag altså ikke påstå at det er tilfeldig hvilke organisasjoner i undersøkelsen som har den beste eller den dårligste omdømmeberedskapen.

Resultatene viser også at det ikke er tilfeldig at de beste organisasjonene i undersøkelsen har den beste og mest helhetlige omdømmeberedskapen. Av figur 5 ser vi at med unntak av ett spørsmål angående backup -systemer, oppgir samtlige av de 15 organisasjonene med den høyeste omdømmeberedskapen at de har gjennomført alle de mest sentrale tiltakene for å utvikle en god omdømmeberedskap. Blant de 15 organisasjonene med lavest omdømmeberedskap oppgir til sammenligning svært få å ha gjennomført slike sentrale tiltak, og i tillegg er svarene mer ujevnt fordelt. Dette framkommer for eksempel ved at ingen av disse 15 organisasjonene oppgir å ha satt sammen kriseteam eller utarbeidet backup-systemer, mens "hele" 8 organisasjoner har gjennomført undersøkelser om hvorvidt organisasjonen klarer å møte interessentenes forventninger. Utover at vi har avdekket et mønster i hvilke organisasjoner som scorer best, illustrerer også resultatene i figur 5 at de beste organisasjonene jevnt over har en svært helhetlig kvalitet på omdømmeberedskapen. Disse markante forskjellene mellom topp- og bunnrangerte organisasjoner, vil i så måte, - ved å ikke underbygge antagelser om at det er tilfeldig hvem som har høy omdømmeberedskap, stå i kontrast til den eventuelle forklaringskraften i et motepreget perspektiv. Det kan, med tanke på å skulle forklare variasjonen i omdømmeberedskap, virke som om andre perspektiver enn de foregående muligens har større forklaringspotensial.

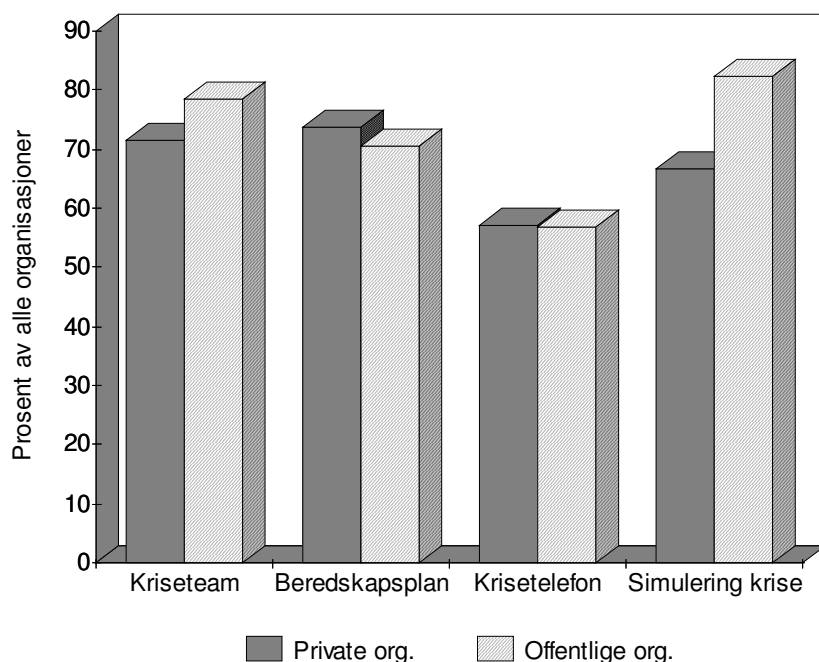
5.3 Interessentperspektivet

Det er først og fremst fordelingen av private og offentlige organisasjoner i både topp og bunnrangeringen som langt på vei antyder at et *interessentperspektiv* kan forklare en del av den store variasjonen i omdømmeberedskapen som har kommet fram i min undersøkelse. Med utgangspunkt i dette perspektivet vil man kunne anta at interessenter, og særlig *type* interessenter, er avgjørende for i hvilken grad organisasjoner investerer i en god omdømmeberedskap. Kravstore og kvalitetsbevisste kunder, som kan sies å utgjøre hovedinteressentene til markedsutsatte virksomheter, vil i aller høyeste grad gi slike organisasjoner gode motiver for å opprettholde et godt omdømme. Ettersom 14 av de 15 organisasjonene med høyest omdømmeberedskapsscore er markedsutsatte, er dette forventninger og antagelser som underbygges i resultatanalysen. Resultatene underbygger videre viktige antagelser med hensyn til markedsutsatte organisasjoners forhold til sine interessenter. Blant flere framtrepende ulikheter mellom markedsutsatte organisasjoner og rendyrket offentlig virksomhet, vil interessentenes essensielle betydning i forhold til markedsutsatte organisasjoners eksistens og overlevelse være av de mest åpenbare. I et interessentperspektiv vil man derfor kunne forvente at denne reelle sammenhengen mellom tilfredse interessenter og organisasjonens levedyktighet, også reflekteres i omdømmeberedskapen til de markedsutsatte organisasjonene. Blant organisasjonene som har deltatt i undersøkelsen finner vi 42 private og 51 offentlige organisasjoner. Av det totale antallet offentlige organisasjoner er det 47 norske kommuner, og 4 konkurranseutsatte offentlig heleide organisasjoner. Resultatene fra undersøkelsen kan gi oss interessant innsikt i hvordan organisasjonsmessige variasjoner med hensyn til omdømmeberedskap kan knyttes opp mot sektor. Sammenhengen mellom omdømmeberedskap og sektor kan videre fortelle noe om hvordan ulike typer organisasjoner vurderer viktigheten og nødvendigheten av å opprettholde et godt omdømme.

Vi kan, når vi ser på rangeringen på bakgrunn av omdømmeindeksen (figur 3), få et innledende bilde av sektorforskjeller. Blant de 15 høyest rangerte organisasjonene ser vi av tabellen at hele 11 av disse er privateide virksomheter. Vi kan også på grunnlag av den poengbaserte rangeringen av de overnevnte organisasjonene se at det er lite som skiller disse fra hverandre med hensyn til kvaliteten i omdømmeberedskapen. Som vi tidligere har sett, kvalifiserer samtlige av de 15 topplasserte organisasjonene til høy omdømmeberedskap, ettersom alle sentrale og vektlagte verktøy i en tilfredsstillende beredskap var på plass hos

disse. 4 offentlige organisasjoner har også prestert godt nok til å bli rangert blant de 15 organisasjonene med høyest score på omdømmeberedskapsindeksen. Det er imidlertid flere offentlige organisasjoner blant organisasjonene med lavest score. Av figur 3 ser vi at hele 10 av 15 organisasjoner med lavest score er offentlige. Det overveldende antall offentlige organisasjoner blant organisasjonene med lav omdømmeberedskap gir en rekke forventninger i sammenligninger mellom sektor og omdømmeberedskap. Dersom vi legger hele nettoutvalget til grunn, viser resultatene at 78,4 prosent av de offentlige organisasjonene har satt sammen kriseteam (figur 7). Til sammenligning oppgir 71,4 prosent av de private organisasjonene at de har gjort de samme. Når det gjelder beredskapsplaner, oppga 70,5 prosent av de offentlige organisasjonene at de hadde utarbeidet slike mot 73,3 prosent blant private organisasjoner. Til tross for urovekkende mange offentlige organisasjoner rangert lavest i omdømmeberedskapsindeksen, oppgir hele 82,3 prosent av det totale antallet offentlige organisasjoner i undersøkelsen at de har gjennomført trening eller simulering av en tenkt krisesituasjon. Her oppgir bare 66,7 prosent av de private organisasjonene at de har gjennomført tilsvarende tiltak i beredskapen for omdømmet. De private og offentlige organisasjonene har relativt lik statistikk å vise til når det gjelder krisetelefon, ved at henholdsvis 57,1 prosent og 56,8 prosent av organisasjonene har en slik linje.

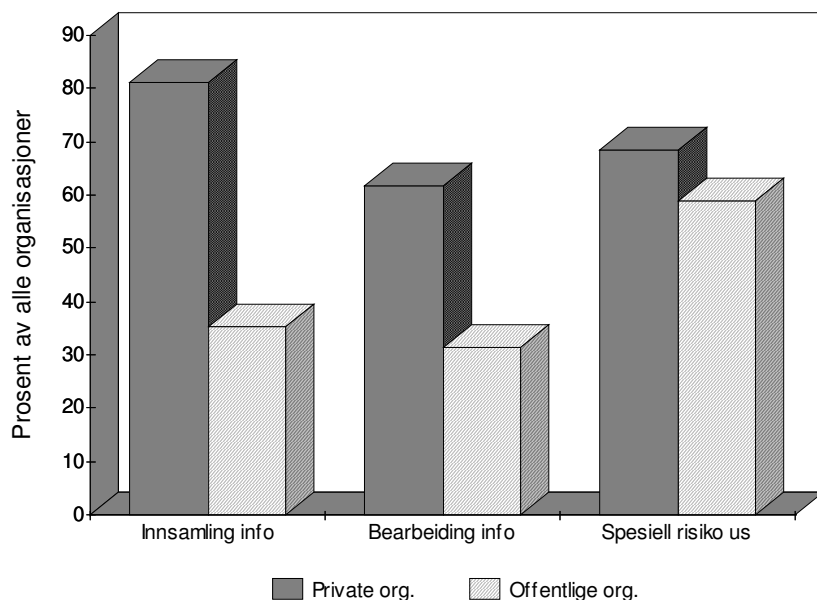
Figur 7



Resultatene viser så langt at de offentlige organisasjonene overrasker i forhold til forventningene når det gjelder forberedende tiltak som å sette sammen kriseteam, utarbeide beredskapsplaner, opprette linje for krisetelefon og simulering av en tenkt krisesituasjon. Dette betyr videre at gjennomsnittlig scorer de offentlige organisasjonene scorer vel så godt de private organisasjonene når det gjelder gjennomføring av organisasjonsinterne tiltak.

Pendelen snur derimot drastisk dersom vi tar utgangspunkt i tiltak som krever at organisasjonene i større grad tar hensyn til omgivelsene. Av figur 8 ser vi at de private organisasjonene gjennomgående presterer mye bedre enn de offentlige organisasjonene i variabler med tilknytning til *identifisering av faresignaler*. Resultatene fra undersøkelsen viser i forhold til disse aspektene at markedsutsatte organisasjoner i mye større grad tar omgivelsene og interessentene på alvor.

Figur 8



På spørsmålet om organisasjonene hadde ”rutiner og / eller prosedyrer for innsamling av informasjon som har potensial til å skade omdømmet”, oppga kun 35,3 prosent av de offentlige organisasjonene at de hadde slike systemer på plass. 31,4 prosent av de samme organisasjonene hadde rutiner eller prosedyrer for bearbeiding av innsamlet informasjon.

De private organisasjonene i undersøkelsen hadde til sammenligning en svært mye bedre

statistikk å vise til her. Blant de privateide organisasjonene har til sammen 81 prosent rutiner og / eller for innsamling av informasjon, mens 61,9 prosent bekrefter at tilsvarende systemer for bearbeiding av informasjon er på plass i organisasjonen.

Ytterligere markante forskjeller mellom de offentlige og private organisasjonene kommer til overflaten ved å studere flere resultater fra spørsmål som omhandler identifisering av faresignaler. 68,3 prosent av de private organisasjonene oppgir å ha foretatt undersøkelser der man har forsøkt å avdekke organisasjonens særtrekk og forutsetninger som ved større eller mindre grad har potensial til å påvirke omdømmet negativt. Sammenlignet med dette, oppgir kun 58,8 prosent av de offentlige organisasjonene at de har gjennomført tilsvarende undersøkelser.

Figur 9 viser at på spørsmål om man i organisasjonen har utarbeidet framgangsmåter for å påvirke interessentrelasjoner i positiv retning for organisasjonens omdømme, svarer 38,1 prosent av alle de private virksomhetene at dette er gjennomført i i de fleste interessentrelasjonene. Innenfor offentlig sektor svarer kun 15,7 prosent av organisasjonene at slike framgangsmåter er utarbeidet i de fleste interessentrelasjoner. 19,6 prosent av alle offentlige organisasjoner i undersøkelsen rapporterer også at slike framgangsmåter ikke eksisterer i organisasjonen (figur 9). Private organisasjoner er, ifølge resultatene fra undersøkelsen, også mer bevisste på interessentenes betydning for omdømmet. 57,1 prosent av alle private organisasjonene i undersøkelsen oppgir at organisasjonen i svært stor grad er oppmerksom på at organisasjonens forhold til interessentene kan ha innvirkning på omdømmet. Blant de offentlige virksomhetene var tilsvarende tall på dette spørsmålet 45,8 prosent.

Figur 9

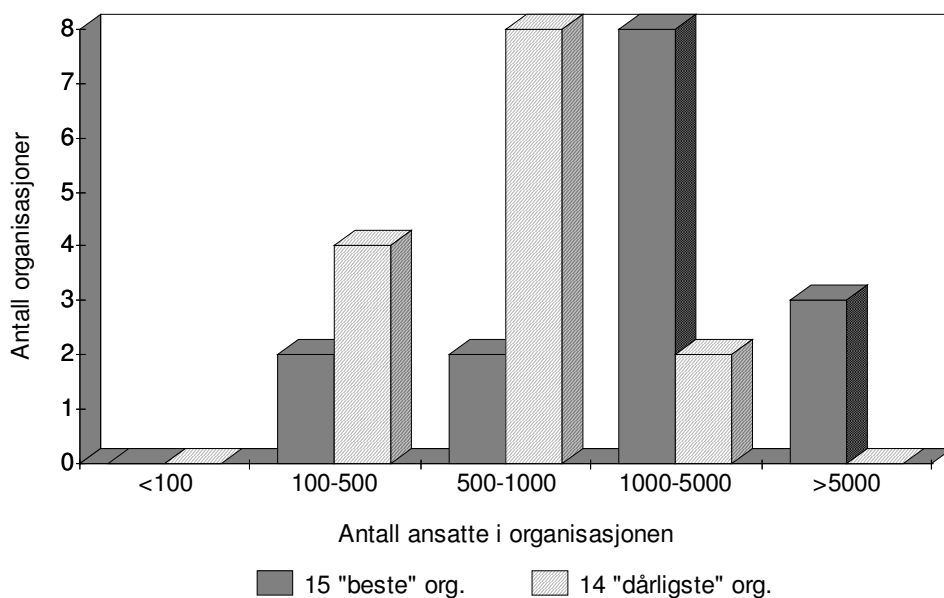
Har din organisasjon utarbeidet framgangsmåter for å påvirke relasjoner i positiv retning for organisasjonens omdømme (Spørsmål 5)	Privat sektor	Offentlig sektor	Total
I ingen interesserelasjoner	0	10	10
I noen interesserelasjoner	26	33	59
I de fleste interesserelasjoner	16	8	24
Total	42	51	93

Det som imidlertid gir interessentperspektivet størst forklaringskraft med hensyn til å forklare variasjon i omdømmeberedskap, er resultatene som viser at de private organisasjonene i mye større grad enn de offentlige er proaktive med hensyn til å identifisere faresignaler i omgivelsene. Markedsutsatte organisasjoner vil i bestrebelsene etter å tilfredsstille interessentene ha stort behov for å holde seg oppdatert på nyheter, trender og konkurrerende aktiviteter. 81 prosent av alle private organisasjonene i undersøkelsen oppgir at de har rutiner / prosedyrer for innsamling av informasjon om forhold som har potensiale til å skade organisasjonens omdømme. Bare 35,3 prosent av de offentlige organisasjonene oppgir at de har slike rutiner.

5.4 Kapasitetsperspektivet

Variasjon i omdømmeberedskap kan også forklares på grunnlag av andre forhold av mer eller mindre praktisk art. Vi kan her tenke oss at en organisasjons *kapasitet og ytelsesevne* kan ha betydning for hvor store ressurser som kan brukes i en beredskap for omdømmet. Dersom vi til å begynne med studerer sammenhengen mellom omdømmeberedskap og organisasjonens størrelse, ser vi av figur 9 at det blant de 15 organisasjonene med høy grad av omdømmeberedskap er det en overvekt av store virksomheter. 11 av organisasjonene med høyest omdømmeberedskap har over 1000 ansatte og 3 av disse igjen har mer enn 5000 ansatte. Ettersom det blant de 14 organisasjonene med dårligst score på undersøkelsen (1 av de 15 organisasjonene hadde ikke svart på spørsmålet) var 12 organisasjoner med 1000 ansatte eller færre, peker resultatene mot at det her kan være en liten sammenheng mellom organisasjonens størrelse og grad av omdømmeberedskap.

Figur 9



Undersøkelsen inneholder videre flere uavhengige variabler som kan knyttes opp mot et kapasitetsperspektiv. Blant de 15 organisasjonene med høyest grad av omdømmeberedskap, oppgir samtlige organisasjoner at de har en egen kommunikasjonsavdeling. Samtlige 15 organisasjoner bekrefter også at det er opprettet en egen kommunikasjons- og/eller informasjonsstilling med ansvar for utadrettet informasjon. Til sammenligning er det blant de 15 organisasjonene med lavest grad av omdømmeberedskap rapportert om kommunikasjonsavdeling i ett tilfelle. Kun 3 av disse organisasjonene har en egen kommunikasjons- og/eller informasjonsstilling. I forhold til den eventuelle forklaringskraften i et kapasitetsperspektiv, må det her påpekes at disse indikatorene også må sees i sammenheng med organisasjonenes størrelse.

6.0 OPPSUMMERING OG AVSLUTNING

Med henvisning til problemstillingen innledningsvis, har vi i denne avhandlingen sett hvordan graden av omdømmeberedskap har variert blant et utvalg av Norges største private og offentlige organisasjoner. Vi har sett hvordan denne variasjonen blant annet kom fram ved sammenligninger av organisasjoner med høy grad av omdømmeberedskap med organisasjoner med lav grad av beredskap for omdømmet. Resultatene viste svært stor variasjon i grad av omdømmeberedskap for fasene identifisering av faresignaler, forebygging og forberedelse. Organisasjoner med lav grad av omdømmeberedskap er i følge resultatene svært lite proaktive ved at de fleste ikke har tilstrekkelige verktøy for innsamling og bearbeiding av informasjon. Disse organisasjonene har også i liten grad kartlagt hvorvidt de faktisk lever opp til forventninger i omgivelsene. I tillegg oppgir svært få av disse organisasjonene å ha gjennomført sentrale forberedende tiltak som blant annet etablering av kriseteam, utarbeiding av beredskapsplaner og simulering av tenkte krisesituasjoner.

Samtlige av organisasjonene i undersøkelsen som i analysene eksemplifiserte en høy grad av omdømmeberedskap, rapporterte å ha gjennomført alle overnevnte tiltak med hensyn til identifisering av faresignaler og forberedelse. Med ett enkelt unntak hadde også samtlige av disse organisasjonene, i løpet av de siste 5 år, gjennomført undersøkelser som i en forebyggingsfase her har blitt definert som viktige tiltak.

I tråd med problemstillingen har jeg i studien også sett på hva som kan forklare den avdekkede variasjonen i grad av omdømmeberedskap. Med hensyn til å skulle forklare variasjonen i lys av et læringsperspektiv, viser resultatene at perspektivet bare i svært liten grad har forklaringskraft. Det kan imidlertid her tenkes at *en situasjon med negativ innvirkning på omdømmet* vil bli ulikt definert blant respondentene. Andre indikatorer som bedre fremhever alvorligheten i en krisesituasjon ville muligens gitt perspektivet større forklaringskraft. Dette resonnementet kan kanskje overføres til også å være gjeldende med hensyn til forklaringskraften i moteperspektivet. Her ville muligens også bedre indikatorer gitt et helt annet bilde.

Forklaringskraften viste seg å være større i kapasitetsperspektivet. Analysene antyder her at det kan være en sammenheng mellom størrelse på organisasjonen og grad av omdømmeberedskap. Organisasjonene med høy grad av omdømmeberedskap er,

sammenlignet med organisasjonene med lav grad av omdømmeberedskap, gjennomgående større organisasjoner. Mulighetene for en sammenheng mellom kapasitet og grad av omdømmeberedskap forsterkes også ved at samtlige av organisasjonene med høy grad av omdømmeberedskap både har egen kommunikasjonsavdeling og egen kommunikasjons- og/eller informasjonsstilling.

Analysene peker imidlertid mot at vi i størst grad kan forklare variasjonen i lys av et interessentperspektiv. Blant organisasjonene med høy grad av omdømmeberedskap var det stor overvekt av private organisasjoner. Dette ble ytterligere forsterket ved at tre av fire av de offentlige organisasjonene med høy grad av omdømmeberedskap er markedsutsatte offentlige organisasjoner. Listen over organisasjoner med den laveste omdømmeberedskapen var derimot dominert av offentlige organisasjoner. Disse resultatene fra undersøkelsen bekrefter i så måte særdeles utbredte og velkjente forestillinger om at markedsutsatte virksomheter i større grad er avhengige av å opprettholde et godt omdømme. Dette må, i lys av de klassiske skillelinjer mellom offentlig og privat sektor, i hovedsak relateres til interessentenes ulike betydning i de to sektorene. Til forskjell fra den mer skjærmede virkeligheten i en offentlig organisasjon som tilbyr tjenester i en monopolsituasjon, må en markedsutsatt organisasjon i større grad sette likhetstegn mellom interessentenes tilfredshet og organisasjonens overlevelse. I en situasjon med konkurrerende alternativer vil kundene som hovedinteressenter sitte med makten til å avgjøre skjebnen til en markedsutsatt organisasjon. Dette avhengighetsforholdet mellom organisasjon og interessenter vil i offentlig sektor bli forskjøvet, ettersom hovedinteressentene nå som *brukere* i større grad er avhengige av organisasjonen, og ikke omvendt.

LITTERATUR

Abrahamson, E. og Fairchild, G. (1999) *Management Fashion: Lifecycles, Triggers and Collective Learning Process*. *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 708-740

Bakka, Fivelstad og Nordhaug (2004) *Organisasjon og ledelse*, Oslo: J.W. Cappelens forlag as

Coombs, W.T (1999) *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding* Sage Publications,

Fombrun, C.J. og Rindova, V.P. (2000) *The Road To Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell*, Ch 6 i Schultz, Hatch og Holten Larsen (2000) *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press

Friedman, A., Miles. S (2006) *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press

Hammervold, H (2008) *En kort innføring i SPSS*, Trondheim: Tapit Akademisk Forlag

Kapucu, N. og Van Wart, M (2008) ” *Making Matters Worse: An Anatomy of Leadership Failures in Managing Catastrophic Events*”. *Administration & Society*, Sage Publications

Larkin, J. (2003) *Strategic Reputation Risk Management* New York: Palgrave Macmillan

March J.G. og J.P. Olsen (1976) *Organizational Learning and the Ambiguity of the Past*. Ch. 4 i March og Olsen (ed.) *Ambiguity and Choice in Organizations*. Oslo: Universitetsforlaget

Meyer, J.W. og Rowan,B. (1977) *Institutionalized Organizations – Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology* 83 (2): 340 -363

Ringdal, K. (2001) *Enhet og mangfold*, Bergen: Fagbokforlaget

Røvik, K.A. (1998) *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget

Røvik, K.A. (2007) *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, Oslo: Universitetsforlaget

Schultz, Hatch og Holten Larsen (2000) *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press

Silkoset og Vrisgard (2006) "En empirisk kartlegging av norske bedrifters forventninger til egen krisehandling" *Magma*, 4: 2006

<http://www.norgesstorstebedrifter.no> *Norges 500 største bedrifter, 2006*, 10. april 2008

<http://app.norge.no/styresmakter/liste.asp?el=66&nside=kommune> 10. April 2008

VEDLEGG

Vedlegg nr.

1. Spørreskjema med brev til respondenter
2. Beregning av omdømmeberedskapsindeks
Poenggiving, vekting av svar

Vedlegg nr. 1

SPØRREUNDERSØKELSE, omdømmeberedskap, 2008,

Mitt navn er Christian Breines, og jeg er mastergradstudent ved Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø. Jeg arbeider i vår med å avslutte min masteravhandling i det erfaringsbaserte mastergradsprogrammet i ledelse. I min avhandling, som er forankret i forskning om omdømmehåndtering, forsøker jeg å finne ut hvilken beredskap offentlige og private organisasjoner har for sitt omdømme. Mer spesifikt ønsker jeg å finne ut hvordan organisasjoner tenker rundt sitt omdømme, og om man planlegger for eventuelle framtidige endringer i forhold til dette. På denne bakgrunn gjennomfører jeg nå en spørreundersøkelse blant ledere i 150 tilfeldig utvalgte organisasjoner i både offentlig og privat sektor. Jeg håper i denne sammenheng at din organisasjon kan bidra til undersøkelsen ved at det vedlagte spørreskjemaet besvares og returneres ferdig utfylt i vedlagte frankerte konvolutt, senest 26. april 2008. I tråd med tradisjonelle etiske retningslinjer for forskning, forsikrer jeg om at alle besvarelser behandles konfidensielt og at alle respondenter forblir anonyme. Skjemaet er forelagt *Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste* som konkluderer med at skjemaet er utformet slik at opplysninger som gis ikke vil kunne kobles til enkeltpersoner. Spørreskjemaet merkes av parringshensyn. Veileder og faglig ansvarlig for prosjektet er professor ved Institutt for statsvitenskap, Kjell Arne Røvik. Røvik kan også kontaktes dersom det skulle være spørsmål i tilknytning til undersøkelsen. På forhånd takk.

Med vennlig hilsen

Student Christian Breines

Tlf. 97 57 47 36

E-post: cbreines@online.no

Professor dr. philos Kjell Arne Røvik

Tlf 77 64 43 11

E-post: kjellar@sv.uit.no

IDENTIFISERING AV FARESIGNALER

1. Internt i enhver organisasjon finner vi en rekke faktorer som kan ha betydning for organisasjonens *omdømme*. For eksempel kan utbredt misnøye blant organisasjonens ansatte ha negativ innvirkning på omdømmet. Fornøyde arbeidstakere kan på den annen side ha motsatt effekt ved at de framstår som gode ambassadører for organisasjonen.

I hvilken grad vil du si at din organisasjon er oppmerksom på følgende faktorer som kan ha innvirkning på omdømmet: (kryss av for det mest passende alternativ):

	i svært stor grad			i svært liten grad	
	5	4	3	2	1
A: ansattes egnethet og kompetanse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B: organisering av virksomheten / produksjonen (f.eks driftsrutiner)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C: arbeidsmiljøet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D: gode/dårlige økonomiske resultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E: verdigrunnlag/ etikk/ image	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F: nyheter innad i bransjen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G: organisasjonens forhold til dens <i>interessenter</i> (kunder, ansatte, samarbeidspartnere, eiere, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H: uheldig medieomtale knyttet til varer/ tjenester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I: uheldig medieomtale knyttet til organisasjonens ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. En organisasjons interessenter defineres tradisjonelt som *enhver person eller gruppe som har interesse, eierskap eller tilknytning til organisasjonen*. Fornøyde kunder vil være et eksempel på en interessentgruppe som kan ha positiv innvirkning på omdømmet. Ulike organisasjoner vektlegger ulike interessenter i arbeidet med å opprettholde et godt omdømme.

I hvilken grad er følgende interessenter viktige for din organisasjons omdømme?

	svært viktige			ikke viktige	
	5	4	3	2	1
A: eiere, investorer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B: kunder, klienter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C: ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D: samarbeidspartnere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E: media					
1) aviser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F: myndigheter					
1) Lokale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Sentrale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Internasjonale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G: bransjeorganisasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H: internasjonale organisasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I: miljøorganisasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J: enkeltpersoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Identifisering av faresignaler innebærer at organisasjonen aktivt forsøker å avdekke alt som har potensiale til å skade omdømmet. En del av dette arbeidet krever at man søker etter informasjon fra en rekke kilder i organisasjonens omgivelser; det vil si i samfunnet utenfor organisasjonen. Eksempler på dette kan være: holde seg oppdatert på nyheter, aviser, artikler og tidsskrifter. Andre eksempler kan være overvåking av utviklingen innenfor bestemte saker og trender, i tillegg til å holde seg orientert om konkurrenters aktiviteter.

A. Har din organisasjon rutiner/prosedyrer for

innsamling av informasjon om forhold som har

potensiale til å skade organisasjonens

omdømme

Ja

Nei

B. Har din organisasjon rutiner og/eller prosedyrer for

bearbeiding av slik informasjon?

Ja

Nei

4. Enhver organisasjon har endel særtrekk og forutsetninger som med større eller mindre sannsynlighet har potensiale til å påvirke omdømmet negativt. Et nærliggende eksempel kan være feil og mangler med et produkt en organisasjon leverer. Andre eksempler kan være risiko knyttet til produksjonsprosesser, miljørutiner, personell, sikkerhet og driftsmessige framgangsmåter.

Ja

Nei

Har din organisasjon foretatt undersøkelser der man har forsøkt å avdekke slike forhold?

5. En organisasjons interessenter defineres som tidligere nevnt som *enhver person eller gruppe som har interesse, eierskap eller tilknytning til organisasjonen*. Eksempler på slike interessenter kan være kunder og samarbeidspartnere. Det antas å være en sterk sammenheng mellom gode interessentreasjoner og et godt omdømme.

Har din organisasjon utarbeidet framgangsmåter for å påvirke slike relasjoner i positiv retning for organisasjonens omdømme? (kryss av for ett alternativ)

- I de fleste interessentreasjoner
- I noen interessentreasjoner
- I ingen interessentreasjoner

FOREBYGGING

6. En beredskapsplan for omdømmet bør inneholde en *forebyggingsdel* der organisasjonen aktivt forsøker å påvirke utviklingen av oppståtte forhold. Det er i denne fasen viktig at organisasjonen framstår med troverdighet og et tydelig verdigrunnlag, slik at omgivelsene oppfatter en sammenheng mellom det som sies og det som gjøres.

A. I hvilken grad mener du at din organisasjon lever opp til disse ”kjerneverdiene” ? (kryss av for ett alternativ)

- | i svært stor grad | | | i svært liten grad | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B. Har din organisasjon gjennomført noen undersøkelser

knyttet til dette de siste 5 år?

Ja

Nei

7. Aktiv forebygging innebærer videre at en organisasjon lever opp til de ulike interessenters forventninger

A. I hvilken grad mener du at din organisasjon lever opp til interessentenes forventninger?

i svært stor grad

i svært liten grad

5

4

3

2

1

B. Har din organisasjon gjennomført noen undersøkelser

knyttet til dette de siste 5 år ?

Ja

Nei

FORBEREDELSE

8. En beredskapsplan for omdømmet bør ha et *forberedelseskapittel*. Dette skal beskrive hvordan en organisasjon rent praktisk bør organisere virksomheten og planlegge kommunikasjonen ved et eventuelt fall i omdømmet. Organisasjonen skal på denne måten settes i stand til å gjennomføre nødvendige grep for å begrense skadeomfanget av en uheldig situasjon.

Har din organisasjon i denne sammenheng:

	Ja	Nei
A: utarbeidet retningslinjer og/eller framgangsmåter for <i>intern</i> kommunikasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B: utarbeidet retningslinjer og/eller framgangsmåter for <i>ekstern</i> kommunikasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C: satt sammen et kriseteam med klar og tydelig ansvarsfordeling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D: utarbeidet beredskapsplaner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E: utarbeidet kommunikasjonsplan og utpekt kommunikasjonsansvarlig(e)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F: egen kommunikasjonsavdeling / stab?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G: kommunikasjons / informasjonsstilling med ansvar for utadrettet informasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H: opprettet linje for krisetelefon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | Ja | Nei |
|---|--------------------------------|---------------------------------|
| I: til enhver tid oppdatert nettside? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| J: gjennomført trening/ simulering av en tenkt krisesituasjon? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| K: utarbeidet backup - systemer i tilfelle deler av beredskapsplanen mislykkes? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|
 | | |
| 9. Er din organisasjon forberedt på å kunne håndtere en krise på tilfredsstillende vis til alle døgnets tider? | Ja
<input type="checkbox"/> | Nei
<input type="checkbox"/> |
|
 | | |
| 10. Har din organisasjon i løpet av de siste 5 år opplevd situasjoner/ hendelser som har fått negativ innvirkning på omdømmet? | Ja
<input type="checkbox"/> | Nei
<input type="checkbox"/> |
|
 | | |
| 11. Dersom du har svart Ja på spørsmål 10, kan du med dine egne ord kort beskrive denne/ disse situasjonen(e) som ledet til press på organisasjonens omdømme? | | |
| | <hr/> | |
| | <hr/> | |
| | <hr/> | |

OM DIN ORGANISASJON:

12. Sektor:

- Offentlig
- Privat

13. Bransje

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Finans/ Økonomi/forsikring | <input type="checkbox"/> Data og kommunikasjon |
| <input type="checkbox"/> Bolig og eiendom | <input type="checkbox"/> Bygg og anlegg |
| <input type="checkbox"/> Transport og kommunikasjon | <input type="checkbox"/> Helse |
| <input type="checkbox"/> Varehandel/ tjenesteyting | <input type="checkbox"/> Industri |
| <input type="checkbox"/> Kultur og underholdning | <input type="checkbox"/> Hotell og restaurant |
| <input type="checkbox"/> Teknologi/ vitenskap | <input type="checkbox"/> Interesseorganisasjoner |
| <input type="checkbox"/> Utdanning/ arbeidsmarked | <input type="checkbox"/> Annen bransje |

14. Antall ansatte

- < 100
- 100-500
- 500-1000
- 1000-5000
- >500

Vedlegg nr.2

BEREGNING AV OMDØMMEBEREDSKAP SINDEKS

Poenggiving, vektning av svar

IDENTIFISERING AV FARE SIGNALER

Spørsmål 1: *I hvilken grad vil du si at din organisasjon er oppmerksom på følgende faktorer som kan ha innvirkning på omdømmet?*

Her har jeg summert sammen alle poengene etter hva respondentene har krysset (i svært stor grad 5 poeng, i svært liten grad 1 poeng, osv) Sammenlagt for hele spørsmål 1 har jeg gitt følgende omdømmescore:

36- 45: 2 poeng

27-35: 1 poeng

< 27: 0 poeng

Spørsmål 2: *I hvilken grad er følgende interessenter viktige for din organisasjons omdømme?*

Her har jeg summert sammen alle poengene etter hva respondentene har krysset (i svært stor grad 5 poeng, i svært liten grad 1 poeng osv) Sammenlagt for hele spørsmål 2 har jeg gitt følgende omdømmescore:

56-70: 2 poeng

42-55: 1 poeng

<42: 0 poeng

Spørsmål 3A: *Har din organisasjon rutiner / prosedyrer for innsamling av informasjon om forhold som har potensiale til å skade organisasjonens omdømme?*

JA: 3 poeng

NEI: 0 poeng

Spørsmål 3B: *Har din organisasjon rutiner og / eller prosedyrer for bearbeiding av slik informasjon?*

JA: 2 poeng

NEI: 0 poeng

Spørsmål 4: *Har din organisasjon foretatt undersøkelser der man har forsøkt å avdekke slike forhold?*

JA: 2 poeng

NEI: 0 poeng

Spørsmål 5: *Har din organisasjon utarbeidet framgangsmåter for å påvirke slike relasjoner i positiv retning for organisasjonens omdømme?*

I de fleste interessentrelasjoner: 2 poeng

I noen interessentrelasjoner: 1 poeng

I ingen interessentrelasjoner: 0 poeng

FOREBYGGING

Spørsmål 6B: *Har din organisasjon gjennomført noen undersøkelser knyttet til dette de siste 5 år?*

JA: 1 poeng

NEI: 0 poeng

Spørsmål 7B: *Har din organisasjon gjennomført noen undersøkelser knyttet til dette de siste 5 år?*

JA: 1 poeng

NEI: 0 poeng

FORBEREDELSE

Spørsmål 8A: *Har din organisasjon retningslinjer og/ eller framgangsmåter for intern kommunikasjon?*

JA: 1 poeng

NEI: 0 poeng

Spørsmål 8B: *Har din organisasjon retningslinjer og/ eller framgangsmåter for ekstern kommunikasjon?*

JA: 1 poeng

NEI: 0 poeng

Spørsmål 8C: *Har din organisasjon satt sammen et kriseteam med klar og tydelig ansvarsfordeling?*

JA: 3 poeng

NEI: 0 poeng

Spørsmål 8D: *Har din organisasjon utarbeidet beredskapsplaner?*

JA: 3 poeng

NEI: 0 poeng

Spørsmål 8E: *Har din organisasjon utarbeidet kommunikasjonsplan og utpekt kommunikasjonsansvarlig?*

JA: 1 poeng

NEI: 0 poeng

Spørsmål 8F: *Har din organisasjon egen kommunikasjonsavdeling/stab?*

JA: 1 poeng

NEI: 0 poeng

Spørsmål 8G: *Har din organisasjon kommunikasjons / informasjonsstilling med ansvar for utadrettet informasjon?*

JA: 1 poeng

NEI: 0 poeng

Spørsmål 8H: *Har din organisasjon opprettet linje for krisetelefon?*

JA: 2 poeng

NEI: 0 poeng

Spørsmål 8I: *Har din organisasjon til enhver tid oppdatert nettside?*

JA: 1 poeng

NEI: 0 poeng

Spørsmål 8J: *Har din organisasjon gjennomført trening / simulering av en tenkt krisesituasjon?*

JA: 3 poeng

NEI: 0 poeng

Spørsmål 8K: *Har din organisasjon utarbeidet backup - systemer i tilfelle deler av beredskapsplanen mislykkes?*

JA: 1 poeng

NEI: 0 poeng