

Effekter av krisekommunikasjon for omdømmet

En casestudie av Gilde under E.coli-krisen

Sina Berg Fjeldstad og Egil Wiken Sunde

Veileder: Dr. oecon Tore Hillestad

Masterutredning i profilen Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne utredningen er skrevet av Sina Berg Fjeldstad og Egil Wiken Sunde i den avsluttende fasen av masterutdannelsen ved Norges Handelshøyskole, Bergen. Vi ble kjent med krisehåndtering gjennom kurset Crisis Management ved NHH. Utredningen tar for seg krisekommunikasjon, et tema vi opplever som meget interessant i vår etter hvert så mediepregede hverdag. Vårt fokusområde blir med dette hvordan virksomheten håndterer det omfattende mediepresset som følger med en kritisk situasjon, samt hvilke effekter dette har på virksomhetens omdømme. Vi valgte å ta for oss krisekommunikasjonen til Gilde under E.coli-saken, en situasjon som fikk enorm pressedekning i 2006.

Vi vil rekke en stor takk til Morten Aalén og Helen von Hirsch Eriksen ved Proactima for å ha stilt opp som sparringspartnere i oppgavens startfase. Videre vil vi takke Grethe Skundberg og Nina Sundqvist hos Gilde for åpenhet og tilgang til informasjon og undersøkelser. Til slutt retter vi en stor takk til vår veileder Tore Hillestad for sin entusiasme rundt emnet og hjelp til oppgaven.

Egil Wiken Sunde

Sina Berg Fjeldstad

Bergen, 17. juni 2011

Sammendrag

Formålet med denne masterutredningen er å få en dypere forståelse for hva som kan karakteriseres som god krisekommunikasjon, samt hvilken virkning krisekommunikasjon kan ha på en virksomhets omdømme under og etter en krise.

Utredningen benytter to hovedteorier om krisekommunikasjon; Benoits *image repair strategy* og Coombs teori om situasjonsbestemt krisekommunikasjon (SCCT). Det trekkes også inn generell teori om omdømme og tillit.

Utredningen gjennomføres som en casestudie av Gildes krisekommunikasjon under e.coli-krisen i 2006. Analyse av krisekommunikasjonen foretas gjennom kvalitativ innholdsanalyse av kriseperiodens nyhetsartikler, mens diskusjonen av omdømmeeffekter benytter sekundærdata fra omdømmeundersøkelser og rapporter. Stakeholdere er avgrenset til forbrukere og media.

Vi argumenterer for at Gildes krisekommunikasjon i stor grad bidro til å gjøre Gildes omdømmefall kortvarig. Utredningen avsluttes med implikasjoner og forslag til videre forskning.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----|
| Forord..... | I |
| Sammendrag | III |
| Kapittel 1 - Innledning | 1 |
| 1.1. Tema og problemstilling | 1 |
| 1.2. Disposisjon av utredningen | 2 |
| Kapittel 2 - Teori | 4 |
| 2.1. Begreper | 5 |
| 2.1.1. Definisjon stakeholder | 6 |
| 2.1.2. Definisjon krise | 6 |
| 2.1.3. Definisjon krisehåndtering | 6 |
| 2.1.4. Definisjon krisekommunikasjon | 7 |
| 2.2. Karakteristikker ved kriser | 7 |
| 2.3. Coombs rammeverk for krisekommunikasjon | 8 |
| 2.3.1. Pre-crisis phase..... | 8 |
| 2.3.2. Crisis response phase | 9 |
| 2.3.3. Post-crisis phase | 11 |
| 2.4. Image Repair Discourse and Crisis Communication | 12 |
| 2.5. Omdømme..... | 14 |
| 2.5.1. Fordeler ved godt omdømme | 15 |
| 2.5.2. Risiko ved dårlig omdømme..... | 16 |
| 2.5.3. Omdømme er tillit..... | 16 |
| Kapittel 3 - Metode | 18 |
| 3.1. Metodisk fremgangsmåte | 18 |
| 3.1.1. Forskningsdesign | 18 |

| | | |
|--------------|---|----|
| 3.1.2. | Forskningstilnærming..... | 19 |
| 3.1.3. | Casestudie | 19 |
| 3.2. | Data og datainnsamlingsmetode..... | 20 |
| 3.2.1. | Kvantitative og kvalitative data..... | 20 |
| 3.2.2. | Sekundærdata | 20 |
| 3.3. | Kvalitativ innholdsanalyse | 21 |
| 3.4. | Vurdering av metoden..... | 23 |
| 3.4.1. | Vurdering av kvalitativ innholdsanalyse som metode..... | 23 |
| 3.4.2. | Reliabilitet og validitet | 24 |
| 3.5. | Avgrensninger knyttet til søk..... | 26 |
| 3.5.1. | Sampling | 26 |
| 3.5.2. | Avgrensninger | 27 |
| Kapittel 4 - | Casebeskrivelse..... | 29 |
| 4.1. | Gilde..... | 29 |
| 4.2. | Bransjen | 30 |
| 4.3. | Hendelsesforløp..... | 30 |
| 4.4. | Mediedekning..... | 31 |
| Kapittel 5 - | Analyse..... | 36 |
| 5.1. | Trinn 1 og 2 | 36 |
| 5.1.1. | Situasjonsbestemt krisekommunikasjon | 37 |
| 5.1.2. | Image repair strategier..... | 52 |
| 5.1.3. | Oppsummering trinn 1 og 2 | 63 |
| 5.2. | Trinn 3..... | 67 |
| 5.2.1. | Eksisterende omdømmeundersøkelser | 68 |
| 5.2.2. | Oppsummering trinn 3 | 74 |
| Kapittel 6 - | Konklusjon | 78 |

| | |
|---|----|
| 6.1. Våre funn | 78 |
| 6.2. Implikasjoner | 79 |
| 6.3. Forslag til videre forskning | 80 |
| Bibliografi | 81 |

Figuroversikt

| | |
|---|----|
| Figur 1 - Forskningsmodell | 2 |
| Figur 2 - Forskningsmodell med tilhørende teorier | 4 |
| Figur 3 - Krisefasene | 8 |
| Figur 4 - Krisetyper etter tildelt kriseansvar i henhold til Coombs (2007)..... | 10 |
| Figur 5 - Image repair strategies (Benoit, 1997) | 13 |
| Figur 6 - Utvalg nyhetsartikler 1. februar - 1. juli | 33 |
| Figur 7 - Tidslinje | 35 |
| Figur 8 - Trinnsvis inndeling av analysen | 36 |
| Figur 9 - Omdømmeinntrekk i prosent Synovate 2004 - 2008..... | 68 |
| Figur 10 - Plassering på omdømmemåling 2005 - 2008..... | 69 |
| Figur 11 - RepTrak Pulse årlig utvikling 2004 - 2009 | 70 |
| Figur 12 - RepTrak utvikling dimensjonsscore 2006 - 2007 | 70 |
| Figur 13 - RepTrak støttende atferd 2006 - 2007..... | 71 |
| Figur 14 - Forbrukertillit under E.coli-krisen (Berg, 2006) | 72 |
| Figur 15 - Krisehåndtering under E.coli-krisen (Berg, 2006) | 73 |
| Figur 16 - Ansvarsattribusjon under E.coli-krisen (Berg, 2006) | 73 |

Kapittel 1 - Innledning

1.1. Tema og problemstilling

I en krise settes virksomhetens ledere, ansatte, og deres strategiske evner og beredskap på prøve. Det går som regel kort tid før media eller andre berørte aktører kommer på banen. Takles krisen dårlig vil dette slå raskt tilbake på både virksomhetens ansatte og dens ledere.

En rekke studier av forskjellige kriser peker på at 70-80 prosent av krisehåndteringen omfatter formidling av informasjon (Statskonsult, Direktoratet for forvaltning og IKT). Ifølge Kommunikasjonsforeningen handler krisekommunikasjon spesifikt om å gi stakeholdere "rask og konkret informasjon som gjør dem i stand til å håndtere en uønsket hendelse best mulig". Videre påpeker de at kommunikasjonen bør "synliggjøre ansvarsforhold, myndighetskoordinering og opplyse hvor berørte kan få ytterligere informasjon og eventuelt hjelp og støtte" (Kommunikasjonsforeningen). Virksomheten som vanligvis har ansvaret for fagområdet i en normalsituasjon, bør også stå for håndteringen i en krisesituasjon.

Faren for at en virksomhet for alvor først kommer i mediernes søkelys når det skjer noe uønsket, uventet eller ved en ulykke, er overhengende. Kriser har også en tendens til å bli forsterket dersom offentligheten opplever at den ikke er håndtert på en god måte. Mediene er krevende og pågående i en krisesituasjon, da de konkurrerer om å være først ute med nyhetene. Dette gjør situasjonen mer belastende for den aktuelle virksomheten, som i tillegg til å håndtere situasjonen, må informere om denne på et hensiktsmessig vis.

God krisehåndtering handler i stor grad om å opprette tillit. Det skjer i følge Hosmer (1995) ved riktig, rettferdig og ærlig atferd, deriblant kommunikasjon. Vi påpeker at kriser aldri kan løses ved kommunikasjon alene. Kommunikasjon er på sin side et viktig virkemiddel, som i samspill med andre virkemidler kan bidra til å gjenvinne kontrollen over en krevende situasjon (Statskonsult, Direktoratet for forvaltning og IKT).

Vi ønsker i vår studie å ta for oss et av virkemidlene benyttet i Gildes krisehåndtering; den omfattende kommunikasjonen. E.coli-smitten skapte et stort informasjonsbehov blant de mange forbrukerne av Gilde-produkter. Vi vil foreta en medieanalyse, og analysere

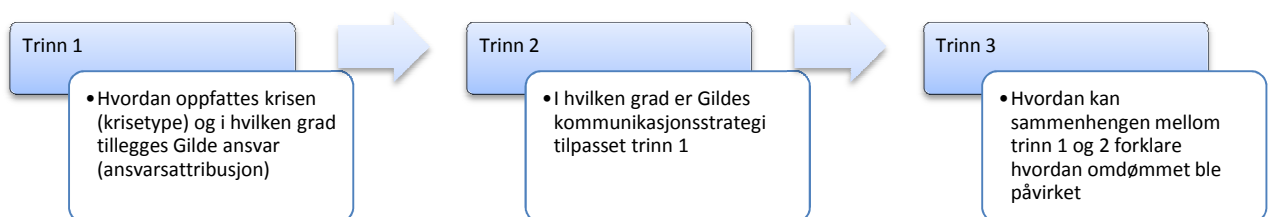
kommunikasjonen i lys av relevant teori. Vi vil med dette søke å besvare følgende forskningsspørsmål:

"I hvilken grad har Gildes krisekommunikasjon bidratt til å beskytte og gjenopprette omdømmet?"

Vår utredning vil være posisjonert innenfor krisehåndteringslitteraturen, der utredningen vil være rettet mot personer med interesse for kommunikasjon knyttet til en kritisk situasjon. Vi viser i vårt arbeid til konsekvenser kommunikasjonen har på omdømmet, på kort og lang sikt. Utredningen kan med dette oppleves som en tankevekker, der vi kaster lys på relasjonen mellom krisehåndtering og langsiktige omdømmevirkninger.

1.2. Disposisjon av utredningen

Vi vil i dette avsnittet presentere fremgangsmåten i vår utredning. For å besvare forskningsspørsmålet vil vi benytte en trinnvis forskningsmodell. Bakgrunnen for dette er at vi må foreta en serie vurderinger av kontekst og kommunikasjon, som gradvis tillater oss å ta stilling til forskningsspørsmålet. Forskningsmodellen er delt inn i tre trinn og er illustrert nedenfor.



FIGUR 1 - FORSKNINGSMODELL

I trinn 1 vil vi analysere fremtredende trekk ved krisen, der vi klassifiserer den ved bruk av teori. Vi klassifiserer den med den hensikt å kunne vurdere i hvilken grad Gilde opplever å bli

attribuert ansvar. Vi vil ha et gjennomgående fokus på hvordan krisen endrer karakter over tid, da dette stiller krav til fleksibilitet og bredde i Gildes krisekommunikasjon.

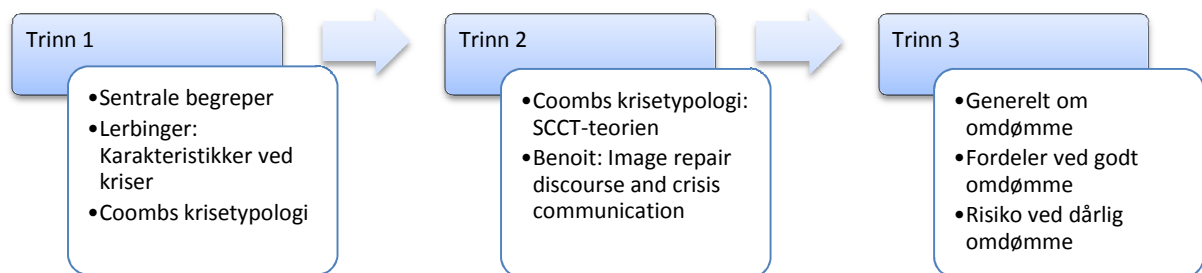
Gildes oppfattelse av trinn 1 ligger til grunn for valg av kommunikasjonsstrategier. I trinn 2 vurderer vi hvorvidt Gildes kommunikasjonsstrategier sammenfaller med stakeholdernes oppfattelse av krisen og tilhørende informasjonsbehov. Ved å analysere dette forholdet, vil vi ta stilling til hvorvidt de ulike kommunikasjonsstrategiene har vært effektive.

I hvilken grad kommunikasjonsstrategiene sammenfaller med stakeholdernes opplevelse av krisen, vil ha konsekvenser for omdømmet til Gilde. Vi vil i trinn 3 ta for oss hvordan omdømmet ble påvirket av Gildes krisekommunikasjon. De tre trinnene som utgjør vår forskningsmodell er illustrert under

Vi vil i den resterende delen av kapittel 1 presentere noen gjennomgående begreper i vår utredning. I kapittel 2 tar vi for oss teorien vi benytter oss av i vår besvarelse av forskningsspørsmålet. I kapittel 3 angir vi metoden, der vi begrunner våre valg samt viser til styrker og svakheter ved vår fremgangsmetode. I kapittel 4 presenterer vi case, der vi gir en innføring i situasjon og aktører. I kapittel 5 analyserer vi trinnene i forskningsmodellen ved bruk av den angitte teorien. Oppgaven avsluttes med konklusjon, implikasjoner av våre funn og forslag til videre forskning i kapittel 6.

Kapittel 2 - Teori

I dette kapittelet presenterer vi teorifundamentet som ligger til grunn for utredningen. Hensikten er å gi leseren en oversikt over hovedemnene, samt gi et dybdeinnblikk i de mest relevante teoriene. I vårt valg av teori, har vi tatt utgangspunkt i vår trinnvise modell. Vi får dermed oversikt over hvilket teorigrunnlag vi trenger for å ta stilling til de ulike trinnene i vår utredning.



FIGUR 2 - FORSKNINGSMODELL MED TILHØRENDE TEORIER

Vi benytter oss av flere teorier i de ulike fasene i vår trinnvise forskningsmodell, der vi i figuren ovenfor illustrerer hvilke trinn de ulike teoriene benyttes i. Vi merker oss at Coombs krisetypologi (2007) er et gjennomgående rammeverk i vår utredning, noe som gjør at rammeverket har elementer som inngår i både trinn 1 og 2.

I forbindelse med første trinn trenger vi en generell og bred kjennskap til kriser; trekk ved kriser, hvordan vi kan kategorisere kriser, samt hvor stort kriseansvar en bedrift blir tilknyttet i forbindelse med de ulike krisetypene. Lerbinger (1997) angir karakteristikk ved kriser, noe som gir oss en forståelse av fenomenet. Coombs krisetypologi (2007) omhandler på sin side hvordan ulike typer kriser kan lede til ulik grad av ansvarsattribusjon.

I trinn to vil vi identifisere ulike kommunikasjonsstrategier benyttet av Gilde. Videre vil vi vurdere hvorvidt disse kan sies å være effektive. For å kunne ta stilling til dette tar vi i bruk teori som hjelper oss i identifiseringen av de ulike kommunikasjonsstrategiene. Vi vil i trinn to benytte oss av to teoretiske rammeverk; Coombs (2007) og Benoit (1997).

Coombs krisetypologi (2007) tillater oss å identifisere kommunikasjonsstrategier, samt vurdere hvorvidt disse samsvarer med informasjonsbehovet de ulike krisetypene (med tilhørende ansvarsattribusjon) har. Vi vil i denne fasen sammenligne teoretiske strategi-

anbefalinger basert på den aktuelle krisetypen, med kommunikasjonsstrategien anvendt av Gilde. Coombs SCCT modell (2007) angir hvilke reaksjoner og krisekommunikasjonsstrategier som bør benyttes i de ulike krisetypene.

Benoits rammeverk (1997) har et noe annet fokus enn Coombs rammeverk (2007), der Benoit (1997) ser på bedriftens kommunikasjon som et resultat av ulike angrep. Man forholder seg her til beskyldninger om å være ansvarlig for støtende/sårende handlinger. Fokuset i dette rammeverket er å vurdere karakteren til disse angrepene/beskyldningene, for så å møte de med passende kommunikasjonsstrategier. Vi vil ved bruk av Benoit (1997) vurdere hvorvidt kommunikasjonsstrategiene vi identifiserer, er hensiktsmessige i lys av angrepene Gilde opplever.

Ved å benytte både Coombs (2007) og Benoit (1997), kan vi identifisere flere og ulike kommunikasjonsstrategier, enn hva vi kan ved bruk av kun ett rammeverk. I vurderingen om hvorvidt en kommunikasjonsstrategi har vært velegnet i forhold til krisesituasjon, blir denne vurderingen tatt på ulikt grunnlag i de to rammeverkene. Der Coombs (2007) fokuserer på valg av kommunikasjonsstrategi i forhold til krisetype, har Benoit (1997) fokus på valg av kommunikasjonsstrategi i forhold til angrepets/beskyldningens karakter. Disse nyansene mellom rammeverkene gjør at vi får en grundigere analyse av Gildes krisekommunikasjon.

I forbindelse med trinn 3 presenterer vi generell teori om hva et omdømme er, samt hvilke fordeler man har ved et godt omdømme og hvilken risiko man møter ved et dårlig omdømme. Her er sammenhengen mellom begrepene tillit og omdømme sentral. Disse teoretiske bidragene tillater oss å ta stilling til trinn 3 i forskningsmdellen vår.

2.1. Begreper

Trinn 1 ➔ Trinn 2 ➔ Trinn 3

I trinn 1 starter vi med å presentere de mest vesentlige begrepene og hvilke definisjoner vi har valgt å basere vårt videre arbeid på, samt noe generell informasjon om kriser og dens karakteristikk. En innledningsvis forståelse av sentrale begreper er viktig for best mulig å kunne besvare forskningsspørsmålet.

2.1.1. Definisjon stakeholder

Det finnes mange definisjoner på begrepet stakeholder, der disse varierer stort i bredde (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). En av de mest benyttede er Freeman sin definisjon (1984); *“A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives”*. En smalere definisjon som passer bedre til den aktuelle konteksten, er gitt av Clarkson (1994, sitert i Mitchell et al. 1997); *“stakeholders voluntary or involuntary, bear some form of risk related to the company’s activity”*.

2.1.2. Definisjon krise

Det er nødvendig med en felles forståelse av hva som legges i begrepet krise, for at vi skal kunne jobbe systematisk med krisehåndtering. Lerbinger (1997, s. 4) definerer en krise som *“an event that brings, or has the potential for bringing, an organization into disrepute and imperils its future profitability, growth, and, possibly, its very survival”*. Coombs (2007) kommer med et viktig poeng når han peker på at det er interessegruppene (stakeholderne) oppfatning av om organisasjonen er i krise som er relevant, og ikke organisasjonens egen oppfattelse. Med mindre organisasjonen klarer å overtale interessentene om at den ikke er i krise, opplever den faktisk en krise. Organisasjonen har da sannsynligvis gjort noe upassende som bryter med interessentenes forventninger.

For å få en bredere forståelse av krisehåndtering, viser vi også til Pearson og Mitroffs definisjon (1993). En krise blir her definert som *“en begivenhet eller hendelse som utgjør en trussel mot bedriftens renommé og levedyktighet”*. Denne definisjonen er spesielt interessant i vårt tilfelle da vi nettopp undersøker sammenhengen mellom kriser og effekten det kan ha på omdømme, her angitt som renommé. I forbindelse med en slik begivenhet eller hendelse, er det fordelaktig å ta hensyn til hendelsens alvorlighetsgrad.

2.1.3. Definisjon krisehåndtering

Krisehåndtering (crisis management) defineres av Coombs (2007, s. 3) som *“a process designed to prevent or lessen the damage a crisis can inflict on an organization and its stakeholders”*. Fearn-Banks (2007) utdyper at det dreier seg om strategisk planlegging og prosesser som reduserer usikkerhet og risiko slik at organisasjonen får bedre kontroll over egen skjebne. I følge Pearson et al. (1997), er krisehåndtering av en mer krevende natur enn

den daglige beslutningstakingen. Krisehåndtering deles i Coombs (2007) inn i tre faser; Pre-crisis, crisis response og post-crisis.

Coombs (2007) hevder at viktigheten av krisehåndtering er økende, grunnet forhold som økt verdi av omdømme, aktive stakeholdere, fremskritt i kommunikasjonsteknologien, et stadig bredere syn på kriser, samt økt fordømmelse knyttet til mangelfullt arbeid knyttet til kjente/ukjente risikoer. Sluttresultatet er i følge Coombs (2007) et høyere premium knyttet til effektiv krisehåndtering. God krisehåndtering handler med dette om å forbygge kriser, forberede seg på kriser, oppdage krisen før alle andre – og å håndtere den før den vokser seg stor.

2.1.4. Definisjon krisekommunikasjon

Coombs (2010) anser krisekommunikasjon som den delen av krisehåndtering som tar for seg innsamling, bearbeiding og formidling av kriserelatert informasjon. Fearn- Banks (2007) legger spesiell vekt på at kontakten før, under og etter krisen foregår med organisasjonens stakeholdere for å minimere skade på organisasjonens omdømme. Coombs (2007) hevder på sin side at effektiv krisekommunikasjon kan redusere eller til og med fjerne krisen.

Det er viktig å innledningsvis ha en forståelse av forholdet mellom kommunikasjon og kriser, der Seeger et. al (1998) hevder at: *“Communication is increasingly recognized as an important process in organizational crisis and crisis management”*. Viktigheten av krisekommunikasjon blir videre understreket av de ulike krisetypologiene vi benytter oss av i vår studie, som vi kommer nærmere inn på i senere i litteraturdelen. Litteraturen strekker seg fra planlegging av kommunikasjonen i forkant av en eventuell krise, til selve kommunikasjonen med stakeholdere før, under og etter en krise.

Trinn 1 ➔ Trinn 2 ➔ Trinn 3

2.2. Karakteristikk ved kriser

For å få en grundigere forståelse av krisers natur og hvordan krisehåndtering skiller seg i fra hverdagslig ledelse, supplerer vi definisjonen av kriser ved å ta for oss noen nøkkelkarakteristikk. Lerbinger (1997) identifiserer tre slike karakteristikk: *Suddenness*, *uncertainty* og *time compression*. Hver av disse karakteristikkene legger ulike begrensninger på bruk av kommunikasjonsstrategier.

I forhold til *suddenness*, kan en krise være uforutsett og komme brått. Alternativt kan en krise bygges gradvis opp, der den sakte når en krise-terskel før man blir klar over den. Den såkalte krise-terskelen blir i slike tilfeller definert av eksterne stakeholdere (Lerbinger, 1997)

Uncertainty viser til ustabile og komplekse omgivelser, som kan gjøre det krevende å tilegne seg tilstrekkelig informasjon. Dette har videre konsekvenser for evnen til å forutse endringer i eksterne forhold. Ledere kan også avstå fra å forberede seg på kriser preget av høy usikkerhet og lav sannsynlighet, selv om slike kriser ofte kan være de mest alvorlige.

Begrepet *Time Compression* går ut på at beslutningsprosesser må være raske, da det er frykt for at situasjonen vil forverre seg (Lerbinger, 1997). *Time Compression* fører til stress og angst, der beslutningstaking under press kan være meget krevende. Noe stress kan riktignok øke en persons problemløsningsevne, mens for mye stress vil svekke beslutningskvaliteten.

2.3. Coombs rammeverk for krisekommunikasjon



Coombs (2007) deler krisehåndtering inn i tre faser; pre-crisis phase, crisis response phase og post-crisis phase. Pre-crisis fasen finner sted i forkant av krisen. Crisis response fasen inntreffer når krisen er et faktum, mens post-crisis fasen omhandler tidsrommet i etterkant av krisen. Coombs (2007) oppfordrer ledere til å være oppmerksom på at de ulike fasene fordrer forskjellige aspekter i håndteringen av truslene organisasjonen står ovenfor.



FIGUR 3 - KRISEFASENE

2.3.1. Pre-crisis phase

Organisasjoner som forbereder seg på kriser, håndterer kriser bedre enn organisasjoner som ikke forbereder seg ifølge Coombs (2007). For å forberede seg på en krise, bør en organisasjon foreta preventive handlinger i form av krisehåndteringsplan, krisehåndteringsteam, øvelser og meldingsutkast. Ifølge Coombs (2007) er en forberedt organisasjon i stand til å foreta mer effektive beslutninger, samt respondere hurtigere når konfrontert med en krise. Vi fatter oss i korthet i forbindelse med denne fasen, da den ikke er sentral i vår analyse.

2.3.2. Crisis response phase

Coombs (2007) benytter crisis response begrepet om hva som blir sagt og gjort av ledelsen etter at en krise bryter ut. Denne fasen deles vanligvis i to typer respons; første respons (*initial response*), og gjenoppretting av omdømme og atferdsformål (*Reputation repair and set behavioural intentions*).

Første respons (*initial response*)

Ifølge Coombs (2007) bør den første responsen være rask, nøyaktig og konsekvent. Noe som er lettere sagt enn gjort. For å være rask bør organisasjonen ifølge Coombs (2007) komme med en respons innen den første timen etter at krisen oppstår. Gode forberedelser kan gjøre dette til en betraktelig enklere oppgave. Ved å komme med en rask uttalelse får organisasjonen fortalt sin side av saken og kan vise at de har kontroll. Samtidig hjelper de media med å fylle informasjonsvakuemet som skapes etter en krise. Hvis organisasjonen ikke er villig til å komme med en uttalelse eller annen relevant informasjon, vil andre gladelig ta deres plass ifølge Coombs (2007). Organisasjonen vil da ikke lenger kunne sikre at informasjonen som offentliggjøres er nøyaktig, eller hindre at situasjonen utnyttes til å angripe organisasjonen.

Tidspres kan føre til at unøyaktig og ukorrekt informasjon spres, ikke bare fra utenforstående som nevnt ovenfor, men også fra ulike personer innad i organisasjonen. Organisasjonen kan virke både ukompetent og ukonsekvent ved å rette opp i slike uttalelser. Coombs (2007) anbefaler at organisasjonen snakker med en stemme for å opprettholde konsekvens. Dette betyr ikke at kun en person skal snakke på vegne av organisasjonen, men at informasjonen og budskapet som blir gitt er det samme uansett hvem som uttaler seg.

Omdømme og atferdsformål (*Reputation and behavioural intentions*)

Ifølge Coombs (2007) må en leder vite hvilken gjenopprettingsstrategi som passer best i ulike situasjoner, for best å kunne reparere skaden kriser påfører organisasjonens omdømme. Coombs (2007) presenterer i denne sammenheng *the Situation Crisis Communication Theory* (SCCT, teori om situasjonsbestemt krisekommunikasjon). SCCT viser til to steg for å vurdere omdømmetrusselen ved en krise. Første steg er å finne ut hvilken krisetype interessentene/stakeholderne og media plasserer krisen innenfor. De forskjellige krisetyperne tilskrives ulik grad av ansvar. *Victim* kriser tilskrives minimalt kriseansvar,

accident kriser lavt og *preventable* kriser tildeles sterkt ansvar. Grunnen til at kriseansvar kan være en trussel mot en organisasjons omdømme hevder Coombs (2007) er fordi sterkere ansvarsattribusjon fører til større skade på omdømmet. Kriseteamet bør her definere krisen på bakgrunn av stakeholdernes holdninger. De ulike krisetyper som faller innenfor inndelingen av henholdsvis *victim*, *accident* og *preventable* er vist i tabellen under.

| Victim: | Accident: | Preventable: |
|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Minimalt kriseansvar | Lavt kriseansvar | Sterkt kriseansvar |
| <i>Natural disaster</i> | <i>Challenges</i> | Human-error accidents |
| <i>Rumors</i> | <i>Technical-error accidents</i> | Human-error product harm |
| <i>Workplace violence</i> | <i>Technical-error product harm</i> | Organizational misdeeds |
| <i>Malevolence</i> | | |

FIGUR 4 - KRISETYPER ETTER TILDELT KRISEANSVAR I HENHOLD TIL COOMBS (2007)

Andre steg blir i følge Coombs (2007) å justere trusselbildet etter hvorvidt man finner intensiverende faktorer i organisasjonens krisehistorie og eksisterende omdømme. Hvis organisasjonen har vært utsatt for lignende kriser tidligere, vil den nåværende krisen være en mye større trussel for omdømmet. Hvis organisasjonen fra før hadde et ufordelaktig rykte vil dette også intensivere omdømmetrusselen. Slike intensiverende faktorer vil ifølge Coombs (2007) kunne føre til at stakeholdere vil betrakte en *victim crisis* som en *accident crisis*, og tilsvarende vil en *accident crisis* oppfattes som en *preventable crisis*. Kriseresponsene må tilpasses deretter.

Når omdømmetrussel og krisetype så er estimert, bør valg av *reputation repair* strategi, eller kommunikasjonsstrategi som vi har valgt å kalle det, tilpasses denne vurderingen. De ulike kommunikasjonsstrategiene for gjenoppretting av omdømme har ulik grad av imøtekommenhet ovenfor ofrene. Det betyr at strategiene skiller seg fra hverandre med hvor mye fokus det er på å hjelpe ofrene fremfor å fokusere på selve organisasjonen.

Coombs (2007) teori anbefaler å fokusere mer på de mer imøtekommende *reputational repair* strategiene når trusselen mot omdømmet styrkes, og deler disse ulike kommunikasjonsstrategiene inn som følger etter økende grad av imøtekommenhet; *attack*

the accuser, denial, scapegoat, excuse, justification, reminder, ingratiation, compensation og apology. Disse strategiene kan brukes i respons fasen og/eller i etter-krise fasen. *Attack the accuser* defineres i Coombs (2007) som å konfrontere den eller de som påstår at noe er galt ved organisasjonen. Når det påstås at krisen ikke er i krise brukes en *denial* strategi, mens *scapegoat* betyr å skyldte på noen utenfor organisasjonen. Videre forklares bortforklaringsstrategien (*excuse strategy*) som å minimere organisasjonens ansvar ved å nekte for at de mente å påføre skade og/eller hevde manglende evne til å styre hendelsen som utløste krisen. Rettferdiggjøring (*justification*) er brukt når kriseledere minimerer den oppfattede skaden av krisen. Påminnelse (*reminder*) er derimot når interessentene blir påminnet om organisasjonens tidligere gode arbeid, mens innsmigring (*ingratiation*) er når interessentene berømmes for deres tilvirkning under krisen. Når ofrene tilbys penger eller andre gaver/bidrag brukes en kompensasjonsstrategi (*compensation*), mens ved å påta seg det fulle ansvar og be om tilgivelse for hendelsene benyttes en unnskyldningsstrategi (*apology*).

Alle kriser bør i henhold til Coombs (2007) møtes med to fundamentale reaksjoner. Den første dreier seg om å spre veiledende og instruerende informasjon (*instructing information*) til alle ofre, mens den andre sier at man bør vise at man bryr seg og vise sympati, samt informere om korrigerende tiltak (*care response*). Videre bør man handle i tråd med krisetyperne angitt ovenfor. En *accident crisis* med lav tildeling av kriseansvar hvor organisasjonen ikke har erfart noen intensiverende forhold bør for eksempel møtes med en *justification* og/eller *excuse* strategi. En *preventable crisis* derimot, som tilsvarer sterkt kriseansvar, bør møtes med strategier som *apology* og/eller *compensation*. I tillegg til strategiene som tilpasses krisetype kan man bruke *ingratiation* og *reminder*.

2.3.3. Post-crisis phase

Coombs (2007) sier at målet med den siste krisefasen er å returnere organisasjonen til normal drift. Det er viktig at ledere ikke slutter å følge opp krisen og kommuniserer med relevante grupper selv om man er kommet i denne fasen. Blant annet er det viktig å følge opp lovnader om informasjon som var gitt under respons fasen, da dette er viktig i forhold til tillitsbygging. Interessenter bør også holdes oppdatert på fremtidige forhold relatert til krisen. Disse oppdateringene kan ifølge Coombs (2007) dreie seg om tilbakevendingsprosessen, korrigerende tiltak og/eller etterforskning av krisen. Kriseledere

bør ikke minst benytte muligheten til å lære av krisen, forbedre og evaluere kriseplaner og trene opp kriseteamet. Det underliggende motivet for å lære av kriser er å hindre at det skjer igjen eller at kriseledelsen er mer effektiv neste gang. Uansett er det viktig å analysere krisen, inkludert krisekommunikasjonen.

Trinn 1 → **Trinn 2** → Trinn 3

2.4. Image Repair Discourse and Crisis Communication

Artikkelen til Benoit (1997) tar for seg *the theory of image repair discourse* som en tilnærming for å forstå selskapers krisesituasjoner. Artikkelen er blant de mest siterte på temaet, der teorien både kan anvendes i designen av et selskaps kommunikasjon og av kritikere. Vi vil bruke teorien som et verktøy, der vi kritisk evaluerer meldingene produsert i krisen.

Nøkkelen til forståelsen av *image repair strategies* er å vurdere karakteren til angrepene/klagene som ligger bak selskapets respons. Et angrep har i følge Benoit (1997) to komponenter; Først, den anklagende part er holdt ansvarlig for en handling. Dernext, handlingen er vurdert til å være støtende/sårende. Det er ikke rasjonelt å danne seg et ufordelaktig inntrykk av et selskap, med mindre man tror at selskapet er ansvarlig for en handling. Dersom ingen spesiell handling har forekommet, eventuelt at handlingen ikke blir vurdert til å være støtende/sårende, vil bedriftens image ikke være truet.

Gjeldende for begge komponentene, er at persepsjoner er viktigere enn realitet. Det viktige punktet er ikke om et selskap faktisk er ansvarlig for den fornærmende handlingen, men hvorvidt selskapet blir sett på som ansvarlig av et relevant publikum. Tilsvarende blir nøkkelspørsmålet ikke om en handling faktisk var fornærmende, men hvorvidt den blir opplevd som fornærmende.

Et selskap adresserer ofte et større publikum. Hver gruppe har potensielt ulike interesser, bekymringer og mål. "Krise-kommunikatoren" må med dette identifisere de viktigste publikumsgruppene og prioritere disse i kommunikasjonen.

Fremfor å beskrive de ulike typene og trinnene i en krisesituasjon, fokuserer *the theory of image repair discourse* på meldings-mulighetene. Sagt med andre ord, hva kan et selskap si i møte med en krisesituasjon? Teorien er mer omfattende enn de tidligere teoriene den

bygger på (apologia, accounts). Teorien definerer videre fem brede kategorier av *image repair strategies*. Disse kategoriene inneholder forskjellige reaksjoner på ulike angrep en bedrift kan stå ovenfor i en krisesituasjon.

| Denial | Evasion of Responsibility | Reducing Offensiveness | Corrective Action | Mortification |
|------------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <i>Simple Denial</i> | <i>Provocation</i> | Bolstering | Plan to solve or prevent problem | Apologize for act |
| <i>Shift the blame</i> | <i>Defeasibility</i> | Minimization | | |
| | <i>Accident</i> | Differentiation | | |
| | <i>Good Intentions</i> | Transcendence | | |
| | | Attack Accuser | | |
| | | Compensation | | |

FIGUR 5 - IMAGE REPAIR STRATEGIES (BENOIT, 1997)

Denial, den første av de fem kategoriene, har to varianter; *simple denial* og *shift the blame*. *Simple denial* går ut på å nekte for at en hendelse har funnet sted, eventuelt nekte for at hendelsen forårsaker negative konsekvenser. *Shift the blame* går ut på å argumentere for at en annen person eller organisasjon er ansvarlig for hendelsen.

Evasion of Responsibility har på sin side fire versjoner. En bedrift kan si at en handling ble gjort i respons til en annen parts fornærmende handling (*provocation*), i håp om at handlingen blir vurdert som et fornuftig svar på en provokasjon. En annen spesifikk form for unngåelse av ansvar er *defeasibility*, der man skylder på manglende informasjon og/eller evne. *Accident* som ansvarsfraskrivelse, går ut på at man fremstiller hendelsen som et uhell. *Good Intentions*, den siste av de fire, går ut på at man formidler at intensjonene bak handlingen var gode.

Reducing Offensiveness of Event går ut på at man forsøker å fremstille en handling som mindre fornærmende. Denne *image repair* strategien har seks versjoner. *Bolstering* går ut på å forsterke organisasjonens image, ved å vise til gode trekk ved organisasjonen og tidligere fordelaktige handlinger. En annen versjon, *minimization*, forsøker å minimere de negative følelsene assosiert med den uheldige handlingen. En tredje versjon, *differentiation*, går ut på

å forsøke å distansere seg fra lignende, men mer alvorlige handlinger. Den fjerde versjonen er *trancedence*, der man forsøker å plassere handlingen i en mer fordelaktig kontekst. *Attack the accuser* er den femte versjonen, der man konfronterer anklageren. Den siste versjonen er *compensation*, der man kan bedre imaget ved og tilstrekkelig kompensere de pårørende.

Corrective Action er en annen generell *image repair strategy*, som går ut på at selskapet lover å rette opp skaden. Det går altså ut på å rette opp dagens problem, samt unngå fremtidige problem.

Mortification, den siste av strategiene, er knyttet til det å tilstå og be om tilgivelse (*apologize*). Et trekk ved denne strategien, er at den kan oppmuntre til søksmål fra de pårørte.

Benoits artikkel (1997) gir oss med dette noen hensiktsmessige kategorier tilknyttet *image repair* strategiene. Kjennskap til disse ulike strategiene er nyttig i vårt videre arbeid, der vi ved bruk av blant annet *the theory of image repair discourse* vil kritisk vurdere Gildes krisekommunikasjon.

Trinn 1 ➔ Trinn 2 ➔ Trinn 3

2.5. Omdømme

“Reputation is an idle and most false imposition; oft got without merit and lost without deserving.” - William Shakespeare, “Othello”

Gray og Balmer (1998) anser organisasjonens omdømme og image som viktige konkurransemessige goder, og mener at de derfor bør forvaltes strategisk. Omdømme (*reputation*) anses ofte som et overordnet begrep hvor man også må ta hensyn til organisasjonens image og identitet for å få et fullverdig bilde av situasjonen (Brown, Dacin, Pratt, & Whetten, 2006). Gray og Balmer (1998) sidestiller derimot image og omdømme og sier at begge disse konseptene skapes gjennom *corporate communication* av organisasjonens identitet, og at begge kan lede til konkurransemessige fortrinn. Men det vil ikke si at image og omdømme er det samme.

Identitet kan veldig enkelt forklares som hva organisasjonen er. Gjennom ulike distinkte karakteristika differensierer organisasjonen seg fra andre. *Corporate communication* er summen av alle meldinger/budskap hvor organisasjonen uttrykker sin identitet ovenfor

publikum og interessenter/stakeholdere (Gray & Balmer, 1998). Kommunikasjonen kan komme fra både offisielle og uformelle kilder, og gjennom en mengde ulike medier.

Både image og omdømme/*reputation* beror på personlige oppfatninger. Image er det mentale bildet publikum har av organisasjonen (Gray & Balmer, 1998), altså det man tenker på når man hører organisasjonsnavnet eller ser logoen. *Reputation* sier derimot noe om organisasjonen har godt eller dårlig rykte. *Reputation*/omdømme kan defineres som “*A relatively stable, issue specific aggregate perceptual representation of a company’s past actions and future prospects compared against some standard*” (Walker, 2010, s. 370).

Et image er lettere og raskere å bygge opp enn et dyptgående omdømme (Gray & Balmer, 1998). Mens et sterkt image kan skapes gjennom en koordinert imagebyggende kampanje, kreves det mer for å skape et fordelaktig omdømme. Her strekker det ikke til med en effektiv kommunikasjonsinnsats. Man må bygge på en konsekvent og fortjent identitet over flere år.

2.5.1. Fordeler ved godt omdømme

Brønn og Ihlen (2009) fremhever at et godt omdømme er en ubetinget fordel for virksomheten i flere situasjoner, eksempelvis i forbindelse med kriser. Coombs og Holladay (2006 sitert i Brønn og Ihlen, 2009), viser til forskning som tyder på at et godt omdømme kan fungere som et skjold i kriser. Selskaper med varig og robust omdømme motstår skandaler og omdømmetrusler i større grad enn selskaper med dårlig omdømme (Brønn & Ihlen, 2009). Dowling (2002 sitert i Brønn og Ihlen, 2009) hevder videre at selskaper med godt omdømme, har lettere for å bli tilgitt. Noe oppsummerende sier Brønn og Ihlen (2009) at et godt omdømme gjør at virksomheten opprettholder sin legitimitet eller *licence to operate*. Videre blir det antydnet at publikum blir mindre kritiske og har mer velvilje ved tilfeller av godt omdømme.

Vi kan med fordel skille omdømme og merkevare, da Brønn og Ihlen (2009) peker på at en bedrift kan ha sterke merkevarer, men et dårlig omdømme. En populær definisjon av merkevare (brand) er foreslått av American Marketing Association: “a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them to *identify* the goods and services of one seller or groups of sellers and to *differentiate* them from those of competition” (Grønhaug & Hem, 2002). Vi trekker frem ordene “*identify*” og “*differentiate*”, for å vektlegge viktigheten av det at forbrukerne er i stand til å identifisere og differensiere bedriftens tilbud. Dette kan i følge

Grønhaug og Hem (2002) gi fordeler ved å lette gjenkjøp og strukturering av markedet, og med dette minske konkurransen.

Omdømme handler på sin side om hvorvidt et selskap innfrir forventningene omgivelsene har til dets atferd eller produktkvalitet (Brønn & Ihlen, 2009), der sistnevnte er meget aktuelt i forhold til E.coli-saken og mattrygghet. I følge Fombrun og van Riel (2004 sitert i Brønn og Ihlen, 2009), kan merkevarebygging sies å være underordnet omdømmebygging, da sistnevnte er en mer omfattende aktivitet.

Poiesz (sitert i Brønn og Ihlen, 2009) argumenterer for at betydningen av å ha en sterk merkevare og et godt omdømme øker når publikum må ta beslutninger basert på informasjon som er kompleks, motsetningsfylt eller mangelfull. Omdømmet er videre sentralt når publikum er forholdsvis uengasjert eller må foreta raske beslutninger. Omdømme kan med dette sies å være en snarvei til avgjørelser, da publikum får noen enkle retningslinjer (Brønn & Ihlen, 2009).

2.5.2. Risiko ved dårlig omdømme

En enkel definisjon av risiko er i følge Brønn og Ihlen (2009) "muligheten for tap eller skade". Omdømmerisiko er risikoen for tap av opplevd tillit og tiltro til organisasjonen, som kan ha konsekvenser for ressurser og planer, og følgelig redusere bedriftens måloppnåelse. Bedriften kan risikere å oppleve negative oppfatninger, med redusert tillit som konsekvens. Negativ omtale knyttet til produktene, driften eller interne prosesser, kan få økonomiske konsekvenser for organisasjonen. Coombs og Holladay (1996) hevder også at medienes søkelys på en krise, raskt kan ødelegge selskapets tillit og omdømme.

2.5.3. Omdømme er tillit

Berens og van Riel (2004, sitert i Brønn og Ihlen 2009) identifiserer tre begrepsmessige retninger som er brukt ved omdømmemåling. Disse er sosiale forventninger, virksomhetens personlighet og tillit. Vi vil i vårt arbeid vektlegge tillit, da vi finner tillit interessant i forhold til hvordan matkrisen påvirket Gildes omdømme.

Hosmer (1995) definerer tillit som et resultat av riktig, rettferdig og ærlig atferd, mens Berens og van Riel (2004, sitert i Brønn og Ihlen 2009) knytter tillit til forutsigbarhet i sosiale aktørers atferd. De presenterer tre trekk ved tillit: pålitelighet, velvilje og troverdighet.

Pålitelighet går ut på å holde ting som blir lovet. Velvilje er på sin side viljen til å opptre på en gjensidig fordelaktig måte. Troverdighet består av ekspertise, pålitelighet og sannferdighet.

Brønn og Ihlen (2009) kaster lys på problemstillingen om det er omdømmet eller tilliten til organisasjonen som blir skadelidende når organisasjonen ikke lever opp til forventningene. I likhet med omdømme, tar det tid og ressurser å bygge opp tillit, og å gjenopprette brutt tillit er enda mer ressurskrevende. Omdømme er i følge Brønn og Ihlen (2009) en ressurs som representerer den typen overbevisninger som legger grunnlaget for tillit. Det er videre stor sannsynlighet for at en som har godt omdømme, også er pålitelig.

Gary Honey, forsker ved Senter for risikoforskning ved University of Southampton, angir tillitstapets fem stadier (2007, sitert i Brønn og Ihlen 2009): 1: *Skuffelse* over inkonsekvent atferd, som gjør at det stilles spørsmålstegn ved tilliten. Organisasjonen kan riktig nok raskt rette opp igjen tilliten. 2: *Overraskelse* over dårlig vurderingsevne eller dårlig styring i organisasjonen, med konsekvenser for tilliten. Over tid og ved god relasjonsbygging, kan organisasjonen gjenopprette tilliten. 3: *Bekymring* over en ulykkeshendelse eller problemstilling knyttet til sikkerhet. Eksempler på dette kan være tilbakekalling av et produkt, med svekket tillit som konsekvens. Det skal i dette tilfellet mye til for å rette opp igjen tilliten. 4: *Avsky* over organisasjonens inkompetanse og dårlige beslutningstakingsprosess. Dette fører til at tilliten får en alvorlig knekk og aldri blir helt gjenopprettet. 5: *Raseri* over at organisasjonen er innblandet i ting som bedrageri, underslag og andre ulovlige aktiviteter. Følgelig er all tillit ugjenkallelig tapt og uopprettelig.

Brønn og Ihlen (2009) påpeker at når folk ikke lenger har tillit til en organisasjon, er den første reaksjonen å ikke kjøpe flere produkter eller tjenester fra den.

Kapittel 3 - Metode

Metode, som kommer av det greske ordet *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Kapittelet tar for seg hvordan vi går frem for å besvare vårt forskningsspørsmål, der vi presenterer våre metodiske valg og bakgrunnen for disse.

I følge Halvorsen (1996) er vitenskapelig metode den håndverksmessige siden av det vitenskapelige arbeidet og læren om de verktøy vi bruker bevisst, systematisk og planmessig for å samle inn informasjon om virkeligheten. Vi vil starte dette kapittelet ved å begrunne forskningsdesign og -tilnærming. Deretter vil vi redegjøre for metoder for datainnsamling og analyse. Videre vil vi gi en vurdering av den valgte metoden, reliabilitet og validitet, før vi til slutt kommenterer hvilke avgrensninger vi har funnet det fornuftig å ta.

3.1. Metodisk fremgangsmåte

3.1.1. Forskningsdesign

I følge Saunders et al. (2009) er forskningsdesign den generelle planen for hvordan man går frem for å besvare forskningsspørsmålet. Med dette menes hvordan man skal knytte relevant teori og empiri sammen for å komme til et svar på problemstillingen.

Vi har tre hovedtyper forskningsdesign: deskriptiv-, eksplorativ- samt kausalt design. Hvilken av disse som er hensiktsmessig, avhenger av problemets karakter og studiets formål.

Vi ønsker i vår utredning å se nærmere på i hvilken grad Gildes krisekommunikasjon har bidratt til å verne omdømmet. Vi vil med dette belyse ulike sider av temaet, som ikke er klarlagt ved inngangen av vår studie. Eksplorerende design anvendes i hovedsak i tilfeller der man har relativt liten kunnskap om problemområdet. Ofte vil hensikten være å skaffe seg innsikt og forståelse i et tema. Ved bruk av en eksplorerende design kan man gradvis komme frem til en mer eksakt og presis problemstilling. Denne initiale orienteringen kan klargjøre hvilke handlingsalternativer og variabler som er aktuelle. Videre får man kjennskap til hvorvidt det er tilgjengelig teori eller litteratur på området, eller om man må innhente data selv (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Det er med dette hensiktsmessig for vår studie å ha en eksplorerende design, der vi gradvis får bedre forståelse av forholdet mellom omdømmet

og Gildes krisekommunikasjon. Forskningsdesignet passer vårt studie godt, da selve problemet ikke er fullstendig forstått i vårt innledende arbeid. Forskningsdesignet er med dette fleksibelt, noe som tillater oss å endre retning når ny informasjon er tilgjengelig. Vi stiller imidlertid enkelte krav til oss selv når det kommer til evnen til å observere, skaffe informasjon og konstruere en forklaring (Ghauri & Grønhaug, 2002).

3.1.2. Forskningstilnærming

Ved å ha en induktiv tilnærming, vil vi lettere kunne identifisere sammenhenger og forklaringer som ikke er kjente. Vi finner det hensiktsmessig å ha en induktiv tilnærming, der vi presiserer at vi ikke arbeider mot en ny og grunnleggende teori omkring krisehåndtering. Videre kan det sies at det å analysere medieoppslag slik vi gjør, er av en kvalitativ (induktiv) natur. Vår forskning har imidlertid trekk fra den deduktive tilnærmingen også, da vi fra starten av forholder oss til og anvender kjente teorier (Coombs og Benoit). Disse teoriene utgjør en viktig del av vår innledende forståelse. Noe som taler imot en deduktiv tilnærming er at vi ikke tester teoriene/hypotesene i klassisk forstand (kvantitativt), men i stedet anvender teori for å belyse temaet.

Vi vil med dette ha en mer åpen tilnærming, med vektlegging av de kvalitative (induktive) innslagene. Halvorsen (1987, referert i Vikan og Rostrup 2010) påpeker at de to tilnærmingene sjelden er gjensidig utelukkende, og at man derfor vanskelig vil se en klar todeling.

3.1.3. Casestudie

Vi vil foreta en singel casestudie, der vi studerer et fenomen i sin "real life setting". Casestudier benyttes ofte for å søke større innsikt, forståelse og kunnskap om et emne (Figenschou, 2009). Casestudie som forskningsstrategi gir oss en høy construct validity (måler det vi faktisk ønsker å måle), samt god dybdeforståelse. Enkelte utfordringer knyttet til kontroll og analysenivå/enhet vil kunne inntreffe (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Vi tar for oss E.coli-saken og Gilde, da dette synes å være en organisasjon der vi vil få studert det aktuelle fenomenet (krisekommunikasjon) på en tilfredsstillende måte.

I forbindelse med casestudie har man ofte et stort innslag av kvalitative data, der man orienterer seg om fenomenene som opptrer (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Vi vil analysere omtalen Gilde fikk under og i etterkant av E.coli-saken. E.coli-saken har fått stor

mediedekning, i tillegg til at en rekke rapporter er tilgjengelige på statlige og private nettsider. Videre hadde Gilde en uttrykt visjon om å være åpne, ærlige og tilgjengelige (Skundberg, 2007), noe som førte til offentliggjøring av store mengder informasjon. Vi har med dette et omfattende datagrunnlag å ta for oss i vår analyse. Vi forventer at de benyttede kildene vil gi oss en tilfredsstillende innsikt i omtalen av E.coli-saken, noe som gjør at vi i vårt arbeid ikke finner det nødvendig å foreta kvalitative intervju. I stedet ønsker vi å bygge videre på de allerede kartlagte sammenhengene, der vi viser til rapporter hvor omfattende intervjuprosesser har funnet sted. Vi søker gjennom vårt arbeid å kunne ta stilling til i hvilken grad krisekommunikasjon fører til endring i omdømmet.

3.2. Data og datainnsamlingsmetode

3.2.1. Kvantitative og kvalitative data

Data kan deles i kvantitative og kvalitative alt ettersom hvilken form de tar. Kvantitative data er numeriske eller kvantifiserbare, mens kvalitative data refererer til alle ikke-numeriske data eller data som ikke er blitt kvantifisert (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

De kvantitative dataene er allerede kodet, kategorisert og analysert ettersom disse er sekundære data. De kvalitative dataene må derimot analyseres og meningen forstås for at de skal være nyttige (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). For eksempel må innholdet i nyhetsartiklene og pressemeldingene analyseres for å finne ut hva de sier om krisekommunikasjonen.

3.2.2. Sekundærdata

Bruk av casestudie som metode åpner for bruk av mange ulike datainnsamlingsmetoder. Blant annet kan man bruke intervjuer, observasjon, dokumentanalyse og spørreskjema (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Vi vil i hovedsak benytte oss av sekundærdata i form av nyhetsartikler, undersøkelser og rapporter hvor dataene er innsamlet av andre. Sekundærdata er nettopp data som er samlet inn av andre til et annet formål (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Slike data behøver ikke nødvendigvis være rådata, men kan også være publiserte sammendrag. Nyhetsartiklene vil utgjøre kvalitative rådata. Undersøkelsene (f.eks Reprak) er derimot hovedsakelig kvantitative, mens rapportene (f.eks Sifo) kan

inneholde både kvantitative og kvalitative data, der begge kan bestå av både rådata og kompilerte data.

Bruk av sekundærdata kommer med både fordeler og ulemper. For det første kan man spare ressurser (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009) ved å slippe det tidkrevende og kanskje dyre arbeidet med å samle inn data selv. Samtidig vil man ofte kunne oppnå høyere kvalitet på dataene enn det man kunne klart selv (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). I vårt tilfelle vil det også være en fordel at dataene ble samlet inn i tidsperioden rundt krisen, noe vi vanskelig kan oppnå nå flere år i etterkant. Dette gjør at respondentene i for eksempel undersøkelsene har E.coli-saken ferskt i minnet, og vi kan til en viss grad utelukke at resultatene påvirkes av hendelser skjedd i etterkant. Å sammenligne våre funn med sekundærdata kan også gi oss mulighet til sette de i en større og mer generell sammenheng (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Sekundærdata har også en del ulemper man bør være klar over hvis man skal ta i bruk slike data. For det første vil dataene antakeligvis være samlet inn til et helt annet formål. Dette kan gjøre dataene upassende, og gjøre at man kun delvis eller ikke i det hele tatt får besvart problemstillingen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Man skal også være skeptisk til om definisjonene dataene er basert på er de samme som man operer med selv, da dette kan føre til at man ikke svarer på det man faktisk har til hensikt å svare på. Vi må derfor være kritiske til hvilke definisjoner som er brukt i rapporter og undersøker på begreper som for eksempel omdømme, tillit og krisehåndtering. Vi bør også være skeptiske til hvilke data som trekkes fram av de som legger fram dataene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Det som legges mest vekt på vil kunne farge lesernes syn og ha klare følger for videre bruk av disse dataene. Dette vil for vår del være spesielt viktig ved bruk av rapporter og nyhetsartikler hvor dataene legges fram for å støtte et spesielt syn og påvirke leserens oppfatning.

3.3. Kvalitativ innholdsanalyse

Uten direkte tilgang til en organisasjons interne dokumenter og møter, kan det tenkes at en analyse av organisasjonens holdning til krisekommunikasjon vil være noe mangelfull. Næringslivsmiddelindustrien er imidlertid kjennetegnet ved store krav til matsikkerhet. En matkrise av slike dimensjoner førte til enorm mediedekning, samt krav til åpenhet og

tilgjengelighet. Videre var mediene en viktig kommunikasjonskanal for Gilde når det kom til spredning av informasjon under E.coli-saken. Ved å analysere offentlig tilgjengelige kilder, samt Gilde sitt onlinearkiv, får vi en tilfredsstillende forståelse av Gildes kommunikasjonsstrategier i E.coli-saken. Et uttrykk for informasjonstilgjengeligheten finner vi eksempelvis i Atekst, som lister 2334 artikler i det aktuelle tidsrommet, med treff på de valgte søkeordene (angitt i avsnittet om avgrensninger).

I vår studie vil vi benytte oss av kvalitativ innholdsanalyse, nærmere bestemt dokumentanalyse (*textual analysis*), som metode for kritisk analyse av medienes fremstilling av virkeligheten. I følge McKee (2003) er dokumentanalyse en metode, eller datainnsamlingsprosess, som kan benyttes av forskere med den hensikt å få informasjon om hvordan mennesker skaper mening rundt seg. I dokumentanalyse samler man inn data som analyseres med den hensikt å få frem viktige sammenhenger og relevant informasjon om forholdene man studerer (Grønmo, 2004). Begrunnelsen for å benytte oss av kvalitativ innholdsanalyse, er at tekster gir ekstensive og omfattende beskrivelser av hendelser og kontekst (Lango, 2010).

Dokumentanalyse er et nyttig verktøy i forskning knyttet til blant annet mediestudier og massekommunikasjon. En "tekst" er noe som gir mening, eksempelvis en bok, et magasin eller en nettside (McKee, 2003). Tekster kan være ulike, både med tanke på form og innhold. Vi forholder oss kun til skriftlige fremstillinger i kjente, norske aviser. Ved bruk av media som kilde, er det viktig at vi kun forholder oss til aviser som er kjent for å være seriøse og kritiske. Vi forventer at innholdet i avisartiklene vil omfatte og bli farget av meningsytringer hos journalister, samt omfatte faktainnhold.

Dokumentanalyse går ut på at man analyserer en tekst gjennom å foreta en *educated guess* (kvalifisert gjetning) knyttet til noen av de mest sannsynlige fortolkningene som kan gjøres på bakgrunn av teksten. Vi vil med dette foreta en vurdering av hvilke fortolkninger som mest sannsynlig har blitt gjort på bakgrunn av teksten. Begrepet *sence-making* er her sentralt, da dette viser til hvordan mennesker gir mening til hva som foregår rundt dem. I følge McKee (2003) kan vi aldri se eller gjenskape *the actual practice of sence-making*. Derimot kan vi studere aktuelle tekster, da disse gir oss et bilde av menneskers sense-making. Hartley (1992: 29), sitert i McKee (2003), omtaler slike tekster som "*literally forensic*

evidence". Vi får med dette et bilde av hvordan krisen ble fremstilt og kan ha blitt opplevd i 2006.

3.4. Vurdering av metoden

Vi vil i følgende avsnitt ta stilling til metodevalget vårt, der vi kaster lys på fordeler og ulemper ved vår valgte fremgangsmåte.

3.4.1. Vurdering av kvalitativ innholdsanalyse som metode

En fremtredende svakhet ved kvalitativ innholdsanalyse er at en forskers bakgrunn og perspektiv kan farge seleksjonen og tolkningen av tekstene. I tilfeller med snevert perspektiv, kan man oppleve at seleksjonen av tekster blir skjev og tekstene fremstår som relativt ensformige. Videre kan mulige tolkninger bli utelatt, dersom de ikke stemmer overens med forskerens perspektiv (Grønmo, 2004). Disse utfordringene motvirker vi ved å vurdere tekstene ut i fra ulike perspektiver. Måten vi gjør dette på, er ved bevisst å inkludere artikler med ulike vinklinger, i analysene våre. Videre er vi to som arbeider sammen på oppgaven, noe som gjør det lettere å bevisst vurdere tekstene ut i fra ulike perspektiver.

En annen svakhet med kvalitativ innholdsanalyse kan være at forskeren ikke benytter seg av tekster som er troverdige eller autentiske, eller at det er uklarheter rundt hvem teksten er representativ for (Grønmo, 2004). For å unngå disse feiltolkningene, bør vi kritisk vurdere tekstene vi analyserer. Ved å forholde oss til større og anerkjente tidsskrift, øker vi sannsynligheten for at tekstene er troverdige og autentiske. Videre bør vi forsøke å forstå tekstens innhold ut i fra situasjonen den er skrevet i, med den hensikt å unngå feiltolkninger (Grønmo, 2004).

I forhold til bruk av dokumenter, advarer Yin (2003) mot å se på dokumenter som fullstendig objektive. Det er med dette viktig å være kildekritiske, samt foreta kontekstuelle vurderinger av dokumentene (Yin, 2003). Da vi i vår studie vil analysere avisartikler, vil vi oppleve at flere aviser dekker E.coli-saken. Dette tillater oss å sammenligne fremstillingene i de ulike avisene, og på denne måten forhindre en skjev fremstilling.

3.4.2. Reliabilitet og validitet

Ved valg av metode, er det viktig at vi ser på hvilke følger dette får med tanke på pålitelighet, validitet og generaliserbarhet. I casestudier vil det være aktuelt å fokusere på konstruksjonsvaliditet, intern og ekstern validitet, samt reliabilitet (Gotvassli, 1999). Konstruksjonsvaliditet forstår vi som begrepsvaliditet, som ikke er fremtredende i forhold til vårt valg av metode.

Reliabilitet

Reliabilitet defineres av Saunders, Lewis og Thornhill (2009, side 159) som *"the extent to which data collection technique or techniques will yield consistent findings, similar observations would be made or conclusions reached by other researchers or there is transparency in how sense was made from the raw data"*. Pålitelighet (reliabilitet) går med dette ut på at andre kan se hva vi har gjort, kan gjenskape våre resultater, samt at funnene er konsekvente.

I forhold til reliabilitet har vår studie mange kvalitative trekk, noe som gjør at det vil være usikkerhet knyttet til replikerbarheten (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Grønmo (2004) peker på at dette kan skyldes kompleksitet og endring i samfunnsmessige fenomener. Gotvassli (1999) støtter dette, ved å si at arenaen for en bestemt casestudie er akkurat her og nå. Vi gjør i denne anledning et poeng av at E.coli-saken er avsluttet, og at det nå er rundt 5 år siden Gilde opplevde den enorme pressedekningen. Dette gjør at etterspillene av E.coli-saken også har funnet sted (erstatningsoppgjør etc). Følgelig vil andre kunne studere de samme avisartiklene, og med dette gjøre lignende fortolkninger. Vi forventer videre at artiklene listet i Atekst, forblir tilgjengelige i databasen i overskuelig fremtid. Dette tillater andre med tilgang til Atekst å spore opp artiklene benyttet i vår analyse. Disse forholdene taler for høy reliabilitet.

Kvalitative studier er lite standardiserte, noe som kan være uheldig for reliabiliteten. I vår studie ønsker vi å oppnå høy reliabilitet gjennom å dokumentere fremgangsmåter og datainnsamling på en klar og tydelig måte. Våre vurderinger i drøftelsen skal utdypes og begrunnes, og dersom mulig, underbygges med funn i eksisterende rapporter gjort på temaet.

Vår oppfatning er at studien vår har høy reliabilitet, da vi viser til et omfattende antall artikler, samt har benyttet en metode som er forholdsvis godt kjent. Der det har vært mulig har vi underbygget våre påstander med kvantitative funn (eksempelvis endring i tillit), fra de ulike rapportene som omhandler E.coli-saken.

Validitet

Validitet går ut på hvor godt vi målte det vi ønsket å måle, hva vi faktisk målte, samt relevans. Vi snakker med dette om datamaterialets gyldighet for problemstillingene som skal belyses. Man trekker et skille mellom intern og ekstern validitet. Førstnevnte er mer rettet mot studiens konsistens, evnene til forskeren og i hvilken grad studien er gjennomført på en god måte. Den eksterne validiteten er høy dersom studiens resultater kan generaliseres til alle relevante kontekster. Generaliserbarhet går på sin side ut på om våre resultater har et gyldighetsområde som strekker seg utover studiens rammer (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Dokumentasjon av hva vi foretar oss vil bidra til å sikre den interne og eksterne validiteten i en casestudie. Ved å gjøre våre valg og antakelser eksplisitte, sikrer vi høy validitet i vår dokumentanalyse (McKee, 2003). Videre vil validitet i vår studie være nært knyttet opp mot hvorvidt de anvendte datakildene (nyhetsartikler og rapporter) bidrar til å gi et pålitelig svar på problemstillingen. I følge Ryan et al. (2002, referert i Figenschou 2009) lar det seg sjelden gjøre å optimalisere både intern og ekstern validitet. Dette vil si at en studie med høy intern validitet tenderer å ha en lavere grad av ekstern validitet og omvendt, som en konsekvens av forskernes prioriteringer. Vi har i vårt arbeid vektlagt å få bedre kjennskap til problemstillingen i dette konkrete tilfellet, fremfor å kunne generalisere. Denne intensjonen passer bra overens med valget av casestudie som metode, da en fremtredende ulempe med casestudier er at man har begrenset grunnlag til å generalisere. I følge Gotvassli (1999) kan imidlertid den eksterne validiteten bedres ved å relatere generaliseringene til teori om fenomener og sammenhenger mellom disse.

I forhold til den interne validiteten, advarer Yin (2003) om at en fare for validiteten i casestudier ofte er at subjektive vurderinger ligger til grunn for utvelgelsen av data. I vårt tilfelle vil dette være blant annet utvelgelsen av artikler for analyse. Vi forsøker gjennom vår dokumentanalyse å kartlegge årsakssammenhenger, samt konkurrerende forklaringer i

forhold til omdømmet til Gilde. De subjektive vurderingene kan føre til at visse årsakssammenhenger blir utelatt eller ikke tilstrekkelig belyst. Følgene blir med dette at dataene ikke er optimale i forhold til besvarelsen av forskningsspørsmålet vårt, noe som taler for lav validitet. Måten vi unngår dette på er å være kritisk i utvelgelsen av artikler, samt få kontinuerlige tilbakemeldinger av hverandre. På denne måten kvalitetssikrer vi arbeidet og opprettholder validiteten.

3.5. Avgrensninger knyttet til søk

3.5.1. Sampling

Sampling blir i følge Saunders et. al (2009) benyttet i situasjoner der det ikke er hensiktsmessig å samle data fra hele populasjonen. Dette kan skyldes praktiske hensyn, budsjett- og tidsbegrensninger, eller at resultatene må foreligge om kort tid.

Vi vil i vår studie ha en annen tilnærming til sampling, da vi ikke skal drive datainnsamling fra personer, men fra artikler. Populasjonen angir vi til å være de 2334 treffene vi får i Atekst, etter å ha spesifisert søket vårt. For ikke å analysere samtlige artikler ved bruk av teori, vil vi innledningsvis ta stilling til hvilke artikler vi inkluderer i analysen. Vi finner det hensiktsmessig å lese samtlige artikler, for så å kontinuerlig ta stilling til hvilke artikler vi ønsker å analysere ved hjelp av de angitte rammeverkene. Disse utvalgte artiklene vil utgjøre vårt utvalg. Vi vil i denne prosessen ta for oss artiklene i kronologisk rekkefølge, der vi sørger for at de valgte artiklene representerer de ulike fasene i hendelsesforløpet.

Med utgangspunkt i ovennevnte vil samplingen ikke være overlatt til tilfeldighetene, og vi har med dette *non-probability sampling*. Vi kan med dette ikke foreta noen statistiske inferenser, men Saunders et. al (2009) presiserer at vi til tross for dette kan generalisere om hele populasjonen, dog ikke på et statistisk grunnlag.

I forhold til *sampling size* har vi i motsetning til *probability sampling*, ingen klare regler å forholde oss til. Valget bør imidlertid harmonisere med samplingteknikk, samt studiens fokus (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Det finnes en rekke teknikker vi kan benytte i *non-probability sampling*. Da vi vil vurdere hvilke artikler som er mest informative, fremstår *purposive* eller *judgemental sampling* som

en hensiktsmessig teknikk. Denne går ut på at man velger de kildene som best lar en besvare forskningsspørsmålet. Teknikken er spesielt passende når man går i dybden i forholdsvis få kilder, noe som er vanlig i casestudier (Neuman, 2005). Ulempen med denne tilnærmingen er, som vi har vært inne på tidligere, at artiklene vi tar for oss ikke er statistisk representative for populasjonen. Videre benytter vi oss av *typical case sampling*, som har den hensikt å skape et illustrerende bilde basert på representative caser (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). I vårt tilfelle vil dette være å ta utgangspunkt i artikler som ikke skiller seg nevneverdig fra andre artikler med tanke på fremstilling og fokus. Vi vil i vår studie skape et bilde av Gildes krisekommunikasjon, basert på de "typiske" fremstillingene i mediebildet.

3.5.2. Avgrensninger

E.coli-saken fikk enorm omtale i månedene krisen pågikk, noe som gjør at vi må ta noen innledende begrensninger. Vi begrenser oss til å analysere følgende kommunikasjonskanaler; avisartikler og intervjuer gitt av sentrale personer i Gilde-systemet.

Vi begrenser oss videre til bruk av Atekst. Atekst er en elektronisk database som oppdateres daglig. Databasen inneholder alt redaksjonelt stoff fra 47 fremtredende norske medier (Skolewebben). Databasen er et mediearkiv tilbudt av Retriver, en ledende leverandør av mediearkiv i Norden. Ved bruk av Atekst får vi søkt i og analysert en rekke artikler (Retriever Norge AS). Ved å foreta avanserte søk i Atekst, finner vi de mest aktuelle artiklene.

Grunnet den omfattende pressedekningen E.coli-saken fikk, er det viktig at vi innledningsvis foretar hensiktsmessige avgrensninger. Vi vil foreta begrensninger knyttet til tidsrom i tillegg til at vi angir klare søkeord. Tidsrommet disse artiklene er hentet fra, strekker seg fra 1. februar til 1. juli. Bakgrunnen for valget av dette tidsrommet er at det omfatter de mest fremtredende hendelsene i E.coli-saken. I forhold til begrensninger knyttet til valg av søkeord, tar vi kun for oss artikler som inneholder søkeordene "Coli", "Gilde", samt inneholder sitat fra sentrale talspersoner i Gilde. "Coli" er nødvendig for å sikre at artikkelen omtaler E.coli-saken. "Gilde" som søkeord, har den hensikt å sørge for at artiklene ikke utelukkende omhandler mattilsynet, folkehelseinstituttet eller andre aktører. Vi snevrer det ytterligere inn ved å spesifisere søket til å inneholde uttalelser fra minst én av de tre vi vurderer til å være de mest fremtredende talspersonene i Gilde. De to mest fremtredende talspersonene i Gilde, vurderer vi til å være kommunikasjonssjef Nina Sundqvist og

daværende konsernsjef Axel Krogvig. Den siste personen vi inkluderer i søket, er informasjonssjef Gilde Vest; Grete Skundberg. Skundberg ble spesielt sentral under E.coli-saken, da smitten viste seg å komme fra et Terina-anlegg på Vestlandet. Etter å ha spesifisert søket til å inneholde minst ett av disse tre navnene, får vi nå 2334 treff. Artikkene vi skal analysere er i hovedsak web-baserte.

Kapittel 4 - Casebeskrivelse

Vi vil i dette kapittelet gi en kort innføring i det spesifikke caset oppgaven er basert på. Vi har valgt å ta for oss E.coli-krisen fra 2006, der vi fokuserer på Gildes krisehåndtering. Gilde var en særdeles sentral aktør i nettopp denne krisen, ettersom Mattilsynet tidlig rettet mistanken mot Gildes produkter.

Det at krisen innebar fare for befolkningens liv og helse gjorde at media har brukt store ressurser på saken, og det er dermed mye tilgjengelig informasjon i form av nyhetsartikler. Videre hadde Gildes ledelse en klar holdning om å være åpne, ærlige og tilgjengelige (Skundberg, 2007), noe som innebærer at det både under og i etterkant av krisen ble frigjort mye informasjon. At vi nå har fått krisen litt på avstand gjør også at vi har større mulighet til å undersøke effekter på og utviklingen av omdømmet i etterkant av krisen.

Først vil vi gi en presentasjon av Gilde som bedrift og varemerke på det aktuelle tidspunktet, for deretter å se kort på bransjen, slik at leseren får en oversikt over hvilke rammer Gilde opererer innefor og må forholde seg til. Vi vil så ta for oss hendelsesforløpet i E.coli-krisen. Til slutt kommenterer vi mediedekningen E.coli-saken fikk, da denne utgjør en stor del av vårt datagrunnlag i denne oppgaven.

4.1. Gilde

Gilde er i dag et registrert varemerke, eid av merkevarehuset Nortura AS. Høsten 2006 fusjonerte Gilde Norsk Kjøtt BA og Prior Norge BA, og skapte konsernselskapet Nortura BA. Dette ble Norges største aktør innen rødt og hvitt kjøtt, i tillegg til eggproduksjon. Januar 2006, i forkant av E.coli-krisen, ble fusjonsplanene offentliggjort (Nortura BA, 2006). Nina Sundquist, kommunikasjonsdirektør i Nortura, opplyser i ettertid at man ved fusjonen mellom Gilde og Prior bevisst skilte selskapsnavnene fra merkevarene (Nortura, 2010).



Gilde Norsk Kjøtt BA var i 2005 Norges største kjøttprodusent, med virksomhet i 32 kommuner og 17 fylker. Gilde er kjennetegnet ved at hele verdikjeden finner sted i Norge,

der man utelukkende benytter seg av norske råvarer. Gilde Kjøtt BA ble i inngangen av 2006 eid av 27 524 kjøttprodusenter, og har 5 500 medarbeidere. Det ble i 2005 satt ny salgsrekord i sluttmarkedet, med hele 6,9 milliarder kroner i omsetning (Gilde Kjøtt BA, 2005).

4.2. Bransjen

Som aktør i næringsmiddelindustrien er Gilde underlagt strenge krav knyttet til mattrygghet. De siste 30 årene viser til et stadig strengere offentlig regelverk. De største endringene er knyttet til egenkontroll, HACCP-analyse (et forebyggende sikkerhetssystem), samt dokumentasjon. Aktørene må nå forholde seg til “hygienepakken for næringsmiddelproduksjon” og miljøforskrifter, samt kjemikalierregelverk (Nofima). I tillegg til det offentlige regelverket stiller også kundene strenge krav til produktutvalg, kvalitet og trygghet (Statens forvaltningstjeneste, 1999).

4.3. Hendelsesforløp

Vinteren 2006 opplevde Norge sin hittil største matkrise, i forbindelse med den mye omtalte E.coli-saken. E.coli-saken er en betegnelse på det matbårne smitteutbruddet av Escherichia coli 0103. E.coli er et fellesnavn på en gruppering av bakterier som finnes i tarmens normalflora hos alle mennesker og varmblodige dyr. Bakteriene er viktige i fordøyelsesprosessen, samt bidrar til å hindre bakterier i å formere seg i tarmene. E.coli-bakteriene er vanligvis ufarlige, men det finnes imidlertid noen grupper av E.coli som ikke tilhører normalfloraen, såkalte tarmpatogene E.coli-varianter. Disse har blitt angitt som årsak til ulike typer tarminfeksjoner hos mennesker. Denne typen infeksjoner er et stort problem i u-land, der dårlig helsetilstand på forhånd bidrar til at slike infeksjoner kan være dødelige. Infeksjonene opptrer sjeldnere i industrialiserte land, samt at de fleste tilfellene er ufarlige (Norsk Helseinformatikk, 2008). Mennesker kan bli smittet gjennom forurenset mat eller drikke, samt gjennom kontakt med smittebærende dyr og mennesker (Folkehelseinstituttet, 2005).

Kontaminerte næringsmidler viste seg å være bakgrunnen for E.coli-saken, med spenn fra januar til mars 2006. I denne perioden forekom det 18 tilfeller av E.coli 0103, der 10 utviklet

nyresvikt. Disse 10 var barn, som er spesielt sårbare ovenfor infeksjonen. 10. mars døde et av barna, en 4 år gammel gutt fra Oslo. Utbruddet ble oppdaget 20. februar, som følge av seks tilfeller av nyresvikt blant barn. Gilde ble tidlig pekt ut som potensiell smittekilde, og 24. februar svarte de med å trekke tilbake de mistenkte kjøttdeigproduktene. Til tross for dette, ble man kjent med stadig flere tilfeller av E.coli 0103. Mistanken ble så rettet mot Gildes morrpølser, som ble trukket tilbake 20. mars (Forskningsrådet, 2006).



Smitteutbruddene, samt myndighetenes og næringens håndtering, fikk stor offentlig oppmerksomhet, der aktørene stadig ble gjenstand for kritikk. Gilde opplevde en omdømmekrise, der tall fra MMI viste til en merkevare i fritt fall. Konsernet stod også ovenfor store kommunikasjonsmessige utfordringer. Et eksempel på dette er den krevende internkommunikasjonen, der kun 1500 av 5500 medarbeidere kunne nås på mail.

4.4. Mediedekning

Det stilles krav til tilbaketrekningsrutiner i matvareindustrien, men en tilbaketrekning vil likevel føre til en alvorlig skade på bedriftens omdømme. Dette var vi i følge Unsgaard og Silkoset (2006) vitne til i E.coli-saken.

Mediedekning som skyldes kriser kan gi omdømmet langvarige skader, samt føre til salgsreduksjon av produkter og tjenester (Unsgaard & Silkoset, 2006). E.coli-saken fikk et enormt omfang, større enn aktørene hadde forventet eller opplevd før. Ifølge rapporten fra Det regjeringsoppnevnte evalueringsutvalget for E.coli-saken (2006), henter nordmenn det meste av informasjon fra mediene, altså ikke direkte fra myndighetene.

Det regjeringsoppnevnte evalueringsutvalgets rapport (2006) peker på mulige årsaker til sakens store omfang. Rapporten skiller mellom ytre og indre forklaringer.

De ytre forklaringene viser til saken og hvilke forhold ved selve saken som bidrar til den store medieomtalen. Rapporten lister opp 6 forhold; matforgiftning, barn, et høyt konsumert

produkt, en profilert norsk virksomhet, usikkerhet fra myndighetenes side og et tragisk dødsfall.

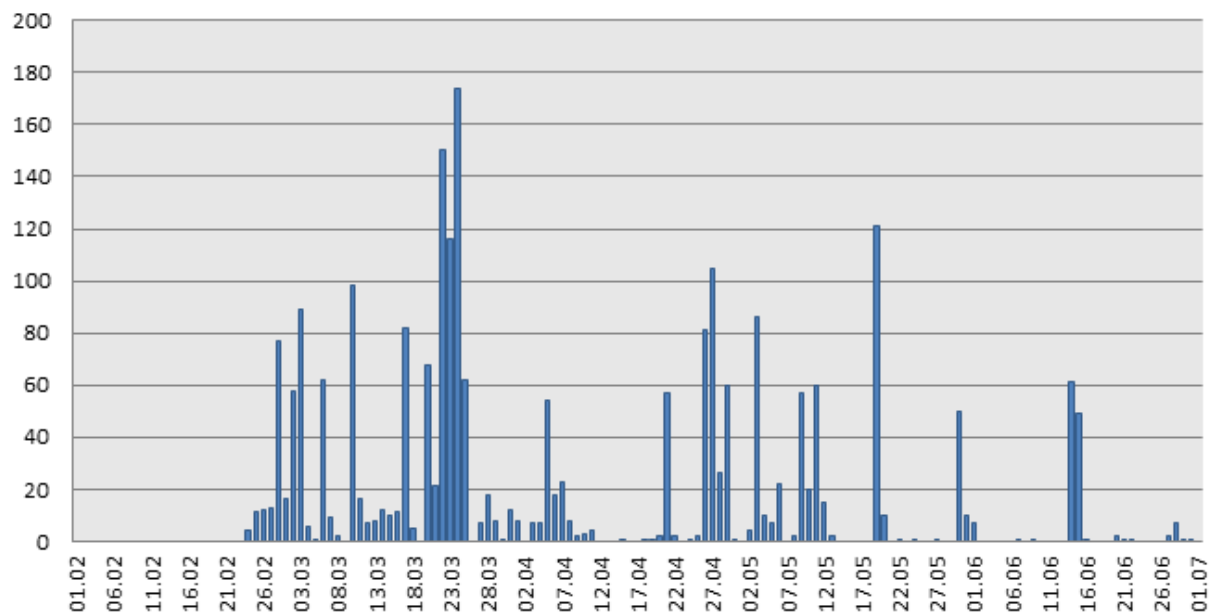
De indre forklaringene berører hvordan selve håndteringen av saken bidro til medieomtalen. Den første faktoren er det allerede store fokuset på fugleinfluensaen, i tillegg til at det var vinterferie. En annen faktor er den uklare terminologien som ble brukt, der man brukte begrep som "mistanke" og "hovedspor". En tredje faktor er kapasitetsproblemene både Gilde og myndighetene opplever, der til og med Gilde har vanskeligheter med å nå kommunikasjonsavdelingen til Mattilsynet. En fjerde faktor er Mattilsynets manglende kommunikasjonsberedskap i Mattilsynets regioner, noe som forsinker/hindrer kommunikasjon med offentligheten. Den femte faktoren utvalgets rapport (2006) lister, er det såkalte "fredagssyndromet", også kjent som "the non-information hour", der nyheter offentliggjøres fredag ettermiddag med minimale skadevirkninger. Den femte faktoren er manglende koordinering. Kapasitets- og ressursproblemer, kombinert med det store mediepresset, gjorde at aktørene opplevde store utfordringer knyttet til det å forhøre seg med hverandre i forkant av orientering av pressen. Gilde, en av hovedaktørene, opplevde vanskeligheter med å få orientering om hva de ulike presse møtene faktisk kom til å orientere om. Konsekvensene ble at Gilde opplevde situasjonen som meget krevende, der de ble konstant utsatt for tidspress. Den sjettede faktoren utvalgets rapport (2006) nevner er at det riktig nok har blitt gjennomført desktop øvelser i forkant, men at disse ble gjennomført uten mediepress. Læringsutbyttet fra øvelsene har med dette vært noe begrenset. Den syvende faktoren er det høye forventningspresset aktørene arbeider under. Mattilsynet på sin side, blir oppfattet som en garantist for høy matsikkerhet. Ansvar for mattrygghet og kjøttkvalitet ligger imidlertid hos produsenten (Gilde), noe Mattilsynet ikke har klart å kommunisere godt nok i forkant og under krisen. Den åttende og siste faktoren, er strukturen i Mattilsynet. Tilsynet hører til tre departementer, og organisasjonen er delt i et hovedkontor, åtte regionskontorer, fem nasjonale sentre, i tillegg til 64 distriktskontorer. Den uoversiktlige strukturen gjør det krevende å etablere en operasjonell og oversiktlig krisekommunikasjonsplan.

Utvalgets rapport (2006) påpeker videre at saken har fått et såpass stort omfang, da den innfrir pressens "nyhetskriterier"; aktualitet, vesentlighet, konflikt, identifikasjon og sensasjon. Saken omhandler blant annet syke barn, en høyt omsatt matvare mistenkes, og

dessuten er syndebukken en av de mest kjente norske merkevarerne. Utvalgets rapport (2006) hevder at forbrukerne ble rystet av at saken stilte spørsmålsteget ved deres overbevisning om at norsk mat er trygg å spise.

I forhold til aktørens kontakt med pressen, har journalistene generelt sett et bedre inntrykk av tilgjengeligheten og åpenheten til Gilde. Det var lettere å komme i kontakt med riktig person, noe som blant annet skyldes en mer oversiktlig struktur. I følge utvalgets rapport (2006) opplevde pressen at Gilde hadde en klar interesse i å yte service. Dette svarer godt til Gildes visjon om å være åpne, ærlige og tilgjengelige (Skundberg, 2007).

Følgende figur (se nedenfor) viser hvordan artiklene vi ser på (etter å ha spesifisert søket), fordeler seg utover det angitte tidsrommet. Figuren viser til en numerisk oppstilling av pressedekningen, med den hensikt å gi et inntrykk av hvordan intensiteten utviklet seg gjennom hendelsesforløpet. Vi merker oss at det forekom perioder med forholdsvis lite pressedekning, mens andre perioder vil være mer fremtredende i vår analyse. Oversikten gir videre en forståelse for vårt valg om å avgrense søket til å omfatte tidsperioden mellom 1. februar og 1. juli.



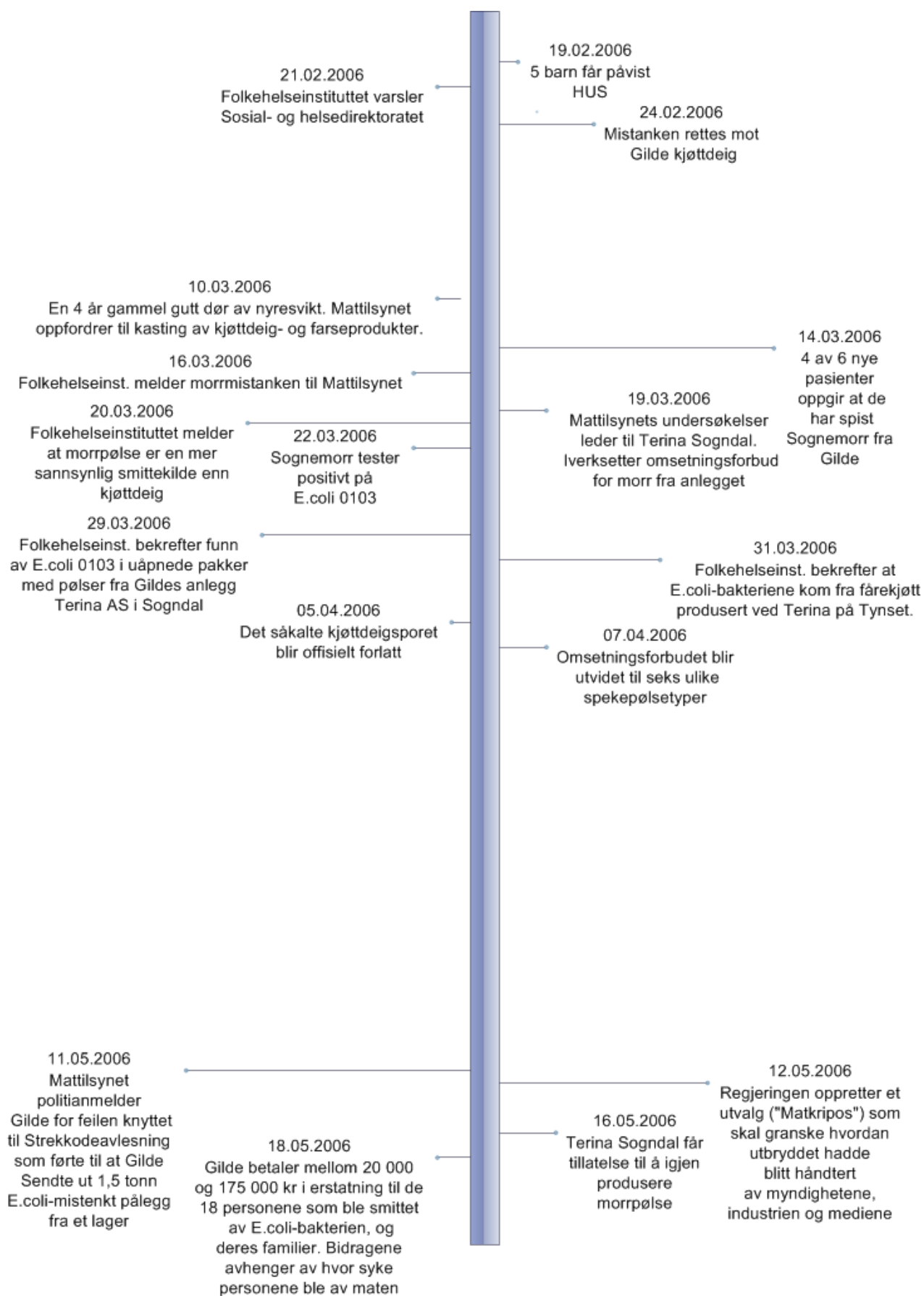
FIGUR 6 - UTVALG NYHETSARTIKLER 1. FEBRUAR - 1. JULI

For å få en forståelse av hvorfor enkelte datoer i tidsrommet skiller seg ut, har vi laget en tidslinje (Figur 7 - Tidslinje). I tidslinjen angir vi hendelsene som har vært bakgrunn for nyhetsartiklene, i kronologisk rekkefølge. E.coli-saken begynte 19. februar 2006, da smitten

ble påvist. Fra Figur 6 - Utvalg nyhetsartikler 1. februar - 1. juli ser vi at det tok noen dager før Gilde ble knyttet til smitten. Den 24. februar ble mistanken rettet mot Gildes kjøttdeig, noe som gjorde at Gilde brått opplevde å få mye omtale.

Dette er karakteristikk vi kjenner igjen fra Lerbinger (1997), som argumenterer for at kriser kommer brått (*suddenness*). Videre er kriser ofte preget av usikkerhet (*uncertainty*). Sistnevnte er tilfelle i E.coli-saken, da Gilde helt frem til 31. mars forholdt seg til en mistanke. Mistanken ble rettet mot Gilde av Mattilsynet, der begge parter var klare på at smittekilden ikke var identifisert. Gilde måtte med dette blant annet foreta et sporingsarbeid under uvisshet, i tilfelle et av anleggene var kilde til smitten. Skundberg (2007) trekker frem det å arbeide under usikkerhet som en av de største utfordringene kommunikasjonsavdelingen til Gilde stod overfor.

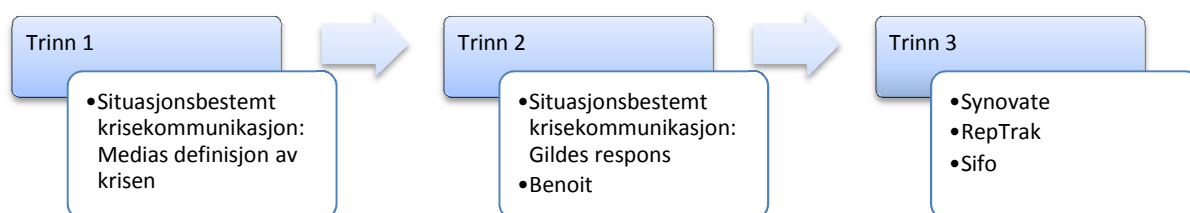
Fra tidslinjen (se Figur 7 - Tidslinje) ser vi at enkelte av hendelsene er av høyere alvorlighetsgrad, noe som forklarer den varierende omtalen hendelsene fikk i mediene (se Figur 6 - Utvalg nyhetsartikler 1. februar - 1. juli). Videre merker vi oss at flere hendelser kommer tett etter hverandre. Gildes krisekommunikasjon står med dette overfor utfordringer knyttet til *time compression*, der man må forholde seg til pressen under tidspress. Tidskompresjonen gjør at talspersonene ikke rekker å få fullstendig oversikt over situasjonen, noe som oppleves som meget belastende.



FIGUR 7 - TIDSLINJE

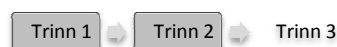
Kapittel 5 - Analyse

I dette kapitlet vil vi foreta en empirisk analyse av caset med bakgrunn i det teoretiske rammeverket presentert i Kapittel 2 - Teori. Analysen vil gi oss empiri som danner grunnlaget for å ta stilling til forskningsspørsmålet. Kapitlets struktur er basert på vår tretrinns forskningsmodell.



FIGUR 8 - TRINNVIS INNDELING AV ANALYSEN

5.1. Trinn 1 og 2



Som vi har vært inne på tidligere er Coombs krisetypologi (2007) et gjennomgående rammeverk i vår utredning, noe som gjør at rammeverket blir anvendt både i trinn 1 og 2.

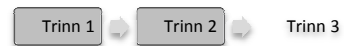
Trinn 1 omfatter kriseoppfatning og ansvarsattribusjon, noe vi tar for oss i avsnitt 5.1.1 Situasjonsbestemt krisekommunikasjon. Her belyser vi trinn 1 under overskriftene "Medias definisjon av krisen". Tilsvarende blir trinn 2 belyst under overskriftene "Gildes respons", der vi tar utgangspunkt i periodens funn fra trinn 1 og vurderer om Gildes valg av krisekommunikasjonsstrategi er hensiktsmessig. Vi går kronologisk frem, noe som gjør at vi sammenligner "medias definisjon av krisen" med "Gildes respons" underveis i krisens ulike perioder. Dette tillater oss å kartlegge utviklingen i kriseoppfatning (med tilhørende ansvarsattribusjon) og Gildes krisekommunikasjon. Analysen er i hovedsak basert på nyhetsartikler.

Trinn 2 omfatter videre identifisering av kommunikasjonsstrategier basert på Benoits rammeverk (1997), som vi tar for oss i avsnitt 5.1.2 Image repair strategier. Rammeverket tar vi i bruk med den hensikt å få en dypere forståelse av hvorvidt Gildes krisekommunikasjon

har vært hensiktsmessig. Dette rammeverket er frittstående og ikke direkte knyttet til trinn 1. Også her er analysen hovedsakelig basert på nyhetsartikler, og vi velger å gå kronologisk frem.

Trinn 1 og 2 avsluttes med en oppsummering av de mest fremtredende trekkene ved Gildes krisekommunikasjon, og en diskusjon om dette har vært formålstjenlig.

5.1.1. Situasjonsbestemt krisekommunikasjon



Vi vil nå benytte Coombs rammeverk (2007), der vi fortløpende sammenligner “medias definisjon av krisen” og “Gildes respons” (hhv trinn 1 og 2). De følgende avsnittene utgjør med dette trinn 1 og første del av trinn 2.

24.02 – 28.02 Krisens start

Medias definisjon av krisen

Når mistanken for E.coli-smitten først rettes mot Gilde 24. februar 2006 og de påfølgende dagene, retter media søkelyset mot dårlig hygiene (“Gilde trekker 50 tonn kjøttdeig etter smitte-mistanke” NTBtekst, 24.02). Dette kan tyde på at krisen kan karakteriseres som *human-error product harm*, ettersom dårlig hygiene kan vurderes som menneskelig svikt og at dette antakeligvis har gjort Gildes kjøttdeig farlig. Dette er en *preventable crisis* som gir sterk ansvarstilskrivelse. Videre identifiserer vi intensiverende faktorer, da Aftenposten den 25. februar presiserer at dette er den fjerde Gilde-flausen siden 2004 (“Fjerde Gilde-flausen siden 2004” Aftenposten, 25.02). Gildes gode omdømme før krisen (jamfør Synovate og RepTrak) taler imidlertid imot at disse intensiverende faktorene har vært spesielt fremtredende.

Gildes respons

Sundqvist gjør rett i å komme med *instructing information* helt i starten av krisen i form av oppfordringer til å varmebehandle kjøttet og ha god kjøkkenhygiene (“Gilde trekker tilbake 50 tonn kjøttdeig” NTBtekst, 24.02). Folk blir også bedt om å levere tilbake den mistenkte kjøttdeigen til butikken. Gilde kommer også med *care response* i løpet av de første dagene. Konsernsjef Krogvig uttrykker medfølelse for de sykes familier i en artikkel i DN 25. februar (“Entydig pr-råd: Legg dere flate” Dagens Næringsliv Morgen, 25.02) og Sundqvist følger opp de kommende dagene. Sundqvist forteller allerede 24. februar at Gilde har hatt et

rutinemessig overvåkningsprogram med ukentlige prøver for å unngå bakteriesmitte i 2 år ("Gilde trekker tilbake 50 tonn kjøttdeig" NTBtekst, 24.02). Som korrigerende tiltak opplyses det 26. februar at Gilde nå vil teste alle dyr som kommer inn til slakteriet ved Rudshøgda, og at kjøttet vil holdes i "arrest" der til resultatene foreligger ("Tester – alle dyr" VG, 26.02). Det synes dermed at Gilde tidlig kom med de to fundamentale reaksjonene Coombs sier alle kriser bør møtes med, *instructing information* og *care response*.

Coombs anbefaler at en krise med sterk ansvarstilskrivelse, slik vi har definert denne krisen så langt, bør møtes med strategier som kompensasjon og/eller unnskyldning. Vi finner ingen åpenbare eksempler på dette i denne fasen av krisen. Vårt inntrykk er at Gilde ikke benytter en klar kommunikasjonsstrategi på dette tidspunktet, men tilsynelatende fokuserer på å håndtere en stadig større mengde henvendelser.

De neste par dagene (27 - 28. februar) skjedde det få endringer, både i medias definisjon av krisen og Gildes respons. Gilde fortsetter med *instructing information* og *care response*. Sundqvist kommer blant annet med denne kommentaren som er et godt eksempel på *care response*:

"Vi er bare opptatt av to ting: Å forhindre at flere blir syke, og å finne smitekilden. Alt annet får vi ta etterhvert. Våre tanker og vår medfølelse går til de syke barnas familier" ("Gilde redd for aldri å få svar" Aftenposten, 28.02).

Samtidig samles den mistenkte kjøttdeigen merket 103 inn og destrueres. Sundqvist oppfordrer også folk til å levere tilbake den mistenkte kjøttdeigen som en form for *instructing information*, samtidig som hun understreker at forbrukerne ikke behøver å være redde for produkter som ferdigstekte karbonader og kjøttboller ettersom de er varmebehandlet og derfor ikke smittefarlige ("Samler inn tonnevis av kjøtt" Aftenposten, 28.02). At det på slutten av dagen den 28.02 dras en ny kjøttprodusent inn i saken ser tilsynelatende ikke ut til å endre Gildes strategi, og Sundqvist kommenterer som følger:

"Men jeg forholder meg til den mistanken som foreligger. Inntil det ligger noe annet fakta på bordet, vil jeg fortsette med det. Vi kan ikke gå på akkord på tillit når det gjelder mattrygghet og våre produkter" ("Nytt slakteri inn i smitte-sak" TV2 Nettavisen, 28.02).

01.03 – 02.03

Medias definisjon av krisen

Den 01.03 viser det seg at det etter 100 prøver ikke er funnet noen spor etter E.coli-bakterien i Gildes kjøttdeig. Det at det ikke foreligger noen beviser for at Gildes kjøttdeig er ansvarlig, gjør at aktørene forholder seg til en mistanke. Siden Gilde må forholde seg til en slik mistanke kan det hevdes at de oppfatter krisen som en potensiell *victim crises* med minimalt kriseansvar, da det kunne ha vist seg at Gilde var uskyldig mistenkt. Gildes kjøttdeig frikjennes derimot ikke av media. De er tidlig ute med å kaste lys på kommentarer fra Mattilsynet som fortsatt holder fast på at Gildes kjøttdeig er den mest sannsynlige smitekilden, da konsum av Gildes kjøttdeig er tilfelle blant samtlige av de smittede ("Mattilsynet: Gilde sannsynlig smittekilde" NTBtekst, 01.03).

Det virker fortsatt som media fremstiller krisen som *human-error product harm* og Gilde som syndebukken. Den 02.03 har VG også gravd frem "beviser" for å underbygge dette. De viser bilder fra Gildes slakteri på Rudshøgda hvor gulvet er tilsølt med blod og kjøttdeig som kan tas som et tegn på dårlig hygiene (Slik skal det være VG, 02.03).

Samtidig går Mattilsynet ut med at de nå også tester andre produkter for E.coli-smitte ("Flere matvarer i søkelyset" Bergens Tidende, 02.03). Dette ser ut som en reaksjon på Gildes kritikk av Mattilsynet den 01.03 som diskuteres under. De fleste medier holder derimot fortsatt fast på at Gilde er den mest sannsynlige smitekilden.

Gildes respons

Som respons til at det ikke blir funnet E.coli-smitte i de 100 prøvene av Gildes kjøttdeig kommer Sundqvist med to reaksjoner. For det første kritiserer hun Mattilsynet for kun å ha fokusert på Gilde i kampen om å finne smitekilden, og dermed ha vært for snevre i sin leting ("Gilde slår tilbake mot tilsynet" Aftenposten, 01.03). Samtidig henviser hun til funn av kjøttdeig fra en annen kjøttprodusent, Fatland, hos den siste syke jenta.

Kritikken av Mattilsynet kan vurderes til å være en mild bruk av strategien *attack the accuser*. Dette er en strategi som er best brukt når krisen er basert på rykter. Hvis dette var et bevisst valg fra Gildes side, kan det tyde på at de oppfattet de negative svarene på de 100 prøvene som et signal på at deres kjøttdeig ikke var ansvarlig for smitten.

Det at Sundqvist henviser til funn av kjøttdeig fra en annen kjøttprodusent hos et av de syke barna, kan ses som et forsøk på å rette noe av mistanken mot et annet slakteri. Vi har med dette funnet indikasjoner på bruk av krisekommunikasjonsstrategien scapegoat/sydebukk. Denne strategien er i følge Coombs (2007) ikke angitt som beste strategi for noen krisetype, noe som tilsier at strategien sjelden bør benyttes.

Samtidig forsvarer Gilde seg mot VGs anklager og "bildebeviser" om dårlig hygiene ved slakteriet på Rudshøgda. Det virker her som om Sundqvist benytter en ny strategi når hun rettfærdiggjør bildene med at de driver en blodig business og legger til at det er renere på slakteriet hennes enn på et sykehus ("slik skal det være" VG, 02.03). Vi har her funnet indikasjoner på at Sundqvist bruker en *justification* strategi.

Gilde fortsetter også med *care reponse*, både medfølelse og korrigerende tiltak, i form av for eksempel følgende kommentarer fra Sundqvist:

"Vi har ikke tenkt tanken på å permittere ansatte, og vårt fokus er heller ikke penger, markedsandeler og omdømme. Nå handler det om de syke og om å finne smitekilden" ("Gilde slår tilbake mot tilsynet" Aftenposten, 01.03).

"Vi har bare tre tanker i hodet akkurat nå. Den første er liv og helse, så jakter vi intenst på smitekilden, og sammen med Mattilsynet kontrollerer vi slakte- og produksjonshygiene" ("Flere matvarer i søkelyset" Bergens Tidende, 02.03).

03.03 – 08.03

Medias definisjon av krisen

Stadig flere prøver kommer tilbake uten å ha påvist E.coli-smitte i Gildes kjøttdeig. Den 7. mars er hele 2040 prøver analysert uten at noen av dem har vært positive ("420 nye Gildeprøver uten E.coli-funn" NTBtekst, 07.03). Og uten noen nye store utviklinger i saken presser media mest mulig ut av det som allerede foreligger.

Det dras fram flere saker om hygienens på norske slakterier. Blant annet skriver DN Morgen at norske slakterier blir slaktet av Eftas overvåkningsorgan Esa for blant annet elendig hygiene ("Lunkent forhold til kjøttdeig" DN Morgen, 03.03). Dagbladet skriver derimot om slakteriet på Rudshøgda spesielt, og hvordan de har fått mange pålegg av Mattilsynet om å

bedre rutinene siden 2004 ("Ingen bakterier i Gilde-kjøttdeig" Dagbladet.no, 03.03). Disse forholdene kan ses som mulige intensiverende faktorer.

Mattilsynet og folkehelseinstituttet holder fortsatt fast på at Gilde-kjøttdeigen er smittekilden. Avdelingsdirektør Preben Aavitsland i Folkehelseinstituttet går til og med så langt som å anslå at det er 95 prosent sikkert at Gildes kjøttdeig er smittekilden ("420 nye Gilde-prøver uten E.coli-funn" NTBtekst, 07.03).

Media lufter også muligheten for om Gilde har erstatningsansvar hvis de med stor sannsynlighet kan sies å være skyld i E.coli-bakterien ("Gilde kan bli tvunget til erstatning" Aftenposten, 04.03).

Gildes respons

Vår oppfatning av krisekommunikasjonen hittil, er at Gilde unngår å benytte seg av *denial strategier*, der de til tross for negative prøver lar være å frikjenne seg selv. Derimot tar de heller ikke fullt ansvar for krisen ettersom de enda ikke har kommet med noen offentlig unnskyldning som anbefalt i *apology* strategien. De forholder seg også avventende til erstatningsansvaret. Krogvig sier at de vil ta ansvar hvis de viser seg å være kilden, men at de foreløpig ikke har klart å avdekke noe ("Gilde kan bli tvunget til erstatning" Aftenposten, 04.03). Gilde frastår med dette å ta i bruk kompensasjonsstrategien i denne omgang.

Etter å ha uttrykt misnøye ved Mattilsynets valg om å rette fokuset mot Gildes kjøttdeig, sier Krogvig nå at de har full tillit til Mattilsynet ("Negative prøver frikjenner ikke Gilde" NTBtekst, 03.03). Ved å presisere at Gilde fortsatt har tillit til Mattilsynet, viser de at selv om de stiller spørsmål ved Mattilsynets avgjørelser i jakten på smittekilden, benytter de seg likevel ikke av strategien *attack the accuser*. Og på nytt understreker Gilde at de fortsetter å teste og lete etter smittekilden ("Lunkent forhold til kjøttdeig" DN Morgen, 03.03).

Som svar på nye anklager om dårlig hygiene ved slakteriet på Rudshøgda sier Krogvig:

"Mattilsynet har 20 ansatte som jobber med anlegget vårt på Rudshøgda på heltid. Alt de finner blir rettet på, og det er i alles interesse med et skarpt oppsyn som trykker sikker mat" ("Ingen bakterier i Gilde-kjøttdeig" Dagbladet.no, 03.03).

Overnevnte kan ses på som en videreføring av den hittil moderate bruken av strategien *justification*. Krogvig forsvarer her eventuelle feil Mattilsynet måtte finne med at dette er til det beste for alle slik at de nettopp får rettet på dem.

Når barn nummer 8 blir innlagt på sykehus 8. mars går Gilde ut med at de syns det er trist at nok et barn er innlagt på sykehus. Videre kommenterer Sundqvist:

“Vi hadde jo håpet at ikke flere skulle bli syke. Når dette likevel er skjedd, er vi selvfølgelig veldig lei oss på familiens vegne” (“Offer nr. 8 - spiste også Gilde-kjøtt” VG, 08.03).

De fortsetter altså å vise medfølelse (*care response*), men kommer fortsatt ikke med noen offentlig unnskyldning.

10.03 – 12.03: Dødsfall

Medias definisjon av krisen

En fire år gammel gutt dør av nyresvikt 9. mars samtidig som et niende barn trolig er smittet med E.coli (“Kast all nedfrosset kjøttdeig” Halden Arbeiderblad, 10.03). Folkehelseinstituttets direktør Geir Stene-Larsen regner fortsatt Gildes kjøttdeig som den mest sannsynlige smitekilden etter at den siste smittede har fått i seg karbonadekaker produsert av kjøtt fra Gilde. Ekspertene går derimot ut med at den mistenkte kjøttdeigen trolig ikke er smitekilden (“Mener fremdeles Gilde har skylden” Telemarksavisa, 12.03), mens mattilsynet holder fast på at Gilde har skylden og konsentrerer E.coli-mistanken til fire tonn kjøttdeig (“Forsterket innsats for å finne dødsbakterien” Aftenbladet.no, 10.03). Det ser dermed ut som at det ikke er lenge til smitekilden foreligger. Det virker som det tas for gitt i media at Gilde er syndebukken, og det snakkes lite om andre mulige smitekilder.

I samme periode blir det kjent at den mistenkte N103 kjøttdeigen fra Gilde er blitt brukt i butikklagde produkter som for eksempel karbonader (“Mattilsynet beklager dårlige E.coli-advarsler” Dagsavisen, 12.03). Dette kan igjen ses som en mulig intensiverende faktor når produkter som i utgangspunktet skulle vært trukket tilbake likevel er å finne i markedet, om enn i en annen form. Etter dødsfallet vurderer også politiet å igangsette formell etterforskning (“Kast all nedfrosset kjøttdeig” Halden Arbeiderblad, 10.03).

Gildes respons

Krogvig uttrykker sorg over at en fire år gammel gutt døde som følge av E.coli-smitte ("Kast all nedfrosset kjøttdeig" Halden Arbeiderblad, 10.03), og uttrykker dermed medfølelse. Dette kan hevdes å være en del av *care response*. Samtidig presiserer han at det nå er viktigere enn noen gang å finne smitekilden. I den sammenheng opplyser Gilde også at de har bedt om assistanse fra Mattilsynet for å teste ut den mistenkte kjøttdeigen. Dette kan tolkes som et tegn på at Gilde ser alvorligheten i saken og handler deretter. Videre sier Gilde at de forholder seg til den mistanken helsemyndighetene har rettet mot dem og avstår dermed fra å spekulere i om andre kan være synderen og prøve å dra skylden over på andre. Gilde kan med dette sies å avstå fra bruk av både *denial* og *scapegoat* strategier.

Krogvig sier også at Gilde tar på seg det ansvaret de må ("Håper å slippe - nye tilfeller" VG, 11.03). Dette er et noe vagt utsagn da de verken benekter eller tar på seg skyld, og heller ikke kommer med noen unnskyldning.

Som kommentar til butikkenes bruk av den mistenkte kjøttdeigen i egenproduserte produkter, hevder Sundqvist at det i føringene Gilde gav butikkene 24. februar om å tilbakekalle all kjøttdeig, karbonadedeig og familiedeig fra N103-partiet, også gikk frem at de ikke skulle lage produkter eller selge kjøttdeig i løsvekt av denne deigen ("Mattilsynet beklager dårlige E.coli-advarsler" Dagsavisen, 12.03). Det kan dermed delvis ses som at Sundqvist legger skylden over på butikkene som ikke har overholdt tilbakekallelsesordren, og bruker butikkene som en *scapegoat* i denne sammenhengen. Disse kommentarene kan også tolkes som en *excuse*, nærmere bestemt *provocation*, som tilsier at kriseledere prøver å minimere organisasjonens ansvar ved å skyldes på at de ikke kunne gjøre noe med hendelsen da den skyldes handlinger til personer utenfor organisasjonen. Gilde kan sies å gjøre det her ved å legge skylden over på butikkene som ikke fulgte Gildes tilbaketrekningsordre til det fulle.

13.03 E.coli-mistanke hos Lidl

Medias definisjon av krisen

Et nytt Gilde anlegg, Fosen i Sør-Trøndelag, trekkes inn i E.coli-saken ("E. coli-mistanke hos Lidl" Bygdeposten, 13.03). Gilde er en av flere råvareleverandører til den nylig mistenkte Lidl-kjøttdeigen Gullgryten. Det viser seg at det ikke er den farlige typen E.coli O103 som er

påvist i kjøttdeigen, og både Lidl og Gilde anlegget på Fosen frikjennes ("Lidl frikjennes fori e. coli" Rogalands Avis, 17.03).

Mattilsynet får kritikk for håndteringen av E.coli-saken og Forbrukerrådet krever bedre informasjon ("Nok et tilfelle av nyresykdom avdekket" Sunnmørsposten, 14.03). Forbrukerrådet mener Mattilsynet har gått for smalt ut, og nå bør komme med en liste over hvilke matvarer man bør holde seg unna.

Om Gilde har erstatningsansvar hvis de er skyld i E.coli-smitten blir igjen et tema i media, og denne gangen legges det også spesielt vekt på om de kan regne med foretaksstraff i tillegg ("Kan få foretaksstraff" Aftenposten, 15.03). Samtidig blir et tiende barn sykt av alvorlig nyresvikt på grunn av E.coli-smitte ("Nok et tilfelle av nyresykdom avdekket" Sunnmørsposten, 14.03).

På ny kommer det fram at storfekjøttet mistenkt for å inneholde E.coli-smitten er blitt brukt i andre produkter og videresolgt til forbrukerne. Denne gangen er det produsert hamburgere for McDonalds av kjøttet ("Terina leverte mistenkt kjøtt" NRK Hedmark og Oppland, 16.03). Mattilsynet har vært klar over at kjøttet kan ha bakterien, men har godkjent salg av kjøttet til industrikunder så lenge det blir varmebehandlet.

Det blir igjen oppfordret til å levere inn eller kaste kjøttdeig, og denne gangen blir rådet utvidet til alle kjøttdeigprodukter kjøpt i januar og februar, og dagligvarebransjen bekrefter at de er klare til å ta imot produktene (Skarp kritikk mot Mattilsynet" nrk Østfold, 16.03).

Gildes respons

Gilde velger å avvente videre prøveresultater fra Fosen i forbindelse med E.coli-mistanken hos Lidl, og Sundqvist påpeker igjen at Gilde vil gjøre alt de kan for å finne en eventuell smittetilstand ("E. coli-mistanke hos Lidl" Bygdeposten, 13.03).

Sundqvist avstår fra å kommentere erstatning og straff, og sier at det kun er to ting som er viktig for Gilde nå; sikre liv og helse, og opprettholde jakten på smittetilstanden ("Kan få foretaksstraff" Aftenposten, 15.03).

Mattilsynet oppfordrer folk til å levere tilbake alle kjøttdeigprodukter, og Gilde stiller seg bak dette rådet som en form for *instructing information*. Sundqvist går også ut med at Gilde vil refundere kundenes utgifter på kjøttdeigprodukter fra Gilde kjøpt i januar eller februar som

leveres tilbake til butikk eller leverandør ("Skarp kritikk mot Mattilsynet" nrk Østfold, 16.03). Denne refusjonen tolkes som en mild form for kompensasjon, men bør ikke forveksles med en kompensasjonsstrategi som brukes mot ofrene. Gilde har enda ikke tatt stilling til om de smittede og deres familier skal få noen erstatning. Vi argumenterer med dette for at Gilde på dette tidspunktet ikke anvender kompensasjonsstrategien i utstrakt grad.

20.03 Gildeanlegg stenges

Medias definisjon av krisen

Mattilsynet går ut med at spekepølse fra Gildes datterselskap Terina i Sogndal nå anses som den mest sannsynlige årsaken til E.coli-utbruddene ("Gilde-ansatte tar det tungt" NTBtekst, 20.03). Samtidig beslutter de å stenge anlegget for rengjøring og desinfisering for å hindre eventuell spredning av E.coli-bakteriene ("Stenger Gilde-anlegg etter smittemistanke" NTBtekst, 20.03).

Media fokuserer på mistanken rundt de mulige smittekildene. Blant annet mener de at Folkehelseinstituttet hopper for raskt fra en smittekilde til en annen ("Barna blir mindre syke nå: Spekepølse utpekes som hovedmistenkt" Aftenposten Morgen, 21.03). Samtidig går Forbrukerrådet ut med at de mener Mattilsynet har vært for trege med å legge kortene på bordet ettersom de har sittet på morrpølsesporet en stund. De går til og med så langt som å si at Mattilsynet gambler med folks helse (" - Gambler med folks helse" Dagbladet, 21.03). Dermed er det blitt stilt spørsmålstegn både ved Mattilsynets og Folkehelseinstituttets håndtering av E.coli-saken, mens Gilde langt på vei har sluppet unna slik kritikk.

Gildes respons

De mistenkte spekepølsene (Gilde Birkebeiner Fjellmorr, Gilde Birkebeiner Sognemorr og Gilde Haugpølse) trekkes raskt fra markedet, og all produksjon og utkjøring av de tre spekepølseproduktene stanses ("Gilde-ansatte tar det tungt" NTBtekst, 20.03). I tillegg til de tre spekepølsevariantene de har fått pålegg fra Mattilsynet om å trekke tilbake, trekker Gilde på eget initiativ alle varianter av morrpølse-snabber, kveiler og skåret vare ifølge Krogvig ("Gilde trekker tilbake spekepølse" NTBtekst). Dette kan sies å være korrigerende tiltak, og selv om Gilde har fått pålegg av Mattilsynet om å trekke de tre spekepølsevariantene, viser de at de tar dette på alvor ved å trekke flere varianter fra markedet enn pålagt.

Gilde hadde allerede startet med rengjøring og desinfisering da vedtaket om dette ble truffet av Mattilsynet. Sundqvist påpeker at dette uansett gjøres rutinemessig ("Stenger Gilde-anlegg etter smittemistanke" NTBtekst, 20.03). Videre legger hun til at de vil fortsette å følge opp tiltakene Mattilsynet legger opp til, akkurat som de har gjort fra første stund. Rengjøring og desinfisering er også en form for korrigerende tiltak i denne sammenheng. Ved å henvise til at Gilde allerede hadde startet dette arbeidet da de fikk vedtaket fra Mattilsynet, viser Sundqvist at de nå gjør alt for å bedre situasjonen, også på eget initiativ. Sundqvist kommenterer:

"Vi forholder oss til denne mistanken på samme måten som vi forholder oss til mistanken mot anlegget på Rudshøgda" ("Stenger Gilde-anlegg etter smittemistanke" NTBtekst, 20.03).

Hun viser dermed til at dette foreløpig kun er en mistanke og at ingenting enda er sikkert, men påpeker likevel at det er lite sannsynlig at anlegget i Sogndal vil bli åpnet for produksjon før prøvene er klare. Informasjonssjef Skundberg påpeker også at dette kun er en mistanke som er rettet mot Terina Sogndal og at ingenting er sikkert før svarene på Mattilsynets prøver foreligger ("Gilde-ansatte tar det tungt" NTBtekst, 20.03). Sundqvist og Skundberg er dermed ganske samkjørte og fokuserer foreløpig på at dette kun er en mistanke og tar dermed ikke på seg det fulle ansvar. På den annen side prøver de å vise at de gjør alt de kan for å gjøre situasjonen bedre, både gjennom å følge Mattilsynets vedtak og ta egne initiativ. Krogvig viderefører dette, ved å gjenta at det er snakk om en mistanke. Men selv om Krogvig fokuserer på mistanken og usikkerhet, sier han at Gilde skal ta ansvar for det de gjør:

"Det er stor usikkerhet knyttet til både kjøttdeig-sporet og spekepølse-sporet. Dette er tredje gang mistanken rettes mot Gilde uten at smittekilden er funnet. Jeg håper inderlig at vi finner kilden, men det er ikke sikkert at vi noen gang gjør det. Uansett skal det ikke være tvil om at Gilde tar ansvar for det vi gjør" ("Gilde etterlyser kompetanse" Finnmarken, 20.03).

Mens media er kritiske til Mattilsynets og Folkehelseinstituttets håndtering av E.coli-saken, går også Gilde ut med at de mener disse bør knytte til seg kompetanse utenfra og internasjonalt for å finne smittekilden ("Gilde etterlyser kompetanse" Finnmarken, 20.03). Men Krogvig er påpasselig med å avvise at dette skal tolkes som kritikk mot Mattilsynet og Folkehelseinstituttet ("Gilde trekker tilbake spekepølse" NTBtekst, 20.03). Han sier at det er viktig at vi har tillit til offentlige institusjoner i en såpass alvorlig sak, og at det han vil frem til

er at alle steiner må snus i denne saken. Samtidig innrømmer Sundqvist at de er forvirret av informasjonen fra Mattilsynet:

"Ja, vi er forvirret. Vi er spesielt usikre på hvordan vi skal tolke hva som skjer med anlegget på Rudshøgda. Det kommer blandede signaler fra Mattilsynet om hvorvidt kjøttdeigen fortsatt anses som et hovedspor eller ikke" ("Gambler med folks helse" Dagbladet, 21.03).

Gilde legger med dette ikke skylden over på Mattilsynet, men det kan tolkes som å være en del av en *excuse* strategi, der Gilde viser til forvirrende informasjon fra Mattilsynet som en grunn til at de enda ikke er kommet til bunns i saken.

22.03 Gilde unnskylder seg

Medias definisjon av krisen

Onsdag 22. mars ble det konstatert E.coli-smitte i Gildes Sognemorr, men det er fortsatt ikke klart hvordan bakterien kom inn i pølsa ("Gilde: - Unnskyld" TV2 Nettavisen, 22.03). Både Mattilsynet og Folkehelseinstituttet sier de er sikre på at Sognemorr er hovedsmittekilden, selv om ikke alle de smittede kan kobles til spekepølsene hvor det er påvist E.coli-smitte ("E. coli-funnet et stort gjennombrudd" BA, 22.03). Et av Gildes produkter blir med dette utpekt som syndebukken bak E.coli-smitten. Samtidig vet man ikke hvordan smitten kom inn i pølsa, og Gilde tillegges i denne sammenheng begrenset ansvar da det ikke spekuleres eksplisitt i om dette har skjedd ved en ulykke eller med hensikt eller forsett. Samtidig gjør dette det vanskelig å definere krisetype i forhold til Coombs (2007), der man fastslår krisetype blant annet ut i fra hvor stort kriseansvar bedriften tillegges. En følge av dette er at det da også blir problematisk å finne den mest hensiktsmessige krisekommunikasjonsstrategien. Men det kan nevnes at media over de foregående dagene har spekulert i at smitten kan ligge i krydderspannet ("Skadd under storreingjeringa" Bergens Tidende, 22.03). I så tilfelle tillegges Gilde begrenset ansvar, og at Gilde ikke beskyldes direkte for å spre smitte kan tyde på media anser dette som et uhell. På den annen side har Gilde også opplevd intensiverende faktorer som forsterker Gildes ansvarsattribusjon og dette kan likevel tyde på at krisen faller innenfor en *preventable crisis* med sterkt kriseansvar.

Gildes respons

Etter at det blir påvist E.coli-smitte i spekepølsene fra Gilde, legger de seg langflate og tar all skyld på sine skuldre. Nina Sundqvist kommer blant annet med følgende unnskyldning:

”Vi ønsker å komme med en uforbeholden unnskyldning til de familiene som er berørt av denne saken. Vi er veldig lei oss for at det var Gildes Sognemorr som var årsaken til dette” (“Gilde: - Unnskyld” TV2 Nettavisen, 22.03).

Denne unnskyldningen kom innen en time etter at Gilde ble kjent med at et av deres produkter var skyld i E.coli-smitten. Dette er i tråd med Coombs anbefaling om en rask uttalelse når man står overfor en krise. I tillegg vil det være helt riktig å komme med en unnskyldning hvis bedriften tildeles sterkt ansvar for krisen, eller hvis bedriften tildeles lavt kriseansvar, men har opplevd intensiverende faktorer. Det er rimelig å anta at Gilde i denne saken ligger innenfor disse kategoriene da smitten har påført kraftige skader og Gilde her kan sies å ha opplevd tilstrekkelige intensiverende faktorer (blant annet kan nevnes tidligere kriser og smittesaker, samt de flere glippene med utsending av smittemistenkte produkter under krisen). Krogvig følger også opp denne strategien med følgende kommentar:

”På vegne av Gilde vil jeg si unnskyld til de familiene som så tragisk er blitt berørt av E.coli-smitten” (“Gilde vil følge opp rammede familier” NTBtekst, 22.03).

Sundqvist sier videre at Gilde vil følge opp de berørte familiene og gi dem all mulig støtte (“Gilde: - Unnskyld” TV2 Nettavisen, 22.03). Samtidig sier Gilde at de ikke har bestemt seg for hva de gjør med en eventuell erstatning til de som er smittet av E.coli (“Barna kan kreve millioner” TV2 Nettavisen, 22.03). Kompensasjonsstrategien kan med fordel benyttes i samspill med unnskyldningsstrategien, spesielt i tilfeller der krisen har ført til skader på ofrene. Bruk av denne strategien kan med dette hevdes å være hensiktsmessig, men Gilde avventer på dette tidspunkt å konkretisere en eventuell kompensasjon. Sundqvist kommenterer:

”Gilde har hatt fokus på å finne smittekilden, og har ikke kommet så langt i tankeprosessen at jeg kan si noe mer konkret” (“Barna kan kreve millioner” TV2 Nettavisen, 22.03).

23.03 - 24.03 På leiting etter smittekilde

Medias definisjon av krisen

Mattilsynet ser på muligheten av om dårlig hygiene ved de ansatte kan ha spredd E.coli-bakteriene over i spekepølsene via menneskehender, og krever derfor avføringsprøver fra de ansatte ved Gildes anlegg i Sogndal (“Jakter på smitte i avføring” Aftenposten, 23.03). Det

spekuleres dermed i om smitten skyldes menneskelig svikt i hygienerutinene, og krisen kan dermed karakteriseres i henhold til Coombs som *Human-error product harm* med sterkt kriseansvar. Samtidig skriver media at Sognemorr, spekepølsen hvor E.coli-bakterien er påvist, inneholder hele 20 forskjellige kjøttråvarer fra flere ulike slakterier og gårder ("Gildes mareritt" Dagbladet, 24.03). Disse undersøkes også på jakt etter E.coli-bakterien.

Gildes respons

Den 23. mars presiserer Sundqvist at Gilde vil utbetale en pengekompensasjon til de involverte familien i E.coli-saken, men vil ikke si noe om størrelsen på pengebeløpet ("Gilde lover penger til ofrene" Namdalsavisa, 23.03). Dagen etter bekrefter konserndirektør Krogvig at Gilde vil gi familiene en erstatning utover det loven pålegger dem:

"Vi vil gi økonomiske bidrag for å hjelpe familiene som er rammet. Disse bidragene vil gå utover det rettslige ansvaret som Gilde har, sier Axel Krogvig til Dagbladet" ("Gilde gir ekstra stor erstatning" Dagbladet, 24.03).

I samme anledning understreker Krogvig at Gilde i tillegg til det rettslige ansvaret, påtar seg ansvar overfor barna og familiene som er rammet av E.coli-skandalen. I lys av de økonomiske bidragene Krogvig omtaler, er vi av den oppfatning at Gilde på dette tidspunkt benytter seg av kompensasjonsstrategien. Dette samsvarer godt med at vi på dette tidspunktet vurderer krisen til å være kategorisert som *human-error product harm*.

27.03 - 28.04

Medias definisjon av krisen

Gildes egne prøver var negative for E.coli-bakterier på anlegget ("Ingen E.coli-funn i Sogndal" NRK Sogn og Fjordane, 27.03). Det skal dermed ikke være noen smittefare ved anlegget nå. Prøvene av produktene er også negative. Smittevernlegen anser det nå som mest sannsynlig at smitten kommer fra dyr og kjøttråvarer, og at det ikke skyldes hygiene blant de ansatte ("Ingen E.coli-funn i Sogndal" NRK Sogn og Fjordane, 27.03). Det ser dermed ut til at krisen degraderes til en *accident crisis*. Spørsmålet blir da om de intensiverende faktorene som er diskutert tidligere, fortsatt gjør seg gjeldende og øker Gildes kriseansvar fra henholdsvis lavt til sterkt, eller om Gildes omdømme fortsatt er sterkt nok til å dempe effekten av de intensiverende faktorene.

Gildes respons

Basert på kommentarene i media virker det som om Gilde er av den oppfatning at den tidligere mistenkte kjøttdeigen nå bør friskmeldes fra E.coli-saken. Videre oppfordrer ledelsen i Gilde til at myndighetene konsentrerer seg om morrpølsa ("Gilde: - Kjøttdeig et blindspor" TV 2 Nettavisen, 28.03).

31.03 - 05.04

Medias definisjon av krisen

Mattilsynet opplyser at de har påvist E.coli O103 i sauekjøtt fra Terinas nedskjæringsanlegg på Tynset ("Lettelse i Gilde etter E.coli-funn" NTBtekst, 31.03). Dermed frikjennes langt på vei Gildes ansatte på Rudshøgda og i Sogndal, og råvarene og dårlig slakterihygiene utpekes som synderen. Samtidig nedtrappes kjøttdeigen som mulig smittekilde som etterlyst av Gilde ("Fårekjøtt – UTPEKT" VG, 01.04). I en rapport frigjort den 5. april frikjenner Mattilsynet Gildes kjøttdeig omsider ("Kjøttdeig endelig frikjent" Aftenposten, 05.04).

Gildes respons

Gilde uttrykker nok en gang sympati for ofrene. Vi argumenterer på bakgrunn av dette for at Gilde opprettholder sin bruk av *care response*.

26.04 – 27.04

Medias definisjon av krisen

Gilde sendte feilaktig ut et parti med salami som var trukket tilbake på grunn av høy risiko for at salamien kunne inneholde den farlige E.coli-bakterien ("Går på helsa løs" VG, 26.04). At tabben viser seg å være større enn først antatt gjør ikke saken noe bedre ("Ny E.coli-tabbe av Gilde" TV2 Nettavisen, 27.04). Det er slike feil som kan ses som intensiverende faktorer, spesielt når de faktisk inntreffer i løpet av en krise. Som nevnt vil slike intensiverende faktorer øke stakeholdernes oppfatning av bedriftens kriseansvar. For Gilde vil dette tilsi at krisen beveger seg fra å kunne kategoriseres som en *accident crisis* til en *preventable crisis*, som tilsier at kriseansvaret øker fra lavt til sterkt.

Gildes respons

Gilde sier at årsaken til tabben er "menneskelig svikt" ("Sendte ut E.coli-salami" TV 2 Nettavisen, 26.04). Sundqvist sier:

”dette er en utilgivelig glipp fra vår side og skal ikke gjenta seg” (“Mattilsynet refser Gilde for salami-glipp” Stavanger Aftenblad, 26.04).

Gilde hevder med dette at smitten var en uheldig og utilsiktet hendelse. Strategien kan karakteriseres som en *accidental* strategi, som er en underkategori av *excuse* strategien. Videre understreker hun at salami-produktene ikke inneholder fårekjøtt, som er den råvaren hvor det er påvist den farlige E.coli-bakterien. Dette kan vurderes til å være en form for *justification*, der Sundqvist prøver å minimere oppfattet skade som følge av hendelsen, da produktene med liten sannsynlighet er skadelige.

19.05 – 20.05 Utbetaling av erstatning

Medias definisjon av krisen

Gilde kunngjør hvilken erstatning de har tenkt til å betale til de 18 som ble smittet av E.coli-bakterien (*”Gilde betaler erstatning til E.coli-ofre” VG Nett, 19.05*). Bidragene varierer mellom 20.000 og 175.000 kroner, og avhenger av hvor syke personene ble. Erstatningen kommer i tillegg til eventuelle utbetalinger basert på rettslig oppgjør. Media oppfatter dette som en symbolsk handling som tilsier at Gilde erkjenner ansvar for å ha distribuert E.coli-bakterien (*”Felt for eget grep” Nationen, 20.05*).

Denne positive gesten blir dessverre noe forringet etter at den aggressive E.coli-bakterien blir funnet i enda et Gilde produkt, og 700 kg vakuumpakket frosset, rå, surret og beinfri lammestek må trekkes fra butikkene (*”E.coli i lammestek” TV2 Nettavisen, 19.05*).

Gildes respons

Krogvig sier at Gilde valgte å følge anbefalingene til jusprofessor Peter Lødrup som har utarbeidet hvilket nivå erstatningen bør ligge på basert på lignende saker i Norge (*”Gilde betaler erstatning til E.coli-ofre” VG Nett, 19.05*). Krogvig kommenterer videre om erstatningen:

”Jeg forstår at kroner og øre ikke kan kompensere for hva disse barna og deres familier har vært gjennom. Likevel håper jeg at bidraget kan fungere som en liten håndrekning i en vanskelig tid” (“Gilde betaler erstatning til E.coli-ofre” VG Nett, 19.05).

Gilde kan med dette sies å realisere kompensasjonsstrategien, noe som er i tråd med løftene om økonomiske bidrag. Bruken av kompensasjonsstrategi vurderer vi til å være meget

hensiktsmessig, da bruken stemmer overens med Coombs sine anbefalinger om å kompensere skadelidende i en krise (Coombs 2007).

Gilde svarer på funnet av E.coli-bakterien i et nytt produkt med å umiddelbart trekke produktet tilbake, slik de har gjort hver gang et av deres produkter er blitt satt under mistanke. Sundqvist oppfordrer videre forbrukere som oppbevarer det aktuelle produktet i fryseren om å levere det tilbake til butikken, mot refusjon. Det virker med dette som om Sundqvist er tidlig ute med å gi *instructing information*, noe som er i tråd med Coombs anbefalinger (2007).

Som et endelig korrigerende tiltak kunngjør Krogvig 30. mai:

"Jeg har iverksatt en handlingsplan der målet er null feil på hygiene og produktkvalitet. Dette er et viktig arbeid for at Gilde Norsk Kjøtt kan styrke tilliten hos forbrukerne" ("Norges dyreste spekeemat" Dagbladet, 30.05).

Vi tolker kunngjøringen dit hen at Gilde kommuniserer at de har tatt krisen på alvor og nå igangsetter tiltak for at lignende situasjoner ikke skal oppstå i framtiden. Dette følges også opp følgende dag, da Gilde går ut med at de har hyret inn det internasjonale firmaet EFSIS til å granske selskapets produksjons- og kvalitetsrutiner ("Gilde-rapport i juni" Opdalingen, 31.05). Disse tiltakene mener vi har klare likhetstrekk med de korrigerende tiltakene Gilde har kommunisert fortløpende i sin krisehåndtering.

5.1.2. Image repair strategier

Trinn 1 → **Trinn 2** → Trinn 3

Vi tar nå for oss den andre delen av trinn 2, der vi analyserer Gildes krisekommunikasjon ved bruk av Benoits rammeverk (1997). Analysen er kronologisk og tar for seg sentrale uttalelser gitt i den aktuelle perioden.

24.02.2006

Fedrelandsvennen skriver at Gilde trekker tilbake 50 tonn kjøttdeig, etter at det har blitt kjent at kjøttdeig fra Gilde trolig er årsaken til alvorlig nyresvikt hos barn. Gilde har selv ikke funnet noen tegn til bakterien. Sundqvist kommenterer:

"Gilde produserer på i alt fem anlegg, men det er ingen indikasjoner på at kjøtt fra de andre anleggene er infisert" ("Trekker tilbake 50 tonn kjøttdeig" Fedrelandsvennen, 24.02).

Image repair strategien benyttet i dette intervjuet, tyder på å være *evation of responsibility*, herunder *defeasibility*. Faktorer som taler for dette er at Sundqvist viser til usikkerhet rundt omfanget av krisen, da ingenting tyder på at kjøtt fra flere anlegg er infiserte. Sundqvist sier videre:

“Vi har i to år hatt et rutinemessig overvåkingsprogram hvor vi har tatt ukentlige prøver, og vi har aldri hatt noen positive utslag på denne bakterien. Derfor har vi ikke noen forklaring her og nå, dersom det er riktig at denne E.coli-bakterien stammer fra fabrikken vår” (“Trekker tilbake 50 tonn kjøttdeig” Fedrelandsvennen, 24.02).

Usikkerheten rundt smitten blir igjen kastet lys på i det andre sitatet, der Sundqvist viser til usikkerhet rundt E.coli-bakteriens opphav. Gilde kaster med dette lys på usikkerheten rundt smitten, og avventer med å ta på seg ansvar.

25.02.2006

6 tonn kjøttdeig fra Gilde-fabrikken på Rudshøgda har havnet på Vestlandet. Kjøttdeig herfra kan ha påført seks barn akutt nyresvikt (“Farlig kjøttdeig også i Rogaland” Stavanger Aftenblad, 25.02). På spørsmålet om hva Gilde gjør nå, svarer Skundberg:

“Alle butikkjedene er blitt kontaktet. Kjøttdeigen er blitt sperret, tatt ut av hyllenene og plassert på lager med et merke på. Hvis så ennå ikke er gjort, vil dette bli oppdaget i kassen ettersom varen er sperret. Kunder som oppdager at de har liggende kjøttdeig merket 103, må enten kaste denne eller ta den med til butikken der de vil få pengene igjen” (“Farlig kjøttdeig også i Rogaland” Stavanger Aftenblad, 25.02).

Gilde er på dette stadiet ikke sikre på om smitten faktisk kommer fra anlegget på Rudshøgda, men uttalelsen er en indikasjon på at Gilde nå benytter strategien *corrective action*. Gjennom tiltakene beskrevet av Skundberg, har Gilde skissert en plan for å løse problemene knyttet til leveransene fra anlegget ved Rudshøgda.

26.02.2006

En annen indikasjon på at Gilde anvender *corrective action*, finner vi i VG:

“Vi kommer til å teste hvert enkelt dyr som kommer inn til Rudshøgda. Vi fortsetter slaktingen, men kjøttet er i arrest på et avlukket kjølerom til vi får resultatet”, sier Sundquist (“Tester alle dyr” vg.no, 26.02).

Dagbladet skriver samme dag at Gilde testet for bakterien E.coli 0157, men barna var smittet av en annen bakterietype, nemlig E.coli 0103 ("Testet for feil bakterie" Dagbladet, 26.02). Oppslagene antydte at Gilde hadde gjort feil i sitt sporingsarbeid, noe som førte til at Gilde kom med uttalelser knyttet til sine undersøkelser;

"Vi testet den mest naturlige bakteriestammen. Det viste seg senere at det var feil stamme da vi fikk resultatene fra Folkehelse", forklarer Sundqvist ("Testet for feil bakterie" Dagbladet, 26.02).

Sundqvist viser til at de måtte ta et valg under usikkerhet, og valgte det mest sannsynlige alternativet. Denne uttalelsen antyder at Gildes strategi var *evation of responsibility*, herunder *defeasibility*. Hensikten bak denne uttalelsen kan ha vært å fraskrive Gilde en del av kritikken knyttet til det at de testet for feil bakterie. Videre informerte Sundqvist om at nye tester blir utført, med den hensikt å rette opp igjen den aktuelle feilen. Sistnevnte strategi kan da sies å være en *corrective action*.

27.02.2006

Gilde tester nå både kyr og okser for E.coli-bakterien før kjøttet blir satt i produksjon. Bare den 26.02 ble 600 slakteklare kyr og okser testet.

"Prøvene blir tatt for at vi nå skal være sikre på at e. coli-bakterien ikke havner i matvarene. Prøveresultatene kan dessuten gi oss svar på hvor smitten kommer fra. Vi har tatt prøver av alle slaktedyrene både på Rudshøgda og i Gildes slakteri på Otta. Dyrene blir slaktet, men kjøttet vil ikke bli videreforedlet før vi er sikre på at det er friskt", forteller Sundqvist ("Gilde tester kyr og okser" Oppland Arbeiderblad, 27.02).

Gilde arbeider med dette med å sikre at kjøtt fra disse anleggene er smittefrie, og sikrer dermed gjentakelse av matforgiftning. Dette virker å være nok et eksempel på bruken av *corrective action*.

28.02.2006

Mattilsynet forteller til nettavisen at de har funnet emballasje og rester fra to produsenter, hjemme hos familien til et av de syke barna. Emballasjene og tilhørende produkt-rester kom fra Gilde (slakteri 103) og Fatland (slakteri 141). Funnet og den nye mistanken er registrert i Gilde, der Sundqvist kommenterer:

“Men jeg forholder meg til den mistanken som foreligger. Inntil det ligger noe annet fakta på bordet, vil jeg fortsette med det. Vi kan ikke gå på akkord på tillit når det gjelder mattrygghet og våre produkter” (“Nytt slakteri inn i smittesak” Nettavisen, 28.02).

Gildes talsperson velger altså å forholde seg til mistanken rettet mot Gilde, og fortsette å holde fokus på interne prosesser. Gilde frastår i denne omgang fra å benytte en potensiell *denial strategy; shift the blame*. En tilnærming til situasjonen kunne med dette vært å forsøke å flytte noe av fokuset over på andre mistenkte i saken, og med dette verne omdømmet.

01.03.2006

Etter omfattende testing uten funn av spor, fortsetter Gilde med den omfattende testingen av produkter og storfeslakt. Samtidig anbefaler Gilde Mattilsynet å lete andre steder enn i Gilde, en anbefaling med rot i funnet fra Fatland. Som vi var inne på tidligere, ble det hos en av de syke barna funnet to tomme kjøttdeigpakker fra hhv Fatland og Gilde.

“Mattilsynet har hele tiden vært veldig tydelige på at mistanken er rettet mot Gilde, og mot Gilde alene. Nå må det være lov til å spørre om de ikke burde gått bredere ut. Det er ikke lenger usannsynlig at det fins andre smittekilder”, sier Sundqvist (“Gilde slår tilbake mot mattilsynet” Aftenposten, 01.03).

Det virker her som om Gilde har snudd noe i sin kommunikasjon, der talspersonene går fra å fokusere utelukkende på egen aktivitet til å uttale seg om Mattilsynets fremferd. Gjennom å kritisere Mattilsynet for å tidlig ha pekt ut Gilde som den mest sannsynlige smittekilden, kaster Gilde lys på de andre potensielle smittekildene. Ved å kritisere Mattilsynet for manglende bredde i sitt sporingsarbeid, virker det som om Gildes talspersoner er av den oppfatning at en del av mistanken bør rettes mot Fatlands slakteri. Gilde tilskriver riktignok ikke Fatland all skyld, men mener at mistanken ikke utelukkende bør være rettet mot Gilde. Kommunikasjonen kan med dette tolkes dit hen at Gilde til en viss grad benytter seg av en *denial strategy; shift the blame*. Vi har med dette identifisert det som tyder på å være en utvikling i kommunikasjonsstrategien.

10.03.2006

Fredag 10. mars døde en fire år gammel gutt av akutt nyresvikt, etter å ha bli smittet av den farlige bakterien. En allerede alvorlig situasjon fikk med dette enda større dekning. Hendelsen er den mest alvorlige i E.coli-saken, noe som krevde umiddelbar reaksjon fra talspersonene i Gilde. Tidlig neste dag sendte Gilde ut en pressemelding, der de uttrykker sorg:

“Det er med stor sorg vi i dag har mottatt den tragiske meldingen om at en fire år gammel gutt er død av akutt nyresvikt på Ullevål Universitetssykehus. Det er viktigere enn noen gang å finne smittekilden”, skriver selskapet (“Veldig veldig lei meg” Vg.no, 10.03).

Konsernsjef Axel Krogvig holdt også en pressekonferanse klokken 14.00 senere samme dag, der han møtte pressen og uttrykte medfølelse for de pårørte.



“Våre tanker og følelser går til guttens familie. Som medmenneske er jeg veldig, veldig lei meg” (“Veldig veldig lei meg” Vg.no, 10.03).

Etter først å ha uttrykt medfølelse, avslutter Krogvig med å melde at de gjør alt i deres makt for å finne smittekilden:

“Vi gjør alt vi kan for å sikre liv og helse, og for å trekke tilbake varer som kan være smittekilden til viruset” (“Veldig veldig lei meg” Vg.no, 10.03).

Sistnevnte uttalelse virker å være enda et eksempel på den tilsynelatende gjennomgående linjen Gilde har hatt hittil i sin kommunikasjon, der de kaster lys på sine *corrective actions*, der de arbeider med å løse problemet og unngå lignende smitteutbrudd i fremtiden. Vi merker oss at Krogvig ikke benytter seg av *image repair* strategien *mortification*. Krogvig uttrykker medfølelse, men ber ikke klart om unnskyldning for Gildes rolle i hendelsesforløpet.

Bt.no skriver samme dag at opplysninger fra familien til 4-åringen som døde av E.coli-bakterien, har snevret inn Gildes søk til å fokusere på 4 tonn kjøttdeig (“Gilde intensiverer

smittejakten” bt.no, 10.03). Krogvig kommenterer at Gilde vil fortsette søket så lenge Mattilsynet finner det nødvendig:

“Vi fortsetter ufortrødent, enda sterkere. Det beste for alle involverte er at smittekilden blir funnet” (“Gilde intensiverer smittejakten” bt.no, 10.03).

På spørsmål om hvor mye sporingsarbeidet har kostet selskapet, svarer Krogvig:

“Det er ikke viktig nå. Vi har gjort det vi kan til nå for å finne bakterien, og vil fortsette å gjøre det” (“Gilde intensiverer smittejakten” bt.no, 10.03).

Uttalelsen taler for at Gilde på dette stadiet har en fremtredende og konsekvent *image repair strategy; corrective action*. Vårt inntrykk blir forsterket av at de ikke ønsker å uttale seg om det de karakteriserer som mindre viktig. Gilde virker med dette å ha vært opptatt av å sikre liv og helse fra første stund.

15.03.2006

Aftenposten melder at politiet arbeider med å avklare om det foreligger straffbare forhold i E.coli-saken, etter at en fire år gammel gutt døde av nyresvikt foregående torsdag (“kan få foretaksstraff” Aftenposten, 15.03). Påtalemyndigheten har på dette tidspunkt ikke tilstrekkelig informasjon til å avgjøre om dødsfallet skal etterforskes som en straffesak. Tidligere advokatfullmektig Tømmerås, taler for at de rammede barna og deres foreldre har krav på erstatning uavhengig av om skadene er varige eller ikke. Følgelig, risikerer Gilde også sivile søksmål.

Ved å kompensere de pårørte, vil Gilde ha benyttet seg av *image repair* strategien *reducing offensiveness of event*, herunder *compensation*. Gjennom tilstrekkelige kompensasjoner forsøker man å fremstille en handling som mindre fornærmende, og på denne måten verne og reparere omdømmet. På spørsmål om eventuelle kompensasjoner, sier Sundqvist at de fortsatt har kun ett fokus:

“det er å sikre liv og helse, samt opprettholde jakten på smittekilden” (“kan få foretaksstraff” Aftenposten, 15.03).

17.03.2006

Merkevaren Gilde har fått seg en knekk, og salget av kjøttdeig har gått kraftig ned. Mange velger vekk Gilde-produkter, og det stilles i den anledning spørsmål om de langsiktige konsekvensene for merkevaren.

Kommunikasjonsdirektør Sundqvist kommenterer at Gilde ikke tenker på merkevaren på dette tidspunktet:

“Vårt hovedfokus nå er ikke merkevaren Gilde. Vi har gjort de tiltak vi har truffet fordi vi mener det var rette tiltak å sette inn. Ikke for å bygge opp merkevaren vår” (“En ødelagt merkevare” Moss-dagblad.no, 17.03).

På spørsmål om de langsiktige konsekvensene, sier Sundqvist at tiden vil vise om merkevaren har fått seg en knekk:

“Det vi vet nå er at salget har falt med 20 prosent på kjøttdeigproduktene våre, men hva som skjer på lang sikt er det for tidlig å si noe om” (“En ødelagt merkevare” Moss-dagblad.no, 17.03).

Disse uttalensene er interessante, i den forstand at de gir en indikasjon på hva Gilde ønsker å formidle i sin krisekommunikasjon. Fremfor å ivareta merkevaren, virker det som om Gilde har fokus på å kommunisere de mange *corrective actions* som har til hensikt å sikre liv og helse.

20.03.2006

NTB opplyser at ansatte ved Gildes datterselskap Terina i Sogndal er svært lei seg for at Mattilsynet nå retter E.coli-mistanken fra Rudshøgda og mot deres anlegg (“Gilde-ansatte tar det tungt” NTBtekst, 20.03). Mattilsynet har tidligere rettet mistanken mot kjøttdeig fra Gilde-slakteriet på Rudshøgda, men 19.03.06 kunngjorde Mattilsynet at spekepølse fra Gildes datterselskap Terina i Sogndal sannsynligvis er årsaken til E.coli-utbruddene.

Funnet har ført til nye *corrective actions* i Gilde. Informasjonssjef i Gilde Vest, Grete Skundberg, opplyser at Gilde umiddelbart trakk de tre spekepølse-merkene Gilde Birkebeiner Fjellmorr, Gilde Birkebeiner Sognemorr og Gilde Haugpølse fra markedet. Videre ble det iverksatt stans i all produksjon og utkjøring av de tre

pølseproduktene. Med unntak av disse ekstraordinære tiltakene, går driften som normalt på anlegget. Skundberg kommenterer:

“Men det er viktig å påpeke at det er en mistanke som rettes mot oss. Mattilsynet har tatt sine prøver. Vi har ikke fått noen svar på de prøvene Mattilsynet tok lørdag og mandag. Mattilsynet forventer svar først i slutten av uken” (“Gilde-ansatte tar det tungt” Aftenposten.no, 20.03).

Med denne uttalelsen peker Skundberg på at også Mattilsynet bruker begrepet “mistanke”. Som vi har vært inne på tidligere, er det usikkerhet forbundet med dette begrepet. Det kan med dette virke som om Skundberg supplerer *corrective action* strategien, ved å benytte strategien *evation of responsibility*, herunder *defeasibility*. Denne strategien ble også benyttet innledningsvis i E.coli-saken av Sundqvist, der hun pekte på at det var snakk om en mistanke. Usikkerheten begrepet “mistanke” bringer med seg, kan i kontrast til de veldig bastante beskyldningene Gilde står ovenfor, være til fordel for Gildes omdømme. Bakgrunnen for dette er at usikkerheten rundt beskyldningene potensielt kan begrense graden av skyld som blir attribuert Gilde.

22.03.2006

Onsdag 22.mars ble det funnet E.coli i Gildes Sognemorrpølse. Fra å gå fra å jakte på smittekilden, handler det nå om å kartlegge hvordan Sognemorrpølsa kan ha blitt smittet. En annen konsekvens av funnet, er at smitten utvilsomt kommer fra et Gilde-produkt. I den anledning er Gilde raskt ute med å påta seg skylden;

“Vi ønsker å komme med en uforbeholden unnskyldning til de familiene som er berørt av denne saken. Vi er veldig lei oss for at det var Gildes Sognemorr som var årsaken til dette”, sier Sundqvist (“Gilde: -unnskyld” Nettavisen.no, 22.03).

Gjennom å komme med en uforbeholden unnskyldning, kan det sies at Gilde benytter seg av *image repair* strategien *mortification; Apologize for act*. Vi merker oss at Gilde var raskt ute med å benytte denne strategien, da unnskyldningen kom samme dag som smittekilden ble identifisert.

I tillegg til bruk av *mortification*, indikerer denne artikkelen at Gilde i tillegg benytter seg av strategien *reducing offensiveness; compensation*. Til sammen er 14 barn smittet av

bakterien. Sundqvist sier at Gilde vil følge opp og gi all mulig støtte til de berørte familiene. På spørsmål om denne støtten vil være av økonomisk natur, svarer Sundqvist: *“all mulig støtte”* (“Gilde: -unnskyld” Nettavisen.no, 22.03). Det å ta ansvar og be om tilgivelse, kan ofte medføre søksmål. På spørsmål om Gilde frykter for søksmål, svarer kommunikasjonsdirektøren:

“Vi har visst om dette litt under en time. Og vi har følt et stort ansvar i denne saken fra første stund, helt siden mistanken kom. Vi sier uforbeholden unnskyld til familiene som er alvorlig og tragisk berørt, og vi skal gjøre det vi kan for å følge opp” (“Gilde: -unnskyld” Nettavisen.no, 22.03).

Her kaster Sundqvist lys på Gildes korte reaksjonstid, der en offentlig unnskyldning fant sted en time etter at Ledelsen i Gilde ble kjent med funnet. Senere skriver dagbladet at konsernsjef Axel Krogvig går ut med en unnskyldning til de berørte familiene:

“Jeg er veldig lei meg for at Gilde Birkebeiner Sognemorr er årsak til E.coli-smitten, men er samtidig lettet over at saken endelig ser ut til å være oppklart. På vegne av Gilde vil jeg si unnskyld til de familiene som så tragisk er berørt av denne saken” (“Gilde sier unnskyld” Dagbladet, 22.03).

“Vi har hittil fokusert på liv og helse og på å finne smittekilden. Gilde føler et stort ansvar i denne saken, og vi vil gjøre det vi kan for å følge opp familiene” (“Gilde sier unnskyld” Dagbladet, 22.03).

Samme dag skriver Dagbladet at Gilde har søkt bistand i krisehåndteringen av E.coli-saken av Burson-Marsteller (“Gilde kjøper krisehjelp” Dagbladet, 23.03). Bakgrunnen for dette er at merkevaren har fått seg en knekk, samt at salget av Gilde-kjøttdeig har falt med 25 %. Burson-Marsteller er et kommunikasjonsbyrå med spisskompetanse på kriserådgivning og beredskap. Sundqvist kommenterer:

“Men vi har ikke konsentrert oss noe om omdømmetap eller økonomiske tap i denne prosessen. Vi har brukt all energi på å sikre liv og helse. Så tar vi det andre når tida er inne” (“Gilde kjøper krisehjelp” Dagbladet, 23.03).

Overnevnte uttalelse kan tyde på at Gilde frykter å bli fremstilt som i overkant opptatt av merkevare og omsetning. Sundqvist gjentar altså i uttalelsen at fokuset i E.coli-saken har

gjennomgående vært på liv og helse. Dagbladet siterer i samme artikkel Magne Supphelen, professor ved institutt for Strategi og ledelse ved NHH. Supphelen sier at PR-byrået bidrar ved å gi noen ekstra innfallsvinkler i saken, samt legge en plan for hvordan bedriften kan gjenreise seg igjen ("Gilde kjøper krisehjelp" Dagbladet, 23.03). Vi finner bruken av bistand i krisehåndteringen interessant, da dette kan ha bidratt til eventuelle endringer i Gildes kommunikasjonsstrategi.

25.03.2006

På spørsmål om hvordan Gilde planlegger å følge opp de rammede familiene, svarer konsernsjef Axel Krogvig:

"Hittil har vi vært i kontakt med tolv av dem, for å gi vår uforbeholdne unnskyldning. Vi vil også gi økonomiske bidrag ut over hva vi rettslig sett er ansvarlig for, for å hjelpe familiene som er rammet. I tillegg har vi selvfølgelig et rettslig ansvar. Det ansvaret skal vi ta" ("Det er veldig tøft når flere barn svever mellom liv og død" Dagbladet, 25.03).

Ledelsen i Gilde har bedt jusprofessor Peter Lødrup ved Universitetet i Oslo om å komme med et uavhengig forslag til beløpets størrelse.

"Dette er en svært vanskelig situasjon. Det er følelsesmessig tøft for familiene å være i kontakt med oss, og det vekker også sterke følelser hos oss" ("Det er veldig tøft når flere barn svever mellom liv og død" Dagbladet, 25.03).

Artikkelen forteller oss at Gilde har startet arbeidet med å kompensere de pårørte i E.coli-saken, tre dager etter at det ble bekreftet funn av E.coli-bakterien i enkelte Gilde-produkter fra Terina-anlegget i Sogndal. Ved å informere om at de arbeider med fremtidig kompensasjon, kan det virke som om Gilde på et tidlig stadié ønsker å få effekt av *reputation repair* strategien *reducing offensiveness; compensation*. Vi har i vår gjennomlesning av artiklene i Atekst, lagt merke til at mediene har et stadig større fokus på Gilde sitt erstatningsansvar. Det kan med dette tenkes at de overnevnte uttalelsene var en respons på presset fra media.

11.05.2006

Mattilsynet anmelder Gilde til Økokrim etter at Gilde sendte ut 1.400 kilo spekeprodukter som var forbudt å omsette, da produktene kunne vært E.coli-infiserte. Avdelingene i

Sarpsborg, Bodø og Stavanger misforsto en liten bindestrek og sendte ut kjøttet som var omfattet av Mattilsynets omsetningsforbud. Hendelsen blir sett på som svært alvorlig av Mattilsynet, da omsetningsforbud er et av Mattilsynets viktigste reaksjonsvirkemidler ved siden av anmeldelse. Dette gjør at Mattilsynet ønsker å statuere et eksempel, synlig for alle.

Gilde synes på sin side at anmeldelsen er streng. Sundqvist kommenterer:

“Gilde forstår at Mattilsynet reagerer på feilen og tar politianmeldelsen om brudd på omsetningsforbudet på alvor. Vi har aldri hatt intensjon om å omgå omsetningsforbudet. Derfor synes vi en anmeldelse er streng, men Gilde vil selvsagt samarbeide med politiet” (“Mattilsynet anmelder Gilde” Firda.no, 11.05).

Gjennom å påstå at det ikke var meningen å omgå omsetningsforbudet, kan Sundqvists uttale tolkes i retning av at hendelsen var et uhell. Det kan med dette hevdes at Gilde benytter *image repair* strategien *evation of responsibility; accident*. Uhellet skyldes i følge Gilde en misforståelse og kunne med dette vært unngått. Etter vår vurdering er dette andre gang i løpet av E.coli-saken at Gilde benytter en *evation of responsibility* strategi, men presiserer at dette er første gang vi har funnet indikasjoner på bruk av *accident*.

En potensiell årsak til at dette er første gang man benytter seg av *accident*, kan være at man kjenner godt til hendelsesforløpet rundt bruddet på omsetningsforbudet. Bakgrunnen for smitten er ikke kjent på dette tidspunktet, noe som ikke taler for bruk av *accident* i et større omfang. Hvorvidt en *accident*-strategi kunne blitt benyttet i et større omfang i E.coli-saken kan diskuteres, da strategien egner seg best knyttet til hendelser med lav alvorlighetsgrad. Når en hendelse har alvorlige følger forventes det at aktøren tar ansvar, noe man i utstrakt grad ikke gjør ved bruk av *evation of responsibility* strategier.

19.05.2006

VG skriver at Gilde har bestemt seg for å betale mellom 20.000 og 175.000 kroner i erstatning til de 18 som ble smittet av E.coli-bakterien (“Gilde betaler erstatning til E.coli-ofre” vg.no, 19.05). Størrelsen på bidragene avhenger av hvor syke de smittede ble. Kompensasjonen kommer i tillegg til eventuelle erstatninger knyttet til rettslige oppgjør. Familien til barnet som døde av E.coli-smitte, får den høyeste erstatningen på 170.000 kroner. Konsernsjef Krogvig sier til VG:

“Vi har valgt å følge professor Lødrups konklusjoner. Jeg forstår at kroner og øre ikke kan kompensere for hva disse barna og deres familier har vært gjennom. Likevel håper jeg at bidraget kan fungere som en liten håndsrekning i en vanskelig tid” (“Gilde betaler erstatning til E.coli-ofre” vg.no, 19.05).

Gilde kan med dette sies å ha benyttet seg av *reputation repair* strategien *reducing offensiveness; compensation*. For å sikre at kompensasjonen er tilstrekkelig stor, er nivået på erstatningen utarbeidet av Jusprofessor Peter Lødrup ved Universitetet i Oslo. I denne prosessen ble E.coli-saken sett i sammenheng med tilsvarende saker i Norge.

5.1.3. Oppsummering trinn 1 og 2



E.coli-saken handler ikke kun om en enkelt avgjørende hendelse for Gilde, men et knippe hendelser som til sammen utgjør en alvorlig krise. Dette utgjør en utfordring i analysearbeidet da man kritisk må evaluere hvilke hendelser man skal regne med og ta hensyn til, og hvilke man skal utelate. Dette utgjør en ekstra utfordring relatert til Coombs rammeverk da man aktivt må vurdere hvilke hendelser som regnes som krisens kjerne, og hvilke som anses som intensiverende faktorer.

Vi vil nå ta for oss de mest framtrede delene ved Gildes krisekommunikasjon. Hva gjorde de bra? Hva kunne de gjort bedre? Og hvilke kommunikasjonsstrategier var mest sentrale i Gildes krisekommunikasjon?

Definisjon av krisetype

Coombs anbefaler at kommunikasjonsresponsene tilpasses krisetype basert på stakeholderne ansvarsattribusjon og eventuelle intensiverende faktorer. Vi er av den oppfatning at Gilde til en viss grad har feilberegnet stakeholderne oppfatning av Gildes ansvarsattribusjon i krisens innledende fase. Dette baserer vi på at Gildes kommunikasjonsresponser indikerer at Gilde anså krisen som et rykte da det ikke forelå noen beviser for at Gildes produkter var skyld i å spre de farlige bakteriene. Rykter ligger innenfor *victim crises* som tildeles minimalt kriseansvar. Det virker på den andre siden som om media tilskrev Gilde et mye større kriseansvar, samt dro frem intensiverende faktorer. Det er stakeholderne oppfatning av organisasjonens ansvar som er relevant for hvilken krisetype krisen plasseres innenfor, og dermed hvilken kommunikasjonsstrategi eller respons som bør benyttes. I lys av dette virker det som om Gilde med fordel kunne ha undersøkt

nøyere hvilken oppfatning stakeholderne hadde i krisens innledende fase. Media representerer i denne sammenheng stakeholderne.

Vi trekker dette frem som en feilvurdering i Gildes krisehåndtering. Følgene ser ut til å ha ført til en ufordelaktig bruk av initiale krisekommunikasjonsstrategier.

Håndtering av intensiverende faktorer

Gilde ser ut til å ha møtt enkelte av de intensiverende faktorene som oppstod under krisen, ved bruk av *justification* (Coombs 2007). Denne *reputation repair* strategien går ut på at man begrunner og rettfærdiggjør handlingene sine. Et eksempel på dette er at Sundqvist møter kritikken for dårlig hygiene ved slakteriet på Rudshøgda ved å si at de driver en blodig business. En annen indikasjon på bruk av *justification* finner vi i forbindelse med at salami som var trukket tilbake, ved en feiltakelse blir sendt ut på markedet. I forbindelse med denne feilen forsøker Sundqvist å minimere skaden ved å presisere at salami ikke inneholder fårekjøtt, kjøtttypen hvor E.coli-smitten er påvist. Sundqvist mener at dette gjør produktene ufarlige, og at salg av produktene er tillat. Vi er av den oppfatning at bruk av *justification* har bidratt til å redusere konsekvensene av de intensiverende faktorene. Vi ser på det som viktig at uheldig omtale blir møtt på en hensiktsmessig måte for å begrense ytterligere skade, der *justification* gir forbrukerne en forståelse av Gildes virke.

Korrigerende tiltak

Vi har i vår analyse trukket frem *korrigerende tiltak* som den mest gjennomgående kommunikasjonsstrategien, der andre strategier er blitt benyttet i større eller mindre grad parallelt med denne. *Korrigerende tiltak* er strategier som inngår i både Coombs` (2007) og Benoits (1997) potensielle krisekommunikasjonsstrategier.

Hos Benoit (1997) er dette en av hovedkategoriene innen *image repair* strategien, med underkategorien *plan to solve or prevent problem*. Vi har vurdert *corrective actions* til å være den mest framtrædende *image repair* strategien anvendt av Gilde. Blant annet har vi funnet at denne strategien brukes ved tilbakekalling av både kjøttdeig og morrpølse ved smittemistanke. I forbindelse med sperring og tilbakekalling av Gildes kjøttdeig opplyser også Sundqvist at forbrukerne kan levere kjøttdeigproduktene tilbake til butikken for så å få penger tilbake. Videre opplyser hun at alle dyr som kommer inn på slakteriet på Rudshøgda nå vil bli testet som en sikkerhetsmekanisme. De bruker også denne strategien bevisst i

krisens etterarbeid og ved gjenoppretting av bedriftens tillit, ved å opplyse om at de har innført en ny handlingsplan ved navn "Hot". Målet i denne handlingsplanen er null feil på hygiene og produktfeil (Nortura, 2006). Dette er eksempler på tiltak Gilde har innført for å håndtere den pågående krisen, samt hindre nye. Forbrukerne har fortløpende blitt informert om ivverksettingen av de viktigste tiltakene.

Hos Coombs (2007) er korrigerende tiltak derimot ikke en hovedstrategi, men inngår i en av de to basisresponsene, nemlig *care response*, som også tar for seg å vise sympati for ofrene. Vår analyse taler for at dette er en strategi Gilde benytter seg konsekvent av gjennom hele kriseperioden. For eksempel uttrykker både Krogvig og Sundqvist stadig vekk medfølelse for de syke og deres familier. Korrigerende tiltak er også framtrædende i vår analyse ved bruk av Coombs' rammeverk (2007). Vi finner indikasjoner på bruk av korrigerende tiltak både underveis i krisen i form av opplysninger om rutinemessig bakterieprøver og testing av alle dyr som kommer inn til slakteriet på Rudshøgda, samt etter krisen ved igangsetting av "HOT" og innhiring av internasjonal hjelp til å granske Gildes produksjons- og kvalitetsrutiner.

Tilbakekalling regnes som et korrigerende tiltak hos Benoit (1997). Tilbakekalling er derimot ikke en del av *care response* hos Coombs. Her regnes nemlig *recall information* som en del av *instructing information* - den andre basisresponsen. Som nevnt tilbakekalles både kjøttdeig- og morrproduktene. I tillegg kan det sies at Gilde benytter strategien *instructing information*, blant annet gjennom å oppfordre til varmebehandling av kjøtt og opprettholdelse av god kjøkkenhygiene. Gilde opplyser videre at de vil refundere utgifter for både kjøttdeig- og morrproduktene. Vi argumenterer med dette for at Gilde aktivt anvender de to basisresponsene *instructing information* og *care response*, som Coombs (2007) anbefaler bør foreligge i enhver krisehåndtering uansett krisetype. Vi er med dette av den oppfatning at Gilde benytter de to basisresponsene, noe som i følge Coombs (2007) utgjør grunnlaget i enhver fornuftig krisekommunikasjon.

Ansvarsfraskrivelse

I vår analyse fant vi, både ved bruk av Coombs (2007) og Benoits (1997) rammeverk, indikasjoner på bruk av strategier som legger til rette for ansvarsfraskrivelse. Disse strategiene er temmelig like i de to teoriene. Benoit (1997) klassifiserer *simple denial* og *shift the blame* under hovedkategorien *denial*, mens *attack accuser* hører under *reducing*

offensiveness. De tilsvarende strategiene i Coombs`rammeverk (2007) kalles *denial*, *scapegoat* og *attack the accuser*. Vi har i vår analyse kastet lys på enkelte situasjoner hvor bruk av disse strategiene til en viss grad kunne blitt forsvart. Selv om Gilde ved enkelte anledninger viser antydning til bruk av disse virkemidlene, er finner vi ikke grunnlag for å hevde at disse strategiene har vært gjennomgående og sentrale i Gildes krisekommunikasjon.

Vi fant indikasjoner på bruk av *attack the accuser* blant annet når Gilde anklager Mattilsynet for å lete for snevert etter smittekilden. Gilde presiserer i samme anledning at de fortsatt har tillit til Mattilsynet, og frastår med dette fra å gå til frontalangrep på Mattilsynet.

Vi finner imidlertid ingen forhold som taler for bruk av *denial* strategien. Etter vår oppfatning har Gilde en mildere og mer ansvarsfull tilnærming til krisen, der de tar ansvar og setter i gang en rekke korrigerende tiltak. Dette gjør Gilde til tross for at beskyldningene på det aktuelle tidspunktet er basert på en mistanke, og at alle prøver er negative.

Vår analyse taler for at Gilde til en viss grad både benytter og avkrefter bruk av *Scapegoat/shift the blame*. Når et nytt slakteri (Fatland) dras inn som mulig smittekilde, kan situasjonen sies å til en viss grad tillate bruk av denne noe kontroversielle strategien. Til tross for at Gilde nevner dette slakteriet og oppfordrer til at Mattilsynet holder mulighetene åpne for at andre også kan være ansvarlige for krisen, kan ikke Gilde sies å legge skylden over på andre. På et senere tidspunkt uttaler Gilde at de forholder seg kun til mistanken som er rettet mot dem og ikke vil spekulere i om andre kan være synderen. De sier altså her eksplisitt at de ikke ønsker å benytte seg av disse strategiene.

Vi er av den oppfatning at Gilde ved å la være å benytte disse strategiene, fremstår som en tillitsfull aktør i krisen. Med tanke på at Gildes morrpølse sto bak smitten, ville en slik strategi kunne ha hatt omfattende følger for omdømmet.

Unnskyldning og kompensasjon

Både Coombs (2007) og Benoit (1997) trekker frem viktigheten av å raskt ta ansvar og unnskyldte seg i det smittekilden blir identifisert.

Benoit (1997) kaller denne *image repair* strategien for *mortification; apologize for act*. Konsernsjef Krogvig og kommunikasjonssjef Sundqvist tar på vegne av Gilde umiddelbart

ansvar for spredning av smitten, da smittekilden ble identifisert. Videre taler vår analyse for at Gilde følger opp de berørte ved bruk av strategien *reducing offensiveness; compensation*. I tillegg til den rettslige kompensasjonen, tilbyr Gilde en ytterligere kompensasjon til krisens offre. Gilde tar med dette ansvar for hendelsesforløpet, da de unnskylder seg tilstrekkelig, samt tilbyr kompensasjon.

Hos Coombs (2007) kalles denne strategien for *apology*. Som nevnt over går Krogvig og Sundqvist raskt ut og unnskylder seg på vegne av Gilde, faktisk innen en time etter at smitten er blitt påvist i et Gildeprodukt, som igjen er i tråd med Coombs' anbefalinger. Strategien kan brukes alene, det vil si i tillegg til basisresponsene som bør benyttes i alle krisesituasjoner, eller i sammenheng med en kompensasjonsstrategi slik som Gilde gjør her.

Coombs (2007) anbefaler bruk av unnskyldnings- og kompensasjonsstrategier ved lav ansvarsattribusjon med en intensiverende faktor, eller ved sterk ansvarstilskrivelse. Etter Gildes respons å dømme, kan det virke som om Gilde mener at krisen i denne fasen defineres innenfor en av disse to krisetyper. Basert på vår analyse, virker det som om dette stemmer godt overens med medias karakteristikk av krisen, da media i lengre tid har ansett krisen som *humar-error product harm*, som er en *preventable crisis* med sterk ansvarsattribusjon. Gilde virker med dette å ha rettet opp sin noe skjeve fortolkning av stakeholdernes oppfatning av krisesituasjonen i krisens innledende fase, og tar ansvar og handler i tråd med Coombs anbefalinger i den avsluttende fasen av krisen.

5.2. Trinn 3

Trinn 1 → Trinn 2 → Trinn 3

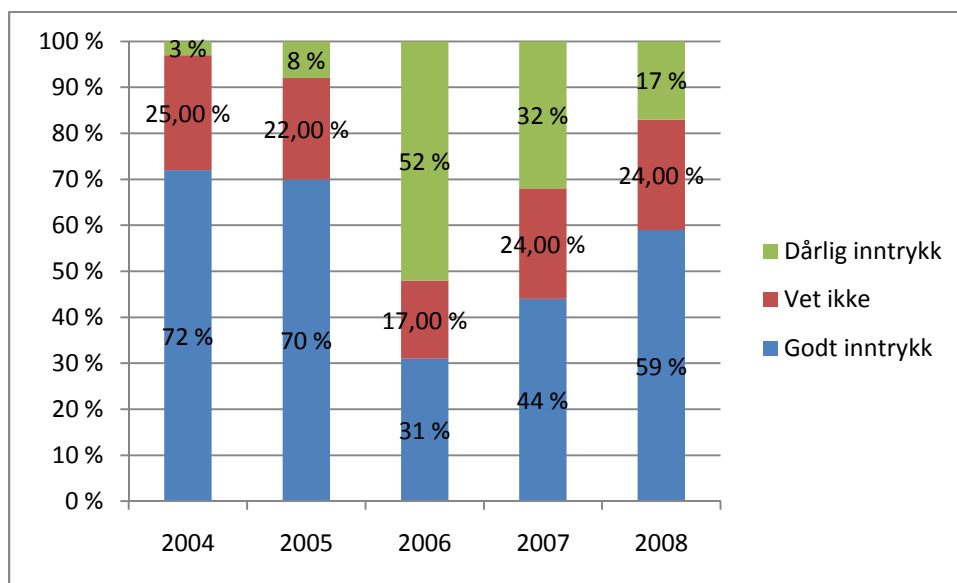
I dette avsnittet vil vi ta for oss trinn 3 i forskningsmodellen. Innledningsvis presenterer vi datamaterialet, som er basert på tallmateriale, omdømmeundersøkelser og rapporter fra henholdsvis Synovate, RepTrak og Sifo. Datamaterialet vil vi så benytte i analysen av Gildes omdømme og tillit før, under og etter krisen. Vi vil deretter diskutere funnene fra disse dataene opp mot funnene fra trinn 1 og 2. Denne drøftelsen vil ligge til grunn når vi tar stilling til forskningsspørsmålet.

5.2.1. Eksisterende omdømmeundersøkelser

Som vi var inne på i avsnitt 2.5.1 Fordeler ved godt omdømme, kan et godt omdømme fungere som et skjold mot kriser og gjøre det enklere å bygge opp igjen omdømmet etter krisen. Spørsmålet her blir da om Gilde hadde et godt nok omdømme før krisen til at det begrenset skaden krisen påførte omdømmet.

Synovate

Omdømmet måles ved totalinntrykket som består av kriterier som miljøbevissthet, samfunnsansvar og moral, økonomi og lønnsomhet, og reklame.

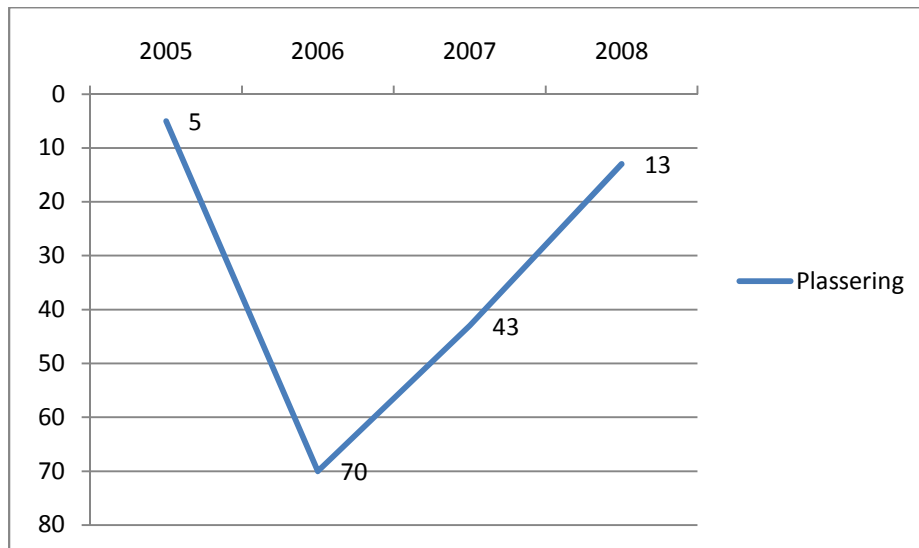


FIGUR 9 - OMDØMMEINNTRYKK I PROSENT SYNOVATE 2004 - 2008

Gilde gjør et veldig godt inntrykk før krisen. Henholdsvis 72 og 70 % av de spurte i 2004 og 2005 svarte at de har et godt inntrykk av Gilde, og kun 3 og 8 % svarte at de hadde et dårlig inntrykk. Dette endres drastisk i 2006 mens E.coli-krisen står på for fullt. Da svarte kun 31 % at de hadde et godt inntrykk, mens hele 52 % svarte at de hadde et dårlig inntrykk av Gilde. Derimot øker også totalinntrykket raskt igjen etter krisen. I 2007 hadde 44 % et godt inntrykk av Gilde, mens de som hadde et dårlig inntrykk var redusert til 32 %. I 2008 hadde hele 59 % igjen et godt inntrykk av Gilde, mens kun 17 % satt igjen med et dårlig inntrykk.

Gilde kan altså sies å ha et meget godt omdømme før krisen ifølge Synovates undersøkelser. Ikke uventet synker inntrykket betraktelig i løpet av E.coli-krisen, både på totalinntrykk og kriterier som samfunnsansvar/moral og miljøhensyn. Gilde faller fra en 5. plass til en 70. plass på Synovates omdømmeranking (Nasjonen, 2007). En norsk bedrift har aldri før

opplevd et så sterkt omdømmetap som det Gilde gjorde i 2006 (Dagens Næringsliv, 2006). Dette sier mye om hvor alvorlig denne krisen faktisk var for Gildes omdømme, og hvor kraftig omdømmefallet var i forhold til andre organisasjoner som har gjennomgått kriser tidligere.



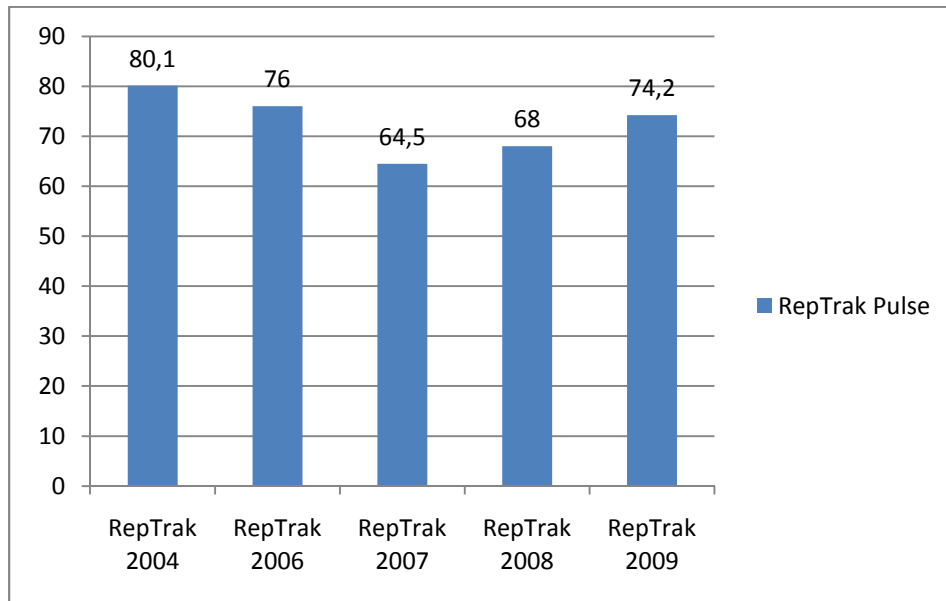
FIGUR 10 - PLASSERING PÅ OMDØMMEMÅLING 2005 - 2008

Inntrykket blant folk vokser derimot rimelig fort etter krisen, og undersøkelsen fra 2008 viser at Gilde har "vunnet tilbake" 2/3 av de som endret mening etter krisen. Synovate uttrykker også at de er overrasket over hvor fort forbrukerne glemmer og hvor raskt Gilde stiger på omdømmemålingene (Nasjonen, 2007). Bare fra 2006 til 2007 stiger Gilde fra 70. til 43. plass. Direktør i MMI Synovate Erik Dalen uttaler at det at Gilde har klart å reise seg og komme tilbake "har sammenheng med hvordan de håndterte krisen, men også styrken som allerede ligger i merket" (Nasjonen, 2007). Ifølge ham har altså god krisehåndtering og Gildes tidligere gode omdømme ført til at forbrukerne tilgir Gilde raskere og at Gildes omdømme repareres hurtigere. Dette vises også i 2009, bare tre år etter krisen, hvor Gilde havner helt oppe på 7. plass i Synovates omdømmeundersøkelse (e24, 2009), kun to plasser bak hva de oppnådde før krisen. At Gilde igjen havner så høyt på "best likt"-listen til Synovate tyder på at kundene ikke bare har glemt skandalen, men at de også har tilgitt Gilde (e24, 2009).

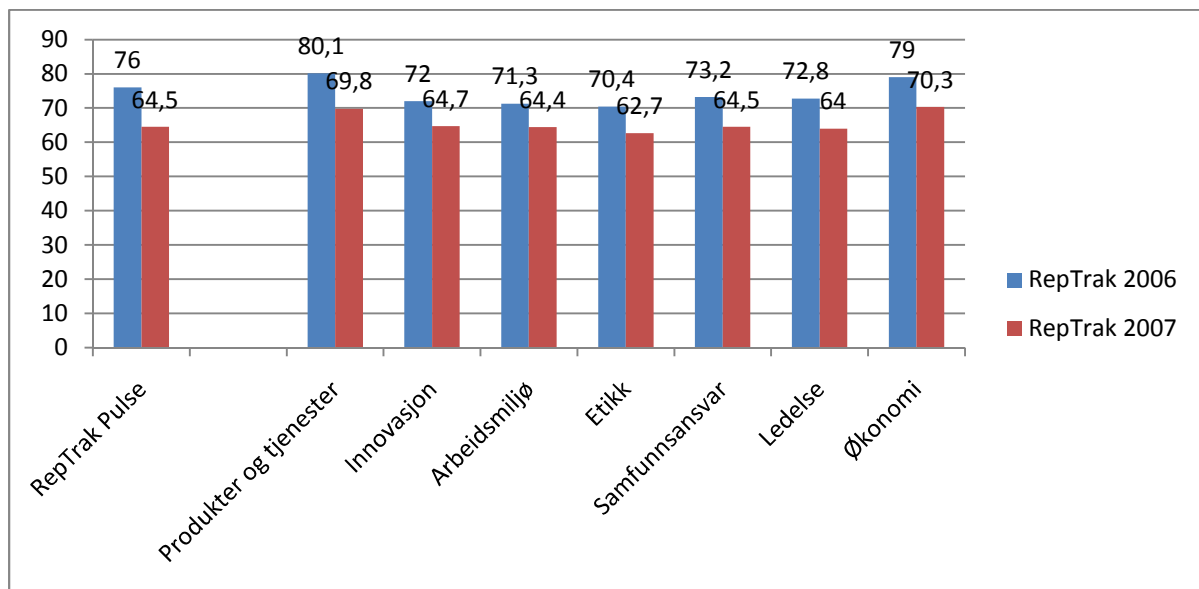
RepTrak

Omdømmet måles i RepTrak undersøkelsene ved hovedfunnet RepTrak Pulse Score. Denne scoren er basert på 7 ulike dimensjoner. I 2004 lå Gildes score på 80,1, noe som karakteriseres som et fremragende omdømme. I 2006 var dette falt til 76,0 som er et godt

omdømme, mens det i 2007 lå på 64,5 som kun er et middels godt omdømme. Det er rimelig å anta at dette dramatiske fallet fra et fremragende omdømme til et middels godt omdømme kan tilskrives E.coli-krisen. Det skal også sies at reduksjonen er jevnt fordelt over alle de 7 dimensjonen som til sammen måler omdømmet. Omdømmet øker også gradvis etter krisen, og i 2008 ligger scoren på 68,0, mens den i 2009 er kommet opp i 74,2 som tilsier at Gilde igjen har et godt omdømme.



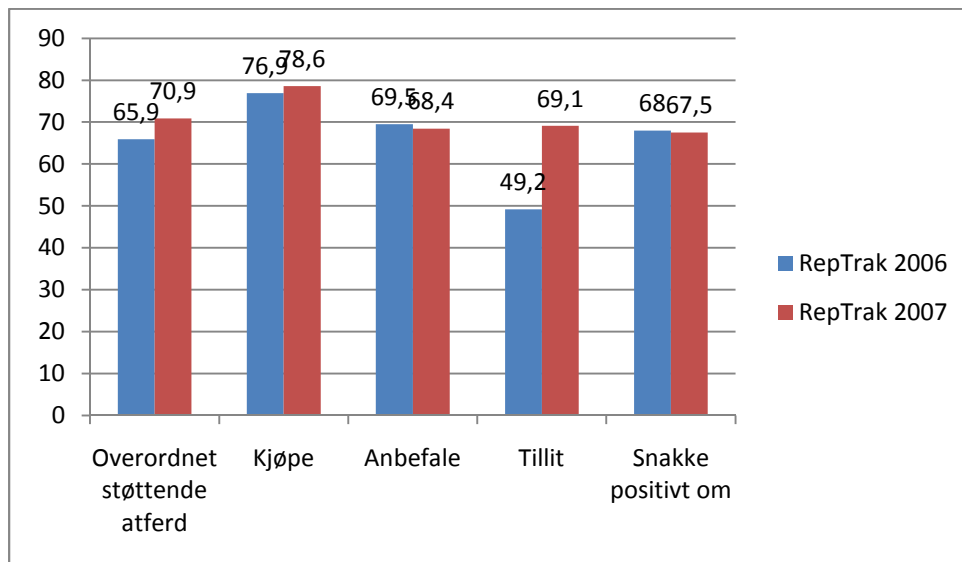
FIGUR 11 - REPTRAK PULSE ÅRLIG UTVIKLING 2004 - 2009



FIGUR 12 - REPTRAK UTVIKLING DIMENSJONSSCORE 2006 - 2007

RepTrak undersøker også i hvilken grad Gilde som merkevare vekker støttende atferd hos folk. Støttende atferd deles inn i fire dimensjoner som gir en overordnet score; kjøpe,

anbefale, tillit og snakke positivt om. Vi har tidligere definert tillit som et viktig aspekt ved omdømme. Vi ser kun små endringer i støttende atferd, bortsett fra på dimensjonen tillit. Denne går fra 49,2 i 2006 til 69,1 i 2007, noe som er et sprang på hele 20 poeng. Det ser med dette ut som Gilde har klart å gjenoppbygge forbrukernes tillit, selv om omdømmet i denne perioden fortsatt var fallende. Kanskje kan dette skyldes at tilliten først måtte gjenopprettes før omdømmet kunne styrkes.

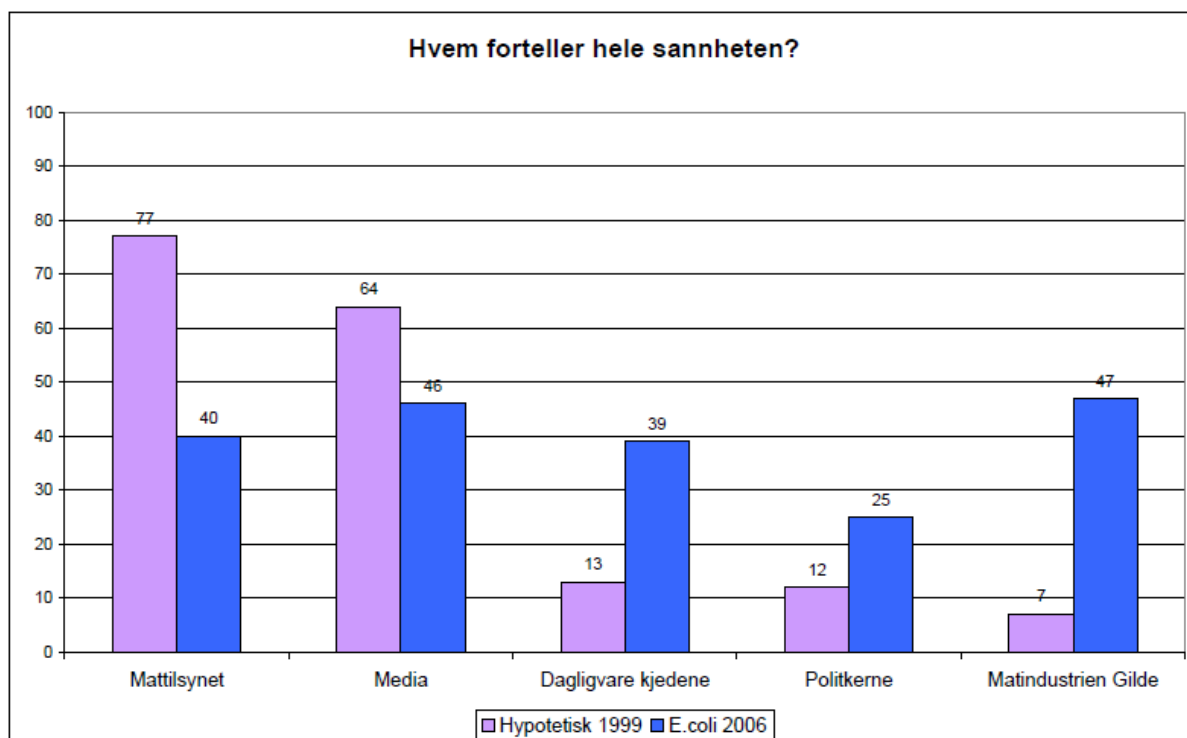


FIGUR 13 - REPTRAK STØTTENDE ATFERD 2006 - 2007

Sifo

Sifo rapporten omtaler tillit, både forbrukernes generelle tillit til norsk mat og til forskjellige aktører i matindustrien, som blant annet Gilde og Mattilsynet. Rapporten undersøker om disse forholdene har endret seg før, under og etter E.coli-skandalen. Blant annet finner rapporten at det tyder på at E.coli-skandalen ikke har ført til store endringer i forbrukernes tillitsrelasjoner til mat (Berg, 2006). Faktisk bemerker Sifo-rapporten at det virker "som om norske forbrukere besitter en type trassig tillit, som snarere vokser enn reduseres når den blir pirket borti" (Berg, 2006, s. 23).

Spørsmålet blir da om forbrukerne kun har såpass høy tillit til mat generelt, eller om tilliten til produsenter som Gilde har vært opprettholdt like godt. For å svare på dette har Sifo undersøkt hvem forbrukerne mente fortalte sannheten under E.coli-skandalen, opp mot en hypotetisk undersøkelse fra 1999 om hvem som fortalte sannheten i en tenkt matkatastrofe.

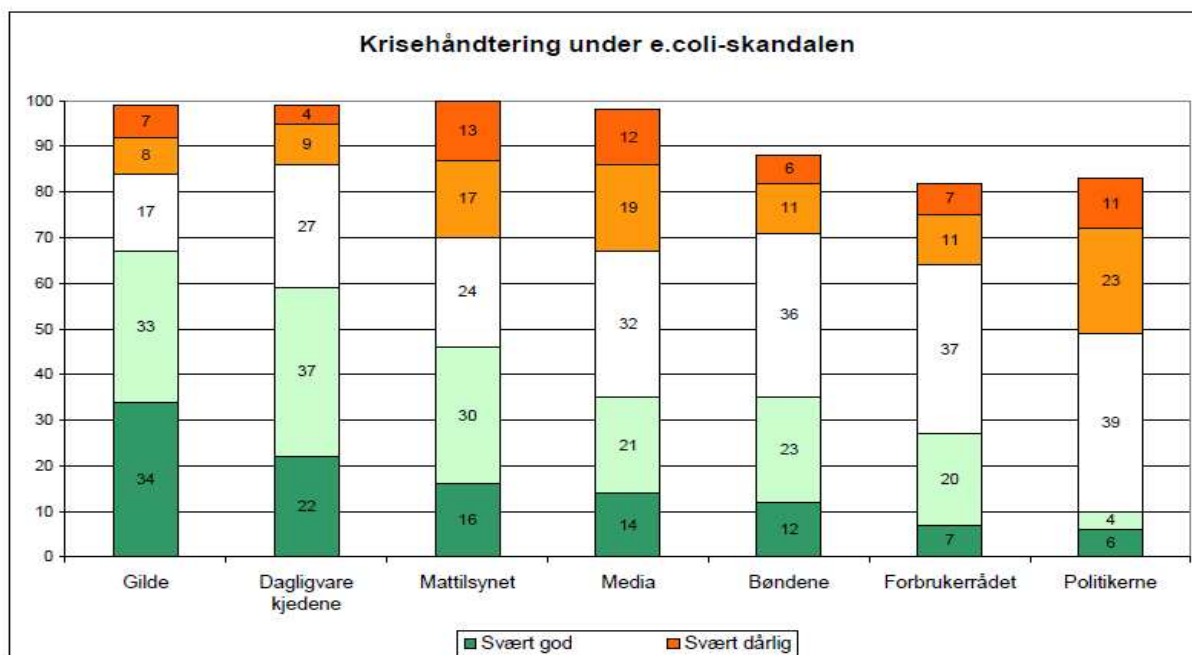


FIGUR 14 - FORBRUKERTILLIT UNDER E.COLI-KRISEN (BERG, 2006)

Et bilde på forbrukernes tillit til ulike aktører baseres dermed på deres oppfatning av aktørens troverdighet, som vi tidligere definerte som en del av tillitsbegrepet. Mens kun 7 % mente at Gilde ville fortelle sannheten under en tenkt matkatastrofe i 1999, mener hele 47 % at Gilde fortalte sannheten i E.coli-saken. Gilde har dermed fått økt tillit som følge av deres håndtering av E.coli-skandalen. Rapporten kommenterer videre:

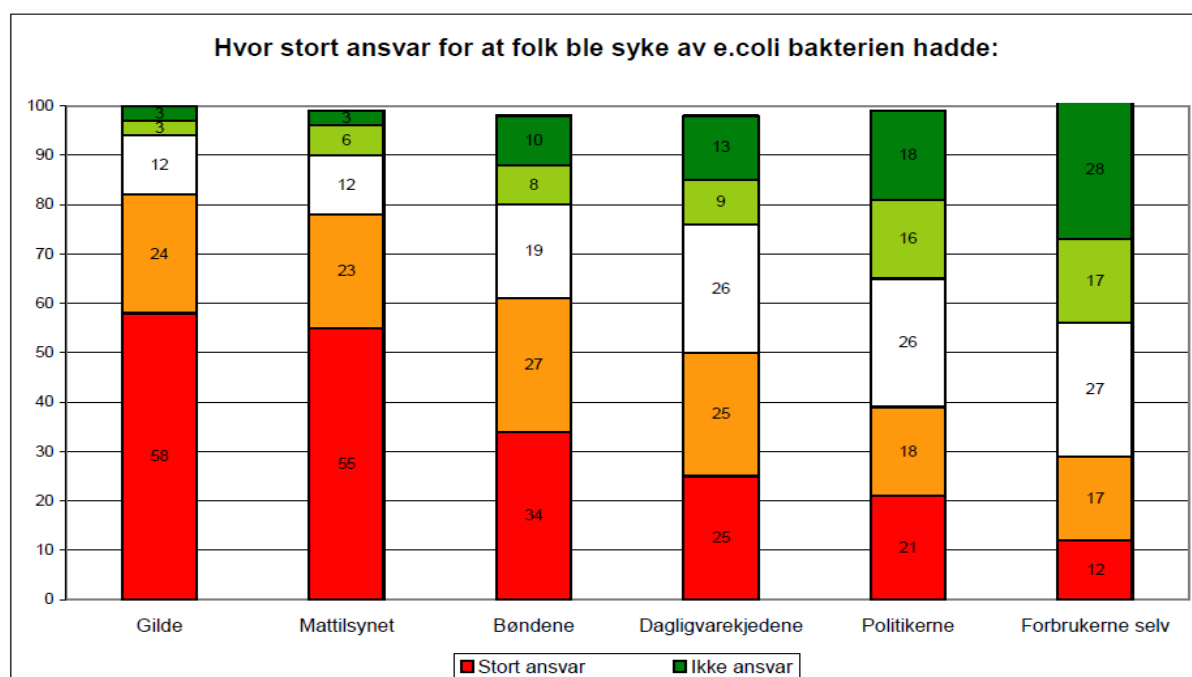
”Men - oppsiktsvekkende nok - er det faktisk Gilde, sentral aktør i matindustrien som folk på forhånd hadde lavest tiltro til, som i ettertid flest mener har stått fram og vært troverdig informasjonsmeddeler” (Berg, 2006, s. 35).

Sifo undersøkte også hvordan forbrukerne mente de ulike aktørene håndterte E.coli-skandalen. Gilde er av aktørene som kommer best ut. Hele 67 % mener at Gilde håndterte skandalen godt eller svært godt, og kun 15 % mente de håndterte det dårlig eller svært dårlig.



FIGUR 15 - KRISEHÅNTERING UNDER E.COLI-KRISEN (BERG, 2006)

I Figur 16 - Ansvarsattribusjon under E.coli-krisen, fremkommer det at hele 82 % tillegger Gilde noe til sterkt ansvar for at folk ble syke. Andre aktører blir også tillagt større grad av ansvar, der 79 % tillegger Mattilsynet noe til sterkt ansvar. Vi merker oss at Gilde er aktøren som blir attribuert størst ansvar, noe som er svært interessant i forbindelse med analysen ved bruk av Coombs rammeverk (2007).



FIGUR 16 - ANSVARSATTRIBUSJON UNDER E.COLI-KRISEN (BERG, 2006)

I denne delen vil vi ta stilling til hvilke effekter krisen ser ut til å ha hatt på Gildes omdømme og tillit. Dette vil vi gjøre ved å diskutere undersøkelsene vi har redegjort for tidligere i kapitlet, i lys av analysen av Gildes krisekommunikasjon fra trinn 1 og 2.

Omdømme

Som vi så tidligere hadde Gilde et meget sterkt omdømme før krisen, men dette faller drastisk under og etter krisen. Mens hovedfallet i Synovates omdømmeundersøkelser gir utslag i målingene for 2006 (se Figur 9 - Omdømmeinntrykk i prosent Synovate 2004 - 2008), er det største fallet fra Reprak-undersøkelsene målt til 2007 (se Figur 11 - RepTrak Pulse årlig utvikling 2004 - 2009). Dette kan forklares med at RepTrak-undersøkelsene gjennomføres i januar og februar, og at E.coli-krisen enda ikke hadde slått ut for fullt ved målingen for 2006. Fallet i omdømmet på de to undersøkelsene skjer ikke bare på ulikt tidspunkt, men det er også stor forskjell i hvor stor reduksjonen er. Fallet i Synovates omdømmemåling er vesentlig større enn RepTraks måling. Hvorvidt dette skyldes ulikhet i metode eller om dette er tilfeldig, er vanskelig å fastslå.

Omdømmet bedres også relativt hurtig etter krisen. Trond Andresen, nestor innen omdømmestyring, pekte på nettopp dette under et foredrag hos TNS Gallup i 2008 (TNS Gallup, 2008). Her brukte han Gilde som eksempel på at negativ omtale i medier rammer bedrifter med liten omdømmekapital sterkere enn de med mye omdømmekapital. Han underbygde denne påstanden ved å vise til at tilbakegangen i Gildes omdømme i forbindelse med E.coli-saken ikke ble langvarig. Gildes gode omdømme før krisen kan med dette ha fungert som et skjold, og bidratt til at Gildes omdømmetilbakegang ble kortvarig.

I vår anvendelse av Coombs rammeverk fant vi indikasjoner på at Gilde og konsumentene muligens ikke delte oppfattelsen av Gildes ansvar i krisens innledende fase. Gildes kommunikasjonsresponser ga inntrykk av at de opplevde krisen som en *victim crisis* med minimalt kriseansvar, da det ikke forelå beviser for at Gilde spredte bakteriene. Det virket imidlertid som media tilskrev Gilde et mye større kriseansvar, og dro også fram intensiverende faktorer som forsterket denne oppfattelsen. Denne mismatchen mener vi har bidratt til at omdømmet falt så hurtig og sterkt på samtlige av omdømmemålingene. Vi argumenterer med dette for at endringen i inntrykket publikum har av Gilde, ikke ville vært

like stor dersom Gilde i større grad handlet i tråd med stakeholdernes oppfatning av krisen i denne fasen.

E.coli-sakens oppklarende og avsluttende faser, mener vi Gilde har håndtert på en særdeles god måte. Sifo-rapporten undersøkte forbrukernes ansvarsattribusjon like i etterkant av krisen (se Figur 16 - Ansvarsattribusjon under E.coli-krisen). Disse dataene kan med fordel brukes som et mål på forbrukernes attribusjon av kriseansvar i den omtalte fasen. Gilde var på det tidspunkt den aktøren som ble tildelt størst ansvar for at folk ble syke av E.coli-bakterien. Hele 82 % attribuerte noe til sterkt ansvar til Gilde. På bakgrunn av dette kan det tyde på at forbrukerne anså krisen som en *preventable crisis*, kjennetegnet ved sterkt kriseansvar. Gilde benyttet i denne fasen strategiene *apology* og *compensation*, som er fullstendig i tråd med Coombs anbefalinger, og påtok seg dermed ansvar for krisen.

Den særdeles hensiktsmessige håndteringen av krisens slutfase, tyder på å ha ført til at media og forbrukere sitter igjen med et godt inntrykk av Gilde i kjølvannet av krisen. Som vi har sett i trinn 3, var omdømmet til Gilde sterkt i forkant av krisen. Videre var omdømmefallet kortvarig, noe som er en indikasjon på at Gilde dro stor nytte av sin sterke merkevare i og etter krisen. Samtidig tør vi påstå at en god kommunikasjonsmessig håndtering av krisen har til en viss grad har skjermet omdømmet mot langvarig skade.

Tillit

Vi har tidligere vist til Gary Honeys fem stadier av tillitstap (2007, sitert i Brønn og Ihlen 2009), der stadiet 3 svarer til situasjonen vi tar for oss i casestudiet. Dette stadiet tar for seg tillitstap som følge av *bekymring* over en ulykkeshendelse eller problemstilling knyttet til sikkerhet. Honey (2007, sitert i Brønn og Ihlen 2009) nevner tilbakekalling av produkt som eksempel, med svekket tillit som konsekvens. Det skal i dette tilfellet mye til for å rette opp igjen tilliten. Gilde opplevde i E.coli-saken at forbrukerne uttrykte stor bekymring over matsikkerheten, en bekymring som ble forsterket av tilbakekalling av produkter. Vi kan med dette slå fast at situasjonen med høy sannsynlighet kan ha ledet til et betydelig tillitstap.

Likevel viser Reptrak at Gilde har oppnådd styrket tillit, som regnes som et mål på støttende aktiviteter, fra 2006 til 2007 (se Figur 13 - RepTrak støttende atferd 2006 - 2007). Som angitt i teoridelen, presenterer Berens og van Riel (2004, sitert i Brønn og Ihlen 2009) tre trekk ved tillit: pålitelighet, velvilje og troverdighet. I følge Sifo-rapporten opplevde Gilde å bli sett på

som *mer* troverdig enn hva som var tilfellet før krisen (se Figur 14 - Forbrukertillit under E.coli-krisen). Dette taler for at Gilde opplevde økt tillit i løpet av krisen.

Berens og van Riel (2004, sitert i Brønn og Ihlen 2009) trekker frem tillit som en av tre begrepsmessige retninger som er brukt ved omdømmemåling. I lys av dette opplever vi Gildes økning i tillit som noe paradoksal, da Gilde i samme tidsperiode opplevde et sterkt omdømmefall. En mulig tolkning kan være at økningen i tillit var sterkest mot slutten av krisen, blant annet som et resultat av at Gilde tok tilstrekkelig ansvar da smitekilden ble kjent. Tilliten forbrukerne har til Gilde fremstår med dette som en fremtredende årsak til at varigheten på omdømmefallet ble såpass kort.

I vår analyse ved bruk av Benoits *image repair* teori, pekte vi på en rekke strategier Gilde benyttet i sin krisehåndtering. Vi kom frem til at den mest fremtredende var *corrective action*. I analysen trakk vi frem en rekke eksempler på tiltak iverksatt av Gilde, for eksempel knyttet til sporing av smitekilde og destruering av mistenkte produkter. Det sentrale for at forbrukerne skal tilgi organisasjoner for deres tabber er, ifølge professor Alexander Cappelen ved Norges Handelshøyskole, om organisasjonen viser vilje til å endre atferd (e24, 2009). Gilde igangsatte blant annet forbedringstiltak i alle ledd i verdikjeden, med spesielt fokus på hygiene og matsikkerhet. Slike initiativ tyder på at Gilde ikke tok for gitt at deres tidligere gode omdømme skulle redde dagen, men jobbet målbevisst for å gjenoppbygge og gjøre seg fortjent til forbrukernes tillit. Vi anser videre *corrective action* tiltakene som presentert til publikum på en hensiktsmessig måte, der Gilde kommuniserte de konkrete tiltakene og bakgrunnen for disse. Tiltakene kunne vært iverksatt uten denne omfattende kommunikasjonen, men de ville da antakeligvis ikke ha oppnådd den samme beroligende effekten på publikum.

Gilde ble av mediene konfrontert med en mistanke, der mattilsynet insinuerte at smitten kunne komme fra Gildes kjøttdeig. Gilde responderte med å heller iverksette interne kontrollprosesser, enn å avskrive mistanken. Riktignok presiserte Gilde at det kun var snakk om en mistanke, men det vil ikke si at de avviste at Gilde kunne være knyttet til smitten. Tvert imot konkluderte vi i analysen basert på Coombs rammeverk med at Gilde i liten grad har benyttet strategier som *denial*, *scapegoat* og *attack the accuser*. Dette er forhold de har

mottatt skryt for fra media og omdømmeekspert i etterkant av krisen. Forbrukerexpert Runar Døving i Sifo sier blant annet til Nationen:

"Gildes kjøttdeig fikk skylda før noe som helst var bevist. Det var sabla smart å ikke svare med å kritisere Mattilsynet. Det tok dessuten pressen seg av" ("Ros til Gilde, Mattilsynet får smekk" Nationen, 03.04).

Sentralt for valget å ikke benytte slike strategier er Gildes holdning til krisehåndtering, som i følge Skundberg (2007) var å være åpen, ærlig og tilgjengelige. Krogvig utdyper dette valget:

"Vi gjorde valg med en gang, nemlig åpenhet, tilgjengelighet og ærlighet. Selvfølgelig kanskje, men vi gjorde bevisste valg. Vi hadde mest lyst å stikke hodet i sanda, og gjemme oss. Men vi inviterte media inn i slakteriene, og fikk ut bilder om arbeidet for å finne smittekilden. Vi la ut også dårlige nyheter på vår hjemmeside, og oppnådde styrt åpenhet" (Raus omdømmebygging, 2009, s. 4)

Forbrukerexpert Runar Døving kommenterer videre:

"Bedriften tok direkte ansvar, og jeg med flere er imponert. Gilde har tjent stort på å aldri legge skylda på andre, og løpende orientere og være åpen om det som er blitt gjort" ("Ros til Gilde, Mattilsynet får smekk" Nationen, 03.04).

At forbrukerne har oppfattet denne holdningen om å være åpen og ærlig kommer til uttrykk i Figur 14 - Forbrukertillit under E.coli-krisen hvor Sifo har undersøkt hvem forbrukerne mente fortalte sannheten under E.coli-krisen. Gilde kommer best ut på denne målingen som er et mål på aktørens troverdighet og tillit. Vi mener derfor at Gildes åpne og imøtekommende holdning, kombinert med viljen til å endre atferd samt at Gilde påtok seg ansvar fra første stund, kan ha ført til at publikum oppfattet Gilde som en tillitsfull aktør. Hadde de derimot valgt å nekte å påta seg ansvar i krisens innledende faser og heller prøvd å unngå skyld, kunne den forestående identifiseringen av Gildes Morrpølse som smittekilde ha ført til et langt større tillitsbrudd. Vi vil derfor påstå at Gildes krisekommunikasjon har vært hensiktsmessig i den grad den kan ha ført til forsterket tillit til merkevaren, og dermed begrenset skaden på omdømmet.

Kapittel 6 - Konklusjon

I dette avsluttende kapittelet vil vi samle trådene og på bakgrunn av drøftelsen ta stilling til vårt forskningsspørsmål; *"I hvilken grad har Gildes krisekommunikasjon bidratt til å beskytte og gjenopprette omdømmet?"*. Videre vil vi diskutere implikasjonene av vår utredning, for avslutningsvis å fremme forslag til videre forskning.

6.1. Våre funn

Formålet med vår utredning var å undersøke hvilke eventuelle effekter krisekommunikasjon har for omdømmet til en bedrift som opplever en krise. Kriser er komplekse av natur, der den eksterne kommunikasjonen oppleves som meget krevende. Etter å ha evaluert Gildes krisekommunikasjon i forskningsmodellens trinn 1 og 2, og deretter ha knyttet funnene opp mot endringene i Gildes omdømme og tillit i perioden under og etter krisen, har vi opparbeidet tilstrekkelig empiri til å ta stilling til problemstillingen.

Gildes omdømme falt drastisk i løpet av krisen, om enn kortvarig. Tilliten opplevde på sin side en signifikant økning. Vi mener å ha identifisert to forhold som kan bidra til å forklare hvorfor tilbakegangen i Gildes omdømme ikke var av lengre varighet: Det initialt sterke omdømmet og god krisekommunikasjon.

Vi har i vår utredning vist til ulike omdømmeundersøkelser som slår fast at Gilde hadde en av landets sterkeste merkevarer forut for krisen. Som vi har pekt på, rammes organisasjoner med svakt omdømme hardere i en krise, enn hva organisasjoner med et sterkt omdømme gjør. Selv om Gilde måtte tåle et voldsomt fall i Synovates omdømme-ranking, er vi av den oppfatning at det initialt meget sterke omdømmet bidro til å gjøre omdømmefallet kortvarig.

Vi har ved bruk av Benoit (1997) og Coombs (2007) rammeverk identifisert sentrale forhold ved Gildes krisekommunikasjon. Til tross for det vi vurderer å være noen initiale feilvurderinger av ansvarsattribusjon, har Gilde etter vår vurdering benyttet seg av en fordelaktig portefølje av kommunikasjonsstrategier. Vi er av den oppfatning at valget av de

benyttede kommunikasjonsstrategiene, samt en fordelaktig timing i bruken av disse, i stor grad har bidratt til å beskytte omdømmet.

Undersøkelsene og rapportene vi har benyttet, viser også at publikum fikk forsterket tillit til Gilde under og etter krisen. Økningen i tillit mener vi skyldes en særdeles ansvarsfull og sympatisk fremtoning i Gildes kommunikasjon. Vi anser det videre som at Gildes strategi om å være åpen, ærlig og tilgjengelig gjennom kontinuerlig informasjon om korrigerende tiltak, og at de påtar seg ansvar, kan ha ført til at de ble betraktet som en tillitsfull aktør. På grunnlag av at tillit har en teoretisk sammenheng med omdømme, mener vi at tilliten Gilde vekket blant folk kan ha bidratt til å gjenopprette Gildes omdømme.

Vi argumenterer med dette for at Gildes krisekommunikasjon var god, da hensiktsmessige kommunikasjonsstrategier ble anvendt. Gildes fremtoning og tilgjengelighet gjorde dem til en stadig mer tillitsfull aktør i E.coli-saken. Sistnevnte tyder på å ha bidratt til den raske gjenoprettelsen av omdømmet i etterkant av krisen.

6.2. Implikasjoner

Vi vil her ta for oss implikasjoner ved vår utredning, der vi trekker frem sentrale momenter med gyldighetsområde utenfor utredningens rammer.

Våre funn støtter opp under påstanden om at sterke merkevarer stiller sterkere i møte med en krise. Vi kaster med dette lys på en fordel ved sterkt omdømme, som etter vår mening ikke får tilstrekkelig fokus. Vår utredning taler med dette for å ta i bruk ressurser på omdømme og merkevare i forkant av eventuelle kritiske hendelser, med den hensikt å være bedre rustet mot kriser.

Vi trekker også frem de positive følgene Gilde opplevde ved å være åpne og ærlige. Denne imøtekommede holdningen kan fremstille en organisasjon som pålitelig og tillitsfull i stakeholdernes øyne. Stakeholderne bør videre være i fokus ved valg av kommunikasjonsstrategi, for å sikre at krisekommunikasjonen samsvarer med krisesituasjon og ansvarsattribusjon.

6.3. Forslag til videre forskning

Vi har i vår utredning benyttet Coombs (2007) og Benoits (1997) rammeverk, med den hensikt å belyse effektene krisekommunikasjon har for omdømmet. Vi kastet lys på eventuelle andre forhold som kan ha bidratt til at omdømmefallet ble forholdsvis kortvarig. I vår drøftelse fant vi indikasjoner på at det initialt sterke omdømmet bidro til å at omdømmefallet ikke ble langvarig. *I hvilken grad* det initialt sterke omdømmet bidro til å beskytte og gjenopprette omdømmet, er derimot en problemstilling vi ikke har tatt stilling til. Vi foreslår derfor videre forskning på effektene av et initialt sterkt/svakt omdømme i en krisesituasjon.

Vi har videre valgt å sette fokus på to stakeholdergrupper i vår utredning; media og forbrukere. Det hadde vært interessant å rette søkelyset mot andre stakeholdere, som for eksempel ansatte eller aksjonærer, i et lignende case, da disse kan fordre ulike krisekommunikasjonsstrategier og føre til andre effekter for omdømme.

Bibliografi

- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23.
- Berg, L. (2006). *Trassig tillit? Forbukertillit under e. coli-skandalen*. Oslo: Statens institutt for forbruksforskning (SIFO).
- Brønn, P. S., & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt - omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of Academy of Marketing Science*, 34 (2), ss. 99-106.
- Coombs, W. T. (2007). *Crisis Management and Communications*. Institute for Public Relations.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication; Planning, Managing, and Responding* (2. utg.). London: SAGE Publications.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication. I W. T. Coombs, & S. J. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication*. Malden: Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). *Communication and Attributions in a crisis: An Experiment Study in Crisis Communication*. *Journal of Public Relations Research*.
- Dagens Næringsliv. (2006, August 31). *Tidenes omdømmetap for Gilde*. Hentet Mai 12, 2011 fra <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article863253.ece>
- Det regjeringsoppnevnte evalueringsutvalget for E.coli-saken. (2006). *E.Coli-saken, evaluering av myndighetenes og næringsens håndtering vinter/vår 2006*. Landbruks- og matdepartementet og Helse- og omsorgsdepartementet.
- e24. (2009, August 27). *Tine på topp igjen etter skandalene*. Hentet Mai 12, 2011 fra <http://e24.no/naeringsliv/tine-paa-topp-igjen-etter-skandalene/3236763?view=print>

Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis communications: a casebook approach*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Figenschou, B. (2009). Immatrielle eiendeler, norsk praksis ift IAS 38. *Masteroppgave i økonomi og administrasjon*. Universitetet i Tromsø.

Folkehelseinstituttet. (2005, november 14). *E. coli-enteritt (inkludert EHEC-infeksjon)*. Hentet februar 5, 2011 fra fhi.no:

http://www.fhi.no/eway/default.aspx?pid=233&trg=MainLeft_5799&MainArea_5661=5799:0:15,1904:1:0:0:::0:0&MainLeft_5799=5544:55602:::1:5800:31:::0:0

Forskningsrådet. (2006, desember 15). *Fakta om E. coli*. Hentet februar 5, 2011 fra forskning.no: <http://www.forskning.no/artikler/2006/desember/1166003366.13>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.

Ghuri, N. P., & Grønhaug, K. (2002). *Research Methods*. Prentice Hall.

Gilde Kjøtt BA. (2005). *Nøkkeltall*. Hentet februar 7, 2011 fra Nortura.no:

http://www.nortura.no/getfile.php/Nortura/Filer/05_N%F8kkeltall.pdf

Gotvassli, K. (1999). *Case-studier - bakgrunn og gjennomføring*. Steinkjer: Høgskolen i Nord-Trøndelag.

Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31 (5), ss. 695-702.

Grønhaug, K., & Hem, L. (2002, 2). *Magma*. Hentet april 29, 2011 fra Econa.no:

<http://www.econa.no/merkevarer-paa-bedriftsmarkeder>

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Halvorsen, K. (1996). *Forskningsmetode for helse- og sosialfag*. Cappelen Akademiske Forlag.

Hosmer, L. T. (1995). *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics*. *Academy of Management Review*.

Kommunikasjonsforeningen. (u.d.). *Risiko- og krisekommunikasjon*. Hentet april 26, 2011 fra kommunikasjon.no:

<http://www.kommunikasjon.no/Fagstoff/Verkt%C3%B8y+og+tips/Spesialfelt/Risiko+og+krisekommunikasjon.7072.cms>

Lango, P. (2010). Masteroppgave - Samordning i krise eller krise i samordning? UIB.

Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

McKee, A. (2003). *A beginner`s guide to textual analysis*. Metro.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principles of who and what really counts. *Academy of Management Review* , 22.

Nationen. (2007, August 30). *Gildes omdømme på vei oppover*. Hentet Mai 12, 2011 fra [nationen.no: http://www.nationen.no/landbruk/article2959897.ece](http://www.nationen.no/landbruk/article2959897.ece)

Neuman, W. L. (2005). *Social Research Methods*. London: Pearson.

Nofima. (u.d.). *Nofimamat.no*. Hentet mars 7, 2011 fra <http://www.nofimamat.no/web/home.nsf/Home.xsp>

Norsk Helseinformatikk. (2008, 8 7). *E. coli tarminfeksjoner - EHEC, EIEC, EPEC, ETEC*. Hentet februar 5, 2011 fra [nhi.no: http://nhi.no/foreldre-og-barn/barn/sykdommer/e-coli-tarminfeksjon-29349.html](http://nhi.no/foreldre-og-barn/barn/sykdommer/e-coli-tarminfeksjon-29349.html)

Nortura BA. (2006). *Årsrapport*. Nortura BA.

Nortura. (2006, august 31). *nortura.no*. Hentet juni 10, 2011 fra www.nortura.no/nyhetsarkiv-2006/skuffet-men-ikke-overrasket-article15943-12058.html

Nortura. (2010, mai 26). *Nortura.no*. Hentet februar 7, 2011 fra Nortura beskytter merkevarene: <http://www.nortura.no/nyhetsarkiv-2010/nortura-beskytter-merkevarene-article27389-15861.html>

Pearson, C. M., Clair, J. A., Kooor-Misra, S., & Mitroff, I. I. (1997). Managing the Unthinkable. *Organizational Dynamics* , ss. 51-64.

Pearson, M. C., & Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *Academy of Management Executive* (7 (1)).

Raus omdømmebygging. (2009). *fhl.no*. Hentet fra <http://www.fhl.no/getfile.php/DOKUMENTER/Bruheim.pdf>

Retriever Norge AS. (u.d.). *Mediearkiv / ATEKST*. Hentet 03 10, 2011 fra [retriever.no](http://www.retriever.no/tjenester/research.html?gclid=CLzd2MHuw6cCFUku3godfWB5Cw): <http://www.retriever.no/tjenester/research.html?gclid=CLzd2MHuw6cCFUku3godfWB5Cw>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Essex: Pearson Education Limited. .

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization, and crisis. I *Communication Yearbook* 21, 231-275.

Skolewebben. (2009, 02 05). *Hva er ATEKST ?* Hentet 03 10, 2011 fra [skoewebben.no](http://www.skolewebben.no): <http://www.skolewebben.no/modules.php?op=modload&name=Sections&file=index&req=viewarticle&artid=242>

Skundberg, G. (2007). Det skjer ikke meg. *Rosenkilden* , 13 (07), 10-11.

Statens forvaltningstjeneste. (1999, mai 7). Pressemelding. *Landbruksministeren vil styrke næringsmiddelindustrien* . [regjeringen.no](http://www.regjeringen.no).

Statskonsult, Direktoratet for forvaltning og IKT. (u.d.). *veileder i strategisk krisekommunikasjon på nett* . Hentet april 26, 2011 fra www.difi.no/statskonsult/prosjekt/Krisekommveileder/

TNS Gallup. (2008). *TNS Gallups Omdømmeseminar 21. mai 2008*. Hentet fra Omdømmebrist har ulik betydning for ulike bedrifter: <http://www.tns-gallup.no/?did=9080153>

Unsgaard, C., & Silkoset, R. (2006). Empirisk kartlegging av norske bedrifters forventninger til egen krisehåndtering. *Magma* .

Vikan, P., & Rostrup, Ø. (2010). Krisehåndtering - plan, respoons og person. *Selvstendig arbeid - Masterstudiet i økonomi og administrasjon* . Bergen: NHH.

Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review* , 12 (4), ss. 357-387.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Method, 3.utgave*. Thousand Oaks: Sage.