

Kurskod: SKDK01
Termin: VT-2013
Handledare: Asta Cepaite Nilsson
Examinator: Veselinka Möllerström

Krisarbetets förändrade villkor

En fallstudie av E.ONs kundrelaterade kriskommunikation i ett digitalt
medielandskap

JOEL CALLEGARI & LOVISA FEY

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Abstract

Title	The Changed Conditions of Crisis Management: A Case Study of E.ONs Customer-related Crisis Communications in the Digital Age.
Authors	Joel Callegari and Lovisa Fey
Advisor	Asta Cepaite Nilsson
Keywords	E.ON, crisis communications, digital media, new modern crisis management, customer communications, network society, risk society.
Problem	The digital age has created changed conditions for organizations' customer-related crisis communications.
Objective	This study intends to contribute knowledge about E.ON's usage of digital media as a crisis management tool in their customer relations, as well as the organization's methods of handling any increased demands resulting from the network society. The study is based on a social constructionist.
Methodology	The study is based on a case study of the energy company E.ON, as well as empirical data collected in qualitative interviews with employees from within said organization.
Conclusions	Our study shows that E.ON currently faces fundamental problems due to a lack of consumer confidence, as they do not fulfill the network society's requirements for easy access and rapid response time. E.ON does not sufficiently emphasize proactive work in their crisis management and is therefore vulnerable to crises. Digital media have yet to be fully integrated into the organization's crisis communication, and this can be linked to deficiencies in aspects of E.ON's internal communication.

Characters with spaces: 89 159

Sammanfattning

Titel	Krisarbetets förändrade villkor: En fallstudie av E.ONs kundrelaterade kriskommunikation i ett digitalt medielandskap.
Författare	Joel Callegari och Lovisa Fey
Handledare	Asta Cepaite Nilsson
Nyckelord	<i>E.ON, kriskommunikation, sociala medier, digitala medier, senmodern krishantering, kundkommunikation, nätverkslandskapet, webb 2.0, risksamhället.</i>
Problem	Nätverkslandskapet skapar förändrade förutsättningar för organisationers kundrelaterade kriskommunikation.
Syfte	Med denna studie vill bidra med kunskap om hur E.ON arbetar med digitala medier som kriskommunikativt verktyg i sin kommunikation med sina konsumenter, och hur de hanterar de ökade kraven som det förändrade nätverkslandskapet medfört. Vår studie fokuserar främst på E.ONs proaktiva och reaktiva krishanteringsarbete och utgår från en socialkonstruktionistiskt synsätt.
Metod	Vi har utgått från en fallstudie när vi studerat energibolaget E.ON, och insamlat empiri genom kvalitativa intervjuer med tio anställda inom organisationen.
Resultat	Vår studie visar att E.ON har ett grundläggande problem med bristande förtroende bland sina konsumenter och att de inte möter kraven på att vara tillräckligt närvarande och snabba såsom nätverks-samhället kräver. E.ON är sårbara för kriser då de inte lägger tillräckligt stor vikt på det proaktiva arbetet i sin krishantering. De digitala medierna är ännu inte helt integrerade i organisationens kriskommunikation och detta kan härledas till brister inom interkommunikation och organisationskulturen.

Antal tecken inklusive blanksteg: 89 159

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Innehållsförteckning	4
1.0 Inledning	7
1.1 Problembakgrund	7
1.2 Syfte och forskningsfrågor	9
1.3 Avgränsning	10
2.0 Utgångspunkter	11
2.1 Vetenskapsteoretiskt perspektiv	11
2.2 Deduktiv ansats	12
2.3 Förförståelse	12
3.0 Teoretiska utgångspunkter	14
3.1 Risksamhället	14
3.2 Komplexitetsteorin	15
3.3 Kris och krishanteringens faser	15
3.4 Olika sidor av kriskommunikation	17
3.5 Det nya nätverkslandskapet, dess egenskaper och förändrade villkor	19
3.5.1 Förändrade kommunikationsmöjligheter	20
3.5.2 Kommunikation bortom tid och rum	21
3.5.3 Ökad öppenhet och transparens	22
3.5.4 Kontrollbrist och ryktesspridning	23
3.5.5 Konsumenters ökade inflytande och förändrade maktstrukturer	25
3.6 Tillämpning av teoretiska perspektiv	25
4.0 Metodologiska grundval	26
4.1 Fallstudie	26
4.2 Kvalitativ intervjustudie	27
4.2.1 Validitet och reliabilitet	27
4.2.2 Urval	28
4.2.3 Genomförande	29
5.0 Analys av empiriskt material	30
5.1 E.ONs syn på kris och relation till sina kunder	30
5.2 Att arbeta analogt i en digital värld	32
5.3 E.ONs användning av digitala medier som krishanteringsverktyg	33

5.4 Nätverkslandskapets påverkan på E.ONs kundrelaterade kriskommunikation	36
5.4.1 Ryktesspridning och missnöje, en följd av lågt förtroende.....	36
5.4.2 Den ökade konsumentmaktens påverkan på kontroll och transparens	37
5.4.3 Att vara överallt, hela tiden.....	40
5.4.4 Bristande integrering av digitala medier, ökad sårbarhet	41
6.0 Avslutande diskussion och slutsats.....	44
6.1 Diskussion.....	44
6.2 Slutsats	46
6.3 Förslag till vidare forskning.....	48
7.0 Referenser	49
Bilaga: Intervjuguide.....	52

1.0 Inledning

1.1 Problembakgrund

“Crisis communications has never been as important as it is today because there has never been so much information available to so many people at the touch of a button. Nor, until now, have people ever had so much power to share their opinions so widely as they now do thanks to peer media such as blogs and social networks“ Gonzáles-Hérrero & Smith (2008, sid. 152).

Organisationer hamnar återkommande i olika typer av problematiska och hotfulla situationer som kan definieras kriser. Vi har sett att olika typer av kriser i både samhället och i organisationer ofta får ett stort medialt genomslag. Störst uppmärksamhet i media riktas främst mot de kriser som drabbar organisationer (Falkheimer & Heide, 2007).

Ullrich Beck (2000) myntade begreppet risksamhället som beskriver vårt samhälle som präglad av individens ökade förståelse och medvetenhet kring risker i en allt mer osäker omvärld. Den ökade vetskapen kring faror och hot och den globaliserade utbredningen av det, skapar i sin tur en känsla av maktlöshet, oro och förnekelse hos medborgaren (Beck, 2000). Detta har troligtvis kommit att påverka organisationer, där en ökad riskmedvetenhet följt av modernisering och globalisering förändrat synen och hanteringen av risker, hot och faktiska kriser.

Samhället har även kommit att präglats av en allt högre grad antal användare av digitala medier, något som benämns nätverkssamhället (Eriksson, 2011). Nätverkssamhället karaktäriseras av en större decentralisering där de traditionella envägscentrerade kommunikationsmönstren ersätts av kommunikation mellan flera människor och nätverk såväl som den interpersonella kontakten mellan två parter (Eriksson, 2011). Digitala medier särskiljer sig i förhållande till traditionella medier genom att de minskar den geografiska distansen, skapar en ökning av kommunikations- och hastighetsmängd, interaktiv kommunikation, samt fungerar som

en sammankoppling mellan olika kommunikationsmedel (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). De sociala medierna för även med sig ett ökat konsumentinflytande och möjlighet att tillsammans med andra likasinnade kunna etablera kluster för att skapa opinion och påverka organisationer i en viss fråga och riktning. Utvecklingen av nätverkslandskapet har dessutom lett till att intressenter i allt större utsträckning vänder sig till webbsidor och andra digitala plattformar för att få information om en risk- eller krisrelaterad händelse (Hallahan, 2009). Eftersom nätverkssamhället har skapat förändrade förutsättningar för människor och organisationer att kommunicera, får de digitala medierna även en större roll som verktyg inom krishantering (Hallahan, 2009). Det nätverksberoende samhället har tydliga drag som påverkar kriskommunikationen; omedelbar gemenskap och förändrade organisationsmönster genom minskat rumsberoende (Eriksson, 2009; 2011).

Den senmoderna kriskommunikationen tar hänsyn till de förändrade förutsättningarna och ställer krav på organisationer att respondera på det allt mer nätburna och komplexa medielandskapet som påverkar krisen till att bli mer flerdimensionell till sin natur, och utifrån det agera mer improvisatoriskt. För kriskommunikatörer möjliggör framförallt de sociala medierna situationsbundna lösningar och improvisation (Eriksson, 2009). Eriksson (2009) uttrycker vidare fördelarna med att använda sociala medier som krishanteringsverktyg: "De sociala nätverksmedierna på internet kan med sina möjligheter till omedelbar gemenskap ses som sinnesbilden för den anpassningsbara och flexibla krishanteraren som plötsligt och situationsbundet kan anpassa sig efter krisens behov" (s. 54).

För vår studie har vi valt att studera energiföretaget E.ON ur ett kriskommunikationsperspektiv. Organisationen har stor vana att hantera kriser av varierande dignitet. Tre större kriser som drabbat företaget under 2000-talet är stormen Gudrun, Per och Dagmar som resulterade i att 260 000 (E.ON, u.å.) hushåll respektive 170 000 (Krisberedskapsmyndigheten, 2007), och 70 000 (E.ON Sverige, 2011) av E.ONs elkunder blev utan strömförsörjning. Vi anser det intressant att studera E.ON eftersom de har en avgörande roll för kunders vardag, och där en kris inom exempelvis elnätssidan kan få stora konsekvenser för de inblandade. Genom att studera E.ONs arbete med kundrelaterad kriskommunikation i digitala medier, får vi en ökad förståelse för hur en organisation som E.ON anpassar sin kriskommunikation i relation till samhällets förändrade medielandskap.

Forskningen har främst kretsat kring att studera krisens akuta fas samt efterarbetet (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). Författarna menar att framtida forskning inom kriskommunikation bör fokusera mer på förkrisfasen, betydelsen av Issues management, dialog och relationsskapande. Forskning om kriser rör ofta fallbeskrivningar av olyckor och liknande (Falkheimer & Heide, 2007) och vi anser det därför mer givande att studera E.ONs krishantering på ett mer övergripande plan. Genom att ha studerat tidigare forskning inom ämnet har vi även fått en bild av att kriskommunikationsforskningen främst kretsar kring organisationers relationer till media, och då i synnerhet massmedia, och att ett mindre fokus har legat på hur organisationer hanterar kommunikation med sina konsumenter i arbetet med krishantering. Falkheimer och Heide (2007) anser att en för stor del av kriskommunikationsforskningen har rört det strategiska arbetet med att hantera kriser men att kriser hade behövts studeras utifrån en större kontext för att förstå hur de skapas och sprids samt integrerar med omvärlden. Eftersom utvecklingen av digitala medierna blivit fler, mer komplexa och skapat plattformar för konsumenterna att göra sina röster hörda i ett samhälle präglad av en allt större riskmedvetenhet, anser vi det intressant att studera hur dessa faktorer påverkar organisationens krishantering i relation till sina konsumenter.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Vårt syfte med examensarbetet är att studera och bidra med kunskap om hur de anställda på E.ON arbetar med digitala medier som verktyg för kriskommunikation i sin kommunikation med sina konsumenter, och hur de upplever och hanterar de ökade kraven som utvecklingen av nätverkslandskapet medfört. För att besvara syftet har vi formulerat följande forskningsfrågor:

- Hur har digitala medier påverkat E.ONs arbete med kriskommunikation?
- Vad kan de digitala medierna bidra med i E.ONs kundkommunikation i kriskommunikation?
- Hur förhåller sig E.ON till de förändrade digitala förutsättningarna i arbetet med kundrelaterad kriskommunikation?

1.3 Avgränsning

Då ämnesområdet kriskommunikation är brett har vi avgränsat uppsatsens omfattning på ett flertal punkter. Vi har avgränsat vår studie till att utgå från ett organisationsperspektiv. Då vi vill studera hur de anställda på E.ON upplever arbetet med kriskommunikation och konsumentkommunikation, väljer vi att inte analysera hur de kriskommunikativa insatserna mottages av konsumenterna. Vi har avgränsat oss till att beröra den externa kriskommunikationen med organisationens privatkunder. Vi har valt att främst fokusera på den proaktiva och den reaktiva fasen, med andra ord det förebyggande arbetet och krisens akuta skede. En organisations proaktiva arbete med kriser benämns som *Risk management* eller *Issues management* (Larsson, 2008). L'Etang (2008) menar att det inte går att separera risk- eller krishantering åt eftersom de är tätt sammanflätade i arbetet med att förebygga kriser. Vi anser att det proaktiva arbetet är en viktig del av krishanteringen och har därför använt oss av termer som krishantering när vi skriver om det proaktiva arbetet med att förhindra uppkomsten av en kris.

2.0 Utgångspunkter

Nedan redogör vi för vilka vetenskapsteoretiska perspektiv vi utgått från som underlag för vår kvalitativa fallstudie. Vi resonerar även kring vår egen roll som forskare och hur det speglar samt påverkar utförandet och resultatet av vårt examensarbete.

2.1 Vetenskapsteoretiskt perspektiv

I uppsatsen utgår vi från en hermeneutisk ansats som Olsson och Sörensen (2011) beskriver som en metod där man genom tolkning vill förstå människorna, deras upplevelser och erfarenheter av de situationer de befinner sig i. När vi utförde vår kvalitativa studie var vi medvetna om att vissa faktorer påverkar tolkningsprocessen och att det sker en tolkning både hos respondenten som tolkar frågorna och hos oss som tolkar svaren vi får. Tolkningsspekten framkommer extra tydligt vid kvalitativa studier eftersom forskaren kommer nära de människor och miljöer som studeras (Svensson, 2011). Daymon och Holloway (2011) ser, utifrån ett tolkande perspektiv, kommunikation som något öppet, komplext och mänskligt i stället för linjärt och logiskt.

Hermeneutiken har länge kopplats ihop med det tolkande perspektivet och Patel och Davidson (2009) menar att "... hermeneutiken fått stå för kvalitativa förståelse- och tolkningssystem och en forskarroll som är öppen, subjektiv och engagerad" (s. 29). I vår roll som forskare ser vi oss själva som subjektiva och tolkare av det empiriska material vi har samlat in, men samtidigt försöka ha ett öppensinnat förhållningssätt till de personer vi intervjuat. Vår tolkningsmetod tar avstamp i den hermeneutiska spiralen som innebär att forskaren måste se delar som en del av en helhet och vice versa (Esaïsson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007).

Inom den senmoderna kriskommunikation har forskare haft en socialkonstruktivistisk verklighetsuppfattning där människan hamnar i fokus (Falkheimer, Hei-

de & Larsson, 2009). Socialkonstruktionismen som bottnar i ett hermeneutiskt synsätt betonar att människors tolkningar och handlingar härstammar från våra socialt konstruerade uppfattningar av en fysisk verklighet (Alvesson & Sköldberg, 2008). Med detta synsätt är upplevelsen av kris socialt konstruerat beroende på hur vi tolkar och förstår olika företeelser. Ur ett senmodernt kriskommunikationsperspektiv är publiken det centrala och för organisationen handlar det mer om att skapa långsiktiga relationer och dialogskapande med sin målgrupp än att sprida budskap genom envägskommunikation (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). Ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv ses mottagaren som svårkontrollerad och irrationell i sina handlingar. Det är med andra ord svårt eller omöjligt att förutsäga hur mottagaren med detta synsätt kommer hantera en krissituation (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009).

2.2 Deduktiv ansats

Deduktion beskriver kunskap som driver läsaren från det allmängiltiga till det specifika fallet (Stiegendal, 2002). Har vi kunskaper i form av allmängiltiga teorier kan vi förstå den empiri vi samlat in och applicerat, samt pröva teorin på empirin. Backman (2008) menar att det deduktiva synsättet normalt sett inte är särskilt välförankrat i en kvalitativ studie där man oftast finner teorier utifrån insamlad empiri. Författaren förklarar det deduktiva tillvägagångssättet med att forskaren initialt insamlar vetenskapliga teorier och därefter empiri. Vi har i vår studie utgått från vetenskapliga teorier som utgångspunkt för vår kvalitativa intervjustudie. Med teorierna som utgångspunkt har vi kunnat se mönster och prövat teorierna i vår fallstudie för att kunna tyda korrelation mellan teori och empiri.

2.3 Förförståelse

Vår förförståelse för ämnet är en faktor som påverkar tolkningen av empirin och resultatet av analysen. Olsson och Sörensen (2011) beskriver förförståelse som "...tidigare erfarenheter och kunskaper som styr tolkningen" (s. 164). Som studenter på Lunds universitet där vi studerat bland annat strategisk kommunikation, kriskommunikation och digitala medier har vår förförståelse för ämnet påverkat vår

kunskap och uppfattning om fältet som kan påverka vår tolkning av analysen. Vi är dessutom kunder hos E.ON vilket kan påverka vår subjektivitet i relation till företaget. Att reflektera över sin egen roll som forskare och sitt bidrag till produktion av kunskap kallar Kvale och Brinkman (2009) för objektiv reflexivitet. Författarna menar att man ska försöka sträva efter objektivitet i förhållande till sin subjektiva roll och ha med sig insikt om sina egna fördomar i sin forskning. Vi är medvetna om vår reflexiva objektivitet och tar med oss medvetenheten kring vår egen subjektivitet i tolkande av analysen, genom hela processen med examensarbetet.

3.0 Teoretiska utgångspunkter

Till vår studie har vi utgått från teorier som beskriver hur samhället har förändrats i stort och påverkat människors ökade riskmedvetenhet och relation till kriser. Därefter förklarar vi begreppet kriskommunikation och dess innebörd. Vi redovisar några av de egenskaper som är signifikanta för digitala medier och förklarar vad de kan få för effekter på det strategiska arbetet med kriskommunikation och krishantering.

3.1 Risksamhället

Beck (2000) beskriver att vi idag lever i ett samhälle som står inför ett paradigmskifte som rör sig från det klassiska industrisamhället till det mer komplexa risksamhället som kategoriseras av hur risker och hot, som en följd av moderniseringen, kan hanteras. Beck (2000) menar att vi människor har lärt oss att skydda oss mot naturens hot, men att vi däremot är försvarslösa mot de industriella hoten. Dessa har i sin tur sitt ursprung i det industriella systemet, där farorna och hoten oupphörligt finns runt omkring oss i det vi äter, konsumerar och andas. När vi människor inser att det inte går att försvara sig mot de hot som ständigt är omkring oss försöker vi istället att förneka dem (Beck, 2000). Risksamhället för på så sätt med sig en mer spekulativ och riskmedveten medborgare som formas av sina intryck från omvärlden (Beck, 2000). Författaren menar även att risker och hot, som en följd av moderniseringen, inte bara begränsas till ett fåtal individer eller platser utan istället kan placeras i en större global kontext. Falkheimer och Heide (2003) som beskriver samhället som senmodernt bekräftar det ökade risktänkandet genom att påpeka att den ökade osäkerheten leder till ett allt större sökande efter trygghet. Falkheimer, Heide & Larsson (2009) beskriver det senmoderna samhället som något "flytande", vilket karaktäriseras av människors osäkerhet till omvärlden och mängden valmöjligheter. Författarna menar vidare att Becks föreställning om risksamhället är nära sammankopplat med begreppet krissamhälle, som syftar till den mängd uppmärksamhet som kriser och kriskommunikation idag

får i samhället. Falkheimer, Heide & Larsson (2009) problematiserar dock kring om det verkligen sker fler antal kriser idag jämfört med tidigare, där den teknologiska utvecklingen både fört med sig ökade risker så som teknologiska haveri, men också att teknikutvecklingen genererat färre kriser på grund av bland annat ett ökat samhällsansvar, ökad kommunikationskompetens och högre teknologisk standard.

3.2 Komplexitetsteorin

Gilpin och Murphy (2008) förespråkar ett större inslag av modern krishantering i vår omvärld som författarna beskriver som allt mer komplex. Det är ett samhälle som drivs av hög instabilitet och osäkerhet där kriser inte helt går att förutspå, ännu mindre kontrollera (Gilpin & Murphy, 2008). En kris kan idag, inte minst med hjälp av teknologin som hjälpmedel, sprida sig och ge dominoeffekter som är svåra att förutse. Gilpin och Murphy (2008) menar att organisationer aldrig kan skydda sig helt från förekomsten av krissituationer trots starkt fokus på förebyggande arbete och planering. De beskriver komplexitetsteorin och dess grundstenar på följande sätt; “Broadly, we urge a paradigm shift for crisis management in which uncertainty, adaptiveness, and improvisation replace certainty, goal orientation, and control. complexity-based crisis planning works best in a realm of uncertainty, lack of control, and emotion” (Gilpin & Murphy, 2008, s. 176). Författarna utgår från en krishanteringsmodell som tar fasta på relationer och det interpersonella mötet och lärandeprocesser. De uppmanar organisationer att låta sina medlemmar agera självmant utefter sin expertis i linje med organisationens grundvärderingar.

3.3 Kris och krishanteringens faser

Begreppet kriskommunikation syftar på kommunikation mellan organisationen och dess intressenter i samband med en krissituation (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). En organisationskris definieras av krisforskaren Ullmar (2007, citerat i Eriksson, 2009) som en “... specifik, oväntad och oförberedd händelse som skapar en hög grad av osäkerhet vilken hotar organisationens prioriterade mål” (s. 36).

Larsson (2008) beskriver i sin tur kriser i organisationer genom att lyfta fram bristen av kontroll; "Kriser i organisationer handlar i grunden om kontroll eller snarare om brist på kontroll; en kris uppstår när ett företag eller myndighet förlorar kontrollen över sina operationer" (s. 286). Dagens kriser beskrivs som snabba och okontrollerbara, vilket ställer krav på organisationer att kunna agera mer improvisatoriskt under krisens händelseförlopp och utveckling (Eriksson, 2009). Larsson (2008) betonar att kriser i organisationer inte enbart drabbar dem själva utan även den omkringliggande omgivningen. Det ligger i linje med Coombs (2012) beskrivning av en kris. Han menar att det är organisationens intressenter som avgör om en händelse ska definieras som en kris, inte den berörda organisationen. Intressenter i det här fallet är människor som berörs direkt av organisationens agerande (Coombs, 2012). Det lönar sig med andra ord inte för en organisation att förneka eller förminska värdet av en kris om intressenterna i sin tur upplever att en sådan inträffat.

Teoretikerna har flera sätt att dela in krishanteringens olika faser, även om de senmoderna forskarna är mer eniga kring att krishantering bör ses som en konstant process, utan en tydlig början och slut (Gilpin & Murphy, 2008). Coombs (2010) utgår från en enkel modell som delar in kriser i stadierna *före kris*, *under kris*, och *efter kris*. Larsson (2008) delar in krisen i ytterligare några steg genom att prata om en förbyggande fas, förberedelsefasen, akutfasen, återhämtningsfasen och lärofasen. Då vi väljer att fokusera på perioden före och under kris kommer återhämtnings- och lärofasen inte ges något större utrymme i vår studie. Under de tidigare faserna bör organisationen försöka undvika förekomsten och utvecklingen av en krissituation (Larsson, 2008). För en organisation gäller det att förbereda sig för att en kris kommer att inträffa: "A crisis is unpredictable but not unexpected. Wise organizations know that crises will befall them; they just do not know when" (Coombs, 2012, s. 3). Därför är det viktigt för organisationer att ha framförhållning och arbeta proaktivt för att minska eller helt undvika krissituationer. Falkheimer och Heide (2003) skriver "Det gäller att agera innan en kris inträffar i stället för att skrapa ihop resterna därefter" (s. 60). En viktig faktor i denna fas är omvärldsbevakning för att hitta eventuella riskfaktorer och varningssignaler för en begynnande kris (Coombs, 2012). Larsson (2008) säger: "Paradoxalt uttryckt gäller det att planera så väl att man kan hantera det oförutsedda och oväntade" (s. 297). Under förberedelsefasen utvecklas även krisplaner, krishanteringssystem

och övningar som ska ge personalen kunskaper om hur de ska agera under en rådande krissituation (Coombs, 2012). Larsson (2008) menar att organisationer bör vara mentalt förberedda på att en kris inte är den andra lik och bör därför kunna agera flexibelt, med flexibla handlingsplaner. I den akuta fasen handlar det om att hantera en faktisk krishändelse. Den stora utmaningen under det aktiva skedet är att få krisen att blåsa över så fort som möjligt så att organisationen kan återgå till normal produktionstakt och reparering av eventuella ekonomiska förluster och förtroendeskador (Coombs, 2012). Vid en akut kris handlar det om att agera snabbt och få ut den information som är viktigast till berörda parter. Coombs (2012) SCCT-modell (Situational crisis communication theory) för effektiv kris- hanteringsstrategi förklarar att organisationen under en kris akuta fas i första hand bör skydda de inblandade, i andra hand gå ut med anpassningsinformation som ska återskapa situationen till ett normalläge, och i tredje hand bistå med information som har syfte att återställa organisationens förlorade förtroende.

3.4 Olika sidor av kriskommunikation

Trots att kriser drabbat organisationer i alla tider är kriskommunikation ett relativt nytt fenomen som har funnits i cirka tjugo år tillbaka inom akademien och som professionell praktik. Organisationers krishantering handlade ursprungligen om att hantera en kris i sitt akuta skede till att även innefatta krisens övriga stadier, som den proaktiva fasen, återhämtningsfasen samt lärandeprocessen (Coombs, 2012). Åttiotalets krishantering var synonymt med planer och checklistor medan nittiotalet mer kretsade kring strategier, osäkerhetsfaktorer och behovet av snabbare och en mer spontan krishantering (Gilpin & Murphy, 2008). I dagens krishantering syns större emfas kring krisens utvecklande karaktär och krishantering ses oftare som en pågående process utan tydlig början och slut (Gilpin & Murphy, 2008). Författarna beskriver utvecklingen genom att förklara att interna och externa relationer får ökad betydelse och att en kris ses som ett allt större komplext system med en förmåga att sprida sig okontrollerat.

Inom kriskommunikation skiljer forskningen på traditionell och senmodern kriskommunikation. Falkheimer, Larsson och Heide (2009) gör en förenklad distinktion när de säger att det traditionella synsättet får representera en positivistisk utgångspunkt och den senmoderna ett socialkonstruktionistiskt perspektiv. Det

senmoderna och traditionella perspektivet skiljer sig avsevärt åt när det gäller frågan om kontroll. Eriksson (2011) menar att den tidigare forskningen kretsar kring strategier som har för avsikt att få kontroll över den rådande situationen medan förespråkare för senmodern kriskommunikation anser att kontroll varken är önskvärd eller möjlig. Enligt den traditionella synen ses en kris som ett resultat av bristande kontroll över organisationens funktioner och operationer (Larsson, 2008). Eriksson (2011) som förespråkar ett senmodernt perspektiv menar att "... organisationen måste ge upp den klassiska och traditionella tanken om att den ska kunna ta kontroll över krisen (och i synnerhet dess informationsflöden) och i stället preparera sig mentalt för att kunna "flyta" med i krisens händelseförlopp" (s. 198).

Det senmoderna perspektivet avviker från det traditionella perspektivets fokus på en kris reaktiva fas genom att senmoderna forskare studerat krisens hela förlopp och komplexa natur (Gilpin & Murphy, 2008; Falkheimer, Larsson & Heide, 2009). Inom den senmoderna kriskommunikationen är intressenterna i centrum och kommunikationsmålet är att mottagarna förstår det kriskommunikativa budskapet de behöver för att självständigt kunna agera och hantera situationen (Falkheimer, Larsson & Heide, 2009). Det senmoderna perspektivet anser även att kriskommunikatörer inte vinner på att försöka kontrollera förloppet då det tenderar att göra mer skada än nytta. Det innebär att organisationer bör lägga mindre fokus på handlingsplaner och fasta roller och ramar (Eriksson, 2009). Den stora skillnaden mellan traditionell och senmodern kriskommunikation är att den traditionella kriskommunikatören förväntas agera reflexmässigt utifrån väl utarbetade planer och repeterande av krisövningar, medan den senmoderna kriskommunikatören förväntas agera mer reflexivt, spontant, och som benämns realtidsregissör (Eriksson, 2011). Detta perspektiv ligger i linje med synen på omvärlden som snabbt föränderlig och oberoende av tidsliga och rumsliga aspekter. Senmodern kriskommunikation går bort från centraliserad krishantering och använder sig av nyare mediekkanaler som ökar möjligheten till kommunikation med konsumenterna (Eriksson, 2011). Senmoderna forskare menar att organisationens medlemmar ska vänja sig vid kriser och se dem som ett naturligt inslag i vardagen i stället för att se kriser som händelser med en fast början och slut (Gilpin & Murphy, 2008).

3.5 Det nya nätverkslandskapet, dess egenskaper och förändrade villkor

Det nätverkslandskap vi känner till idag kännetecknas av en rad faktorer: decentralisering, ökad informationsmängd, omedelbar gemenskap och minskat rumsberoende (Eriksson, 2009). Verktyg som hemsidor, SMS-avisering, e-mail, sociala medier och andra digitala verktyg har blivit självklara verktyg för att nå ut med nödvändig information till intressenter och media, samt förebygga förekomsten och spridning av felaktig information (Phillips & Young, 2009). Utvecklingen av webb 2.0 symboliserar internets övergång från ett publiceringsverktyg till en arena som är användargenerad och interaktiv till sin natur (Haenlein & Kaplan, 2010). Phillips och Young (2009) beskriver fenomenet; "Web 2.0 is an expression of the evolution from static information to interactive relationship based information sharing" (s. 108). Webb 2.0 får symbolisera uppkomsten av innehåll på internet som är skapat och redigerbart av många, och skiljer sig från föregångaren webb 1.0 som representerar statiska hemsidor med enskilda aktörer som främst publicerar material (Haenlein & Kaplan, 2010). Författarna beskriver webb 2.0 som det ideologiska och tekniska ursprunget till sociala medier och som inbegriper internetbaserade plattformar där personer kan skapa och dela användargenererat material med varandra, så kallat *User-generated content* (UGC). Sociala medier har enligt Coombs (2012) terminologi följande karaktärsdrag; deltagande, konversation och öppenhet. Haenlein och Kaplan (2010) beskriver mediernas typiska drag som intima och omedelbara. Solis och Breakenridge (2009) påpekar att det i grunden inte är verktygen i sig som är det mest intressanta utan som de säger "the many people who collaborate and share information every day in their communities and who demonstrate how the latest tools can facilitate conversations and foster relationships across the Web" (s. 37). Phillips och Young (2009) hävdar att sociala medier skapar en grund där organisationer kan kommunicera på ett mer informellt och vardagligt sätt och bidrar till att organisationer kan kommunicera mer autentiskt med sina konsumenter. Sociala medier kan också användas för att skapa relationer med intressenter eller för att organisationen ska kunna ge sin syn på krisen (Eriksson 2011). Dessa förutsättningar innebär att organisationer vid en krissituation inte kan gå ut med samma budskap eller kommunicera med samma ton i alla sina kanaler utan måste anpassa sina budskap efter val av kanal (Phillips &

Young, 2009). Författarna menar att med konversationen och dialogen i centrum skapas det utrymme för ökad transparens. Gonzáles-Herrero och Smith (2008) påvisar digitaliseringens dubbla egg genom att hävda att internet bidrar till att människor både kan skapa och sprida kriser, men hjälper dessutom organisationer att upptäcka dem. Författarna beskriver fördelarna genom att säga "The good news for companies is that the very tools that trigger or enable crises can also provide the solutions to resolving them" (s. 152). Sociala medier har fått en allt större roll som verktyg för kriskommunikatörer men som Coombs (2012) förtydligar så bör organisationer inte vara aktiva inom sociala medier bara för sakens skull, utan val av mediekanal måste vara beroende av målgruppens vanor. För kriskommunikatörer kan sociala medier användas förebyggande genom att lyssna och uppmärksamma risker och samtalsämnen som skulle kunna utveckla sig till hot riktat mot organisationen (Eriksson 2011). Moore (2004) poängterar att risker med IT ligger bortom de mest uppenbara, som exempelvis fallerande datasystem, virus, dataintrång etc. och beskriver den rådande miljön som kriskommunikatörer befinner sig i på följande sätt; "... IT is, in short, making firms more vulnerable in more places, much farther away, to sudden calamity" (s. 29). Han menar att det är extra viktigt idag att kommunikatörer följer med den teknologiska utvecklingen för att till fullo förstå hur information skapas och sprids.

3.5.1 Förändrade kommunikationsmöjligheter

Fors-Andrée (2012) beskriver de nya kommunikationsmöjligheterna som sociala medier bidrar till som polyfoniska genom att medierna ger människor möjlighet att prata med varandra, bortom tid- och rumsliga begränsningar. Detta leder till, menar författaren, att gränserna för vem som är producent och konsument blir suddigare. Medierna ger användarna möjlighet att kommunicera mellan en till många, många till många och en till en (Phillips & Young, 2009). Detta innebär för organisationer att de inte längre kan använda sig av den traditionella formen av kommunikation med sina konsumenter; den enkelriktade kommunikationen. För konsumenten innebär det förändrade medielandskapet att informationsmängden vid en kris nästan är oändlig, vilket i sin tur även påverkar förmågan att källgranska och sortera informationen (Eriksson, 2011).

När en organisation är aktiv inom sociala medier skapar det också förväntningar på organisationen att agera interaktivt och respondera (Coombs, 2012). Då är det en fördel att ha byggt upp relationer med intressenterna i förväg, innan en kris inträffar. Det krävs även att det finns tillräckligt med resurser för att bemöta dessa förväntningar, annars framstår inte organisationen som så tillmötesgående och öppen som den ämnar vara (Coombs, 2012).

Grunden för att upprätthålla och stärka en relation mellan organisationer och dess publik är dialogen (Falkheimer & Heide, 2003). Utvecklingen av sociala medier har bidragit till att både organisationer och myndigheter har ökad möjlighet till en mer dialogbaserad och interaktiv kommunikation med sina intressenter (Eriksson, 2011). Vid vissa tillfällen vid krishantering är dialog dock inte den mest effektiva kommunikationsformen då en viss grad av osäkerhet och riskmoment ökar, och mer enkelriktad informativ information är att föredra (Falkheimer & Heide, 2003). Larsson (2008) pekar på en paradox genom att säga att tvåvägskommunikation mellan organisationen och dess konsumenter ofta idealiseras, men tidspressade krislägen skapar ibland oförmågan att skapa budskap skraddarsydda efter målgrupperna. Detta menar författaren resulterar i att ensidiga och informationsbaserade budskap ofta används.

3.5.2 Kommunikation bortom tid och rum

Barton (refererat till i Coombs, 2012) menar att den teknologiska utvecklingen medfört till en ökad informationshastighet som lett till att kriskommunikatörer fått ökade förväntningar på sig att agera allt snabbare för att nå ut med krisinformation. De har med andra ord kortare tid på sig att nå ut till och svara sina intressenter. När organisationen inte ut med information i tid riskerar de att förlora förtroende hos sina intressenter (Larsson, 2008). Coombs (2007) menar att det faktum att nyheter idag publiceras dygnet runt tvingar kriskommunikatörer att agera och förekomma med riktig information allt snabbare. Larsson (2008) anser att organisationen under en kris reaktiva fas måste informera intressenterna snabbt, och därmed inte låta tiden gå utan att information ges.

Castell (refererat i Eriksson, 2009) menar att nätverkssamhället bidrar till att människor upplever omedelbar gemenskap genom möjligheten att utifrån gemen-

samma intressen omedelbart kunna mobilisera sig oavsett geografisk placering. Nätverkslandskapet medför även att människor enligt Castell (refererat i Eriksson, 2009) känner sig säkert oberoende och att det innebär att den geografiska distansen tappar i betydelse när det går att kommunicera och få tag på information nästan oavsett var man befinner sig, så länge en nätverksanslutning finns. Enligt Eriksson (2009) betraktas då mobiler som säkra livlinor i ett samhälle som präglas av en större riskmedvetenhet. Författaren menar att de mobila nätanslutningarna gör att vi vidgar våra geografiska rörelseområden och att det leder till en känsla av falsk trygghet. Dessa förutsättningar innebär att kriskommunikatören bör använda sig av nätbaserade krishanteringssystem och innebär konstant åtkomst till verktygen oavsett geografiskt läge eller tidpunkt, så länge nätåtkomst finns (Eriksson, 2011).

3.5.3 Ökad öppenhet och transparens

Falkheimer och Heide (2009) beskriver utvecklingen av det senmoderna samhället som att det förändrat relationen mellan organisation och konsument och det finns en tendens som visar att människor har allt mindre förtroende för organisationer och andra auktoriteter. Synen på förtroende och tillit som något som tidigare i princip kunde gå i arv ska numera förtjänas, och organisationer i dag får räkna med betydligt mer kritiska och ifrågasättande konsumenter (Falkheimer & Heide, 2009).

Den ökade osäkerheten i samhället leder även till att människor ofta omprövar sina sociala relationer när ny information tas in och tolkas (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). Denna omprövning påverkar i sin tur krishantering genom den diskrepans som kan uppstå mellan individens värderingar och organisationens sätt att agera på (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). Författarna menar att detta kan leda till att vi människor istället väljer att rikta oss till en ny organisation med liknande värderingar som oss själva. Falkheimer, Heide och Larsson (2009) förklarar att det senmoderna samhället gör organisationer mer känsliga för omgivningens värderingar och att dålig krishantering därmed kan få negativa konsekvenser (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). Den inflytelserike konsumenten idag kräver snabba, direkta svar, och öppenhet från organisationer (González-Herrero &

Smith, 2008). Författarna menar att om organisationer inte lever upp till dessa krav är de mer sårbara än andra att utsättas för kritik och attacker. Organisationer behöver dock ha tydliga strategier för vilken information och omfattning som ska kommuniceras till intressenterna under en krissituation. Schultz, Utz och Göritz (2011) genomförde en studie som visade att de drabbade i en kris hellre mottog saklig information än ursäkter och medlidande från organisationen. Information skulle dämpa ilska i högre grad och påverka organisationens rykte mer positivt på sikt än andra svarsalternativ. Larsson (2008) menar att organisationer som reagerar på kriser genom att vara aktiva och konstruktiva i stället för att tyst vänta på att krisen ska blåsa förbi, oftast har lättare att ta sig välbehållna ur kriser. Författaren menar även att en organisation under en krissituation bör berätta allt och vara sanningsenlig. Eriksson (2009) förklarar att nätverkslandskapet banar väg för en mer transparent krishanteringsprocess och att det även ökar möjligheten för organisationen att publicera information så att den blir tillgänglig för allmänheten. Larsson (2008) pekar på sambandet mellan förtroende och trovärdighet och skriver att berörda intressenter som har ett grundläggande förtroende för organisationer tenderar att inte uppmärksamma risker i lika stor grad samtidigt som trovärdigheten hos företaget raderas snabbt vid otillräcklig krishantering. Phillips och Young (2009) menar att konsumenter som från början har lågt förtroende för organisationen har en större tendens att inte ta till sig informationen som organisationen vill förmedla.

3.5.4 Kontrollbrist och ryktesspridning

Nätverkssamhället har lett till att krisens endimensionella informationsspridning försvunnit för att ersättas av en mängd krisrelaterade informationskällor (Eriksson, 2011). Även ökad transparens leder till ett större informationsflöde och brist på kontroll av den information som sprids (Eriksson, 2009). Phillips och Young (2009) diskuterar utvecklingen kring organisationers minskade förmåga att kontrollera informationsflödet om dem själva på webben: "Until quite recently, organizations and businesses had the impression that they had control of what was said and believed about their activities" (s. 7). Fors-Andrée (2012) ger en målande beskrivning av den mängd information som vårt samhälle präglas av när hon skriver

att det har producerats mer information under de senaste trettio åren än på fem tusen år. Informationstekniken har bidragit till att individer kan söka efter flera olika åsikter inom en viss fråga, vilket i sin tur kan leda till både minskad osäkerhet och ökad förvirring på grund av informationskällornas ursprung (Stephens & Malone, 2010). Eftersom organisationer inte längre har samma möjlighet att kontrollera det som skrivs och sägs om organisationen är det viktigt att agera proaktivt genom att lyssna på konsumenternas röster (Fors-Andrée, 2012). Kaplan och Haenlein (2010) skriver att organisationer visat oro över utvecklingen då privatpersoner fått ökad konsumentmakt och de själva förlorat kontrollen över innehållet och över vad som sägs om dem på internet. Genom att använda sökmotorer på internet kan individen hitta information om företag på exempelvis användargenererade encyklopedier, information som företagen inte kan styra över (Kaplan & Haenlein, 2010).

Moore (2004) beskriver utvecklingen av informationsflödet och att det minskade tidsspannet ökar risken för att organisationer ska utsättas för ryktesspridning på internet: "Faster-moving rumors proliferate in minutes, not days, and the reduction of the average seems likely with more people online to spread gossip down faster connections, particularly in uncertain times or unstable places" (s. 34). Moore (2004) menar också att tidsbristen påverkar källgranskningen av informationen, vilket leder till att risken för att felaktig information sprids och organisationens kris riskerar att förvärras. Eriksson (2009) skriver att människor vanligtvis under krissituationer börjar söka efter information genom media, myndigheter, och i sina egna sociala nätverk. Om det i sin tur är brist på information och krisen är av hotfull karaktär, finns det en risk för att ryktesspridning uppstår (Eriksson, 2009). Falkheimer och Heide (2007) beskriver vikten av att en organisation snabbt ska tillgodose relevant information till sina intressenter för att inte förlora kontrollen över situationen; "Om inte organisationen är snabb och ger information, kommer andra att fylla igen vakuumet - spekulationer sätts igång och rykten uppstår" (s. 106). Coombs (2012) har i en modell beskrivit hur organisationer kan motverka ryktesspridning: 1. Vara närvarande; intressenterna kommer röra sig på flera kanaler för att få information. 2. Befinna sig och svara i den kanalen det händer 3. Vara där före krisen för att få kontroll på informationsflödet och förhindra ryktesspridning.

3.5.5 Konsumenters ökade inflytande och förändrade maktstrukturer

Barnes (2012) menar att användargenererade nyheter är ett ständigt växande fenomen, där tillgången till digitala verktyg och mobila enheter bidrar till att medborgare enkelt kan skapa, publicera och sprida egna nyheter och information. Phillips och Young (2009) menar att medborgare idag, med sociala medier som verktyg, tillsammans kan producera innehåll som sedan kan betraktas som nyheter eller rykten. Den information som enskilda medborgare skapat på sociala medier, genom att publicera och dela med sig av informationen, kan i sin tur komma att plockas upp och användas i de traditionella medierna (Phillips och Young, 2009). Hast och Ossiansson (2008) menar också att konsumenter med hjälp av internet har gått från att vara passiva mottagare till aktiva sändare, vilket påverkat både sin egen och andras konsumtion. "Alla som tidigare hade en positiv eller negativ åsikt om ditt företag och sa det till dig personligen, kan nu istället välja att lägga ut och sprida dessa åsikter på nätet" (Hast & Ossiansson, 2008, s. 25). Eriksson (2007) förklarar att konsumenten genom ökad makt ställer allt större krav på organisationers värderingar och metoder. Hast och Ossiansson (2008) menar till exempel att om en konsument ogillar en viss produkt kan personen ensam starta en bojkott mot företaget på internet, vilket hypotetiskt sätt, skulle kunna nå en väldigt stor publik. Phillips och Young (2009) menar att sociala medier gör det lättare för människor med gemensamma intressen att mobilisera sig för att tillsammans vända sig mot organisationer och väcka opinion.

3.6 Tillämpning av teoretiska perspektiv

Vi har presenterat de teoretiska utgångspunkter som vi kommer att ha som utgångspunkt för vår analys. Teorin om risksamhället och komplexitetsteorin får anses ha en mer övergripande inverkan på analysen då de påvisar mönster och tendenser i samhället som avspeglar sig på vår empiri. Övriga teoretiska perspektiv går att applicera mer konkret på empirin då de visar hur nätverkssamhället har påverkat förutsättningarna för hur E.ON arbetar med kundrelaterad kriskommunikation.

4.0 Metodologiska grundval

Nedan beskriver vi den fallstudie som vi har haft som grund för vår kvalitativa studie. Därefter beskriver vi vilken kvalitativ undersökningsmetod vi har använt oss av, samt presenterar våra intervjupersoner och beskriver tillvägagångssättet för insamlingen av vår empiri.

4.1 Fallstudie

För att besvara syftet med examensarbetet har vi valt att göra en kvalitativ studie av kriskommunikationsarbetet på E.ON. Patel och Davidson (2003) skriver att när forskare använder sig av fallstudier är det vanligt förekommande att man samlar in information av olika slag för att få en så tydlig helhetsbild som möjligt av det som studeras. En fallstudie brukar beskrivas som en undersökning omfattande endast ett eller möjligtvis ett färre antal fall, som i sin tur undersöks på en mer detaljerad nivå (Lundahl & Skärvad, 1999). Vad som betecknas fall kan vara en specifik person, en avgränsad grupp, en organisation eller situation (Patel & Davidson, 2003). Lundahl och Skärvad (1999) beskriver att det inom samhällsvetenskapen är vanligt med kvalitativa fallstudier som metod, vilket har att göra med att samhällsvetenskapliga frågeställningar ofta handlar om att en forskare vill öka förståelsen kring ett fenomen i sitt specifika sammanhang. Backman (2008) säger att en fallstudie har olika syften och att en studie kan vara beskrivande, förklarande eller undersökande. En undersökande studie kallar författaren för explorativ studie vilket även är vårt mål med denna fallstudie. Genom att göra en fallstudie av E.ON kommer vi få fördjupad kunskap och förståelse kring hur de arbetar inom organisationen med extern, kundrelaterad kriskommunikation. Vi kommer undersöka hur deras strategiska arbete med kundrelaterad kriskommunikation, med fokus på de digitala medierna som verktyg, stämmer överens med de vetenskapliga teorier vi valt att utgå från.

4.2 Kvalitativ intervjustudie

Vårt examensarbete är en kvalitativ studie och vi har insamlat empiri genom kvalitativa intervjuer. Syftet med en kvalitativ studie är enligt Daymon och Holloway (2011) att studera en specifik grupp av människors tankar och värderingar. Författarna ser, med detta perspektiv, kommunikation som något öppet, komplext och mänskligt i stället för linjärt och logiskt. Holme och Solvang (1997) menar att fokuset inom den kvalitativa metoden ligger på att samla in information för få en mer fördjupad inblick och förståelse av det som studeras, och därigenom kunna beskriva helheten i en specifik kontext. Författarna anser att metoden kännetecknas av den närhet som infinner sig mellan forskare och forskningsobjekt, vilket gör det lättare för forskaren att studera objekten *inifrån*, och se saker ur deras situation (Holme & Solvang, 1997). Castro, Kellison, Boyd och Kopak (2010) menar att kvalitativa studier ger forskaren möjlighet att ha ett holistiskt synsätt på människan och fånga henne i sin naturliga kontext. För att få tillgång till ett kvalitativt underlag för vår analys har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer av nyckelpersoner inom organisationen med koppling till kriskommunikation, digitala medier och kundkommunikation. Syftet med att utföra kvalitativa intervjuer var att få en fördjupad förståelse för hur E.ONs kommunikatörer upplever och hanterar kundrelaterad kriskommunikation. Fördelen med att genomföra kvalitativa intervjuer är möjligheten att komma nära de miljöer och människor som studeras, och den semistrukturerade intervjuformen ökar flexibilitet och ger intervjun utrymme att utvecklas allt efter som (Kvale & Brinkman, 2009).

4.2.1 Validitet och reliabilitet

Holme & Solvang (1997) anser att kvalitativa intervjuer ökar chanserna till validitet eftersom forskaren har större närhet till det som studeras. Validitet innebär att den information som samlas in är giltig och tillförlitlig. Holme och Solvang (1997) menar att det inom kvalitativa metoder finns ett problem med validitet då det inte går att återskapa den sociala process som metoden innebär, eller att forskaren misstolkar den information som insamlas. Däremot, menar författarna, bidrar den kvalitativa metoden till validitet genom att de medverkande, de som studeras, har möjlighet att påverka processen och vad som sägs. Därför anser vi att det krävs en medvetenhet kring vår egna forskarroll och försiktighet i

det krävs en medvetenhet kring vår egna forskarroll och försiktighet i tolkningsprocessen för att vårt examensarbete ska uppfylla kraven på validitet.

Därtill kommer frågan om reliabilitet, något som i kvalitativa studier inte är lika framträdande, men som visar hur pålitlig den insamlade empirin är (Holme & Solvang, 1997). Reliabiliteten kan belysa hur nyanserad den insamlade informationen är. I vår studie av E.ON har vi förhållit oss till reliabilitet genom att intervjua personer från hela organisationen med olika befattningsgrad, arbetsområden och med olika perspektiv på arbetet med kriskommunikation.

4.2.2 Urval

De tio personer på E.ON som vi intervjuat är utvalda på grund av deras kompetenser och arbetsområden, vilket innebär att samtliga arbetar eller har tidigare erfarenheter av kriskommunikationsarbete och/eller kundkommunikation på företaget. Vår avsikt med att välja tio intervjupersoner grundar sig i att vi ville få ett så pass stort antal olika röster att vi upplevde en så kallad "mättnad". Mättnad, beskriver Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2011) som ett tillstånd när det går att se upprepningar och mönster i de svar respondenterna ger.

Intervjupersonerna:

- Aspegren, Johan. Senior advisor, tidigare informationschef på E.ON Elnät. Intervjuad 19 april, 2013.
- Duse, Victor. Webbansvarig, E.ON Sverige. Intervjuad 17 april, 2013.
- Fältlöv, Nathalie. Projektledare med ansvar för PR och Sociala medier, E.ON Sverige. Intervjuad 9 april, 2013.
- Gustafsson, Thomas. Customer ombudsman, E.ON Norden. Intervjuad 17 april, 2013.
- Hennius, Mattias. Presschef, E.ON Sverige. Intervjuad 17 april, 2013.
- Holmström, Jakob. Kommunikationschef, E.ON Elnät och E.ON Gas. Intervjuad 10 april, 2013.

- Nilsson, Efwa. Regionschef för Västra Svealand, E.ON Sverige. Intervjuad 15 april, 2013.
- Strandahl, Roger. Kommunikationschef, E.ON Sverige. Intervjuad 15 april, 2013.
- Stålarb, Maria. Head of customer communication, E.ON Sverige. Intervjuad 19 april, 2013.
- Svensson, Stefan. NPS Manager, Brand Insight, Stakeholder Management, E.ON Sverige. Intervjuad 23 april, 2013.

4.2.3 Genomförande

Vi kontaktade respondenterna via telefon eller e-mail varpå vi bokade plats för intervju-sessionerna i privata mötesrum i E.ONs lokaler i Malmö. Detta med undantag för Efwa Nilsson som arbetar på plats i Örebro vilket gjorde att vi genomförde intervjun med henne per telefon. Intervjuerna varade mellan 30-60 minuter vardera och spelades in med respondenternas godkännande. Respondenterna tillfrågades om de önskade anonymitet men samtliga godkände att vi publicerade namn och arbetsroll. Våra semistrukturerade intervjuer är baserade på tematiserade intervjuguider där vi fritt kunnat bestämma frågeföljden, samt lägga till frågor som uppstod under tiden. Intervjun tar då inte nödvändigtvis den förväntade riktningen men öppnar upp för andra oväntade vinklar och ingångar. Intervjufrågorna bör vara formulerade så att intervjupersonen ges möjlighet att prata fritt och ge en levande beskrivning av sin upplevelse (Kvale & Brinkman, 2010). Det specifika för semistrukturerade intervjuer är att den ger plats för att nya frågor skapas utifrån svaren som respondenten ger (Halvorsen, 1992).

Samtliga intervjuer transkriberades varpå vi försökte hitta mönster och beröringspunkter i det empiriska materialet som vi använt oss av för att kunna besvara vårt syfte med examensarbetet. Vi har försökt ha ett kritiskt förhållningssätt till vår egen roll som forskare när vi genomfört intervjuerna och efteråt tolkat den insamlade empirin.

5.0 Analys av empiriskt material

5.1 E.ONs syn på kris och relation till sina kunder

För att besvara vårt syfte med examensuppsatsen anser vi det relevant att studera hur E.ON definierar vad en kris är för något för att få en förståelse för hur E.ON ser på, samt arbetar med krishantering i relation till sina kunder. Larsson (2008) förklarar att arbetet med krishantering påverkas av hur ansvariga och organisationen ser på kris som företeelse. Respondenterna har en enhällig syn på att de sorters kriser som drabbar organisationen oftast är större och långvariga strömavbrott, något som således drabbar organisationens många elkunder. Intervjupersonernas definitioner av begreppet kris visade sig däremot variera men det går att tyda mönster i deras förklaringar om vad en kris är för något. Intervjupersonernas beskrivning av begreppet kris kännetecknas av en oförutsägbar och osäker händelse som avviker från det normala. En märkbar skillnad i deras definition av begreppet kris varierade beroende på om intervjupersonen utgår från ett organisations- eller kundperspektiv vilket vi exemplifierar med citaten nedan.

Kris det är när något oförutsett inträffar som inte är positivt för våra kunder.

Respondenten Stålarb

Kris är ganska enkelt, det är när det sker saker och ting som äventyrar vårt företags goda namn och rykte. Respondenten Aspegren

Detta kan relateras till Eriksson (2009) som förklarar skillnaden mellan traditionell och senmodern kriskommunikation, där den senmoderna kriskommunikationen har ett större fokus på att skapa relationer med sina målgrupper och att utgå från deras, och inte endast organisationens, perspektiv under en kris. Falkheimer, Heide och Larsson (2009) förklarar vidare att den senmoderna kriskommunikationen sätter målgrupperna i centrum och att det för organisationen handlar om att

kommunicera det budskap som målgrupperna behöver för att kunna agera och hantera situationen. Med denna teori som utgångspunkt kan vi därmed tyda en distinktion mellan intervjupersonernas syn på begreppet kris i förhållandet mellan organisation och kund. Vår analys tyder på att det inom E.ON heller inte finns någon tydligt uttalad definition av vad en kris är, något som skulle kunna ha en påverkan på organisationens krishantering och prioritering av konsumenten under kris.

Alla måste ju veta vad en kris är för att man ska kunna veta liksom hur man ska kunna hantera, en viss fråga eller en viss issue. Så vad jag vet finns det ingenting definierat hos oss tydligt på vår avdelning, vad en kris är.
Respondenten Fältlöv

Detta citat tyder på bristande internkommunikation och en oklar syn på kundens roll i krishantering. Gilpin och Murphy (2010) som är förespråkare för komplexitetsteorin väljer att ha ett mer holistiskt synsätt på krishantering och ser kris som ett symptom på hur organisationen hanterar sina interna och externa relationer, i stället för att se krisen som något som endast kommer utifrån. Författarna anser att organisationen bör ha större fokus på den egna organisationskulturen och interkommunikationen för att finna eventuella omedvetna handlingar och synsätt som kan ligga till grund för kommande kriser.

Vi kan urskilja skillnader mellan de anställda som antar ett mer senmodernt perspektiv genom att sätta kunderna i fokus, och de anställda som symboliserar ett traditionellt perspektiv som anser att organisationen är det centrala i krishantering. Vi kan tyda att klyftorna bottnar i att E.ON saknar en uttalad, intern definition av vad krisbegreppet innebär. Vi frågar oss om dessa skilda perspektiv kan få konsekvenser på hur E.ON hanterar den kundrelaterade kriskommunikationen och för hur delar av organisationen ser på exempelvis användningen av de konsumentstyrda sociala medierna som krishanteringsverktyg.

5.2 Att arbeta analogt i en digital värld

De tillfrågade anser att E.ON är väl rustade för och har stor erfarenhet av krishantering eftersom organisationen genom historien har upplevt flera kriser i samband med kraftiga väderomslag och liknande. I tillfälle av en krissituation använder sig organisationen av tydliga strategier, krisplaner och checklistor som bockas av allt eftersom krisen fortskrider. Det följer de mönster som är typiska för traditionell krishantering (Eriksson, 2011; Falkheimer & Heide, 2009) där organisationsmedlemmarna går metodiskt fram för att inte missa några viktiga moment i hanteringen av en kris. På detta sätt använder E.ON checklistor som bockas av för att minska ytterligare stressfaktorer. Det krismaterial som används är analogt, det vill säga att organisationen främst använder sig av krispärmar, papper och penna.

Där har vi ju rätt så tydliga dokument och checklistor där vi sitter och kryssar i med pennor och papper, alternativt på skärm när det händer någonting.
Respondenten Strandahl

Att använda sig av analoga krishanteringsverktyg kan skapa problem då personalen inte alltid har tillgång till materialet vid tillfälle av en kris, och att materialet i pärmar snabbt kan bli föråldrat. Om en kris inträffar en helgdag, på kvällstid eller när någon av de involverade befinner sig på annan ort påverkar det den fysiska tillgången till krismaterialet negativt, och det kan således få negativa konsekvenser i form av fördröjd krisinformation till konsumenterna. Även problemet med att organisationer dröjer med information kan få ryktesspridning och felaktig informationsspridning på internet som följd. För att kunna hantera kriser bortom de begränsningar som tid och rum utgör nämner Eriksson (2011) digitala krishanteringssystem som en lösning på problemet. Krishanteringssystem innebär kortfattat att den information som medarbetarna behöver ska finnas att tillgå på webben så att organisationsmedlemmarna enkelt ska kunna komma åt informationen när krisen bryter ut. Ett sådant system ska innehålla krisplaner, checklistor och kontaktuppgifter till berörda parter och nyhetsredaktioner och vara tillgängliga dygnet runt, oavsett var medarbetarna befinner sig (Eriksson, 2011). Då informationen blir tillgänglig för fler skapar det också ett större handlingsutrymme för medarbetarna att enligt ett senmodernt perspektiv handla reflexivt utifrån den givna situationen (Eriksson, 2011).

Vår analys tyder på att E.ON till stora delar arbetar efter givna strategier och riktlinjer med konkreta analoga verktyg som krisplaner och checklistor. Detta arbetssätt följer de traditionella kriskommunikationsmönster som vi redogjort för i teoriavsnittet (s. 17-18). Detta förhållningssätt till krishantering ligger långt ifrån Gilpin och Murphys (2008) syn, som ser kris som en komplex företeelse där organisationen genom improvisation och processer bör reagera i symbios med krisens utveckling i stället för att strikt följa krisplaner och givna orsak-verkan-strategier. Nätverkslandskapet resulterar i att krisen ter sig allt mer komplex och oförutsägbar och där krisens förlopp blir svårare för organisationer att hantera genom kontroll och strikta riktlinjer. E.ONs till stora delar traditionella arbetssätt tyder på att de använder trögarbetade krishanteringsverktyg som försvårar och uppdatering av information, vilket kan leda till att konsumenterna inte får informationen tillräckligt snabbt, eller hinner få den från andra källor. För de anställda innebär det också att de måste vara på plats i E.ONs lokaler för att kunna använda krisverktygen vilket försvårar uppdateringen ytterligare. Dessa förutsättningar innebär att E.ON inte helt kan leva upp till de krav på hastighet och rumsobundenhet som nätverkslandskapet och senmodern kriskommunikation ställer.

5.3 E.ONs användning av digitala medier som krishanteringsverktyg

E.ON använder sig av flera olika kanaler för att kommunicera med konsumenterna under en krishändelse, och respondenterna betonar att kanalvalet är beroende av var kunderna befinner sig. E.ON använder sig, vid större händelser, först och främst av sin webbplats som respondenterna beskriver som ett av de viktigaste verktygen för hantering av kundkommunikation vid kris. De nämner störningskartan, som ligger på E.ONs webbplats och visar i realtid var i landet det råder strömavbrott för tillfället, som en viktig informationsförmedlare och den mest besökta även under rådande strömavbrott.

Vi har en störningskarta där alla strömlösa kan gå in och se på timmen när de kan förväntas få strömmen tillbaka. Och då tänker ni kanske att om man är strömlös kan man inte gå in på nätet, men det finns bra telefoner idag där man kan se

det, vi har en mobilt anpassad störningskarta som man kan titta på, från telefonen. Respondenten Holmström

På webbplatsen, vid tillfälle av kris, använder sig E.ON även en *alert-funktion* som beskrivs av de utfrågade som en röd box, som vid krissituation länkar besökaren vidare till aktuell krisinformation på organisationens kriswebb. Alertfunktionen har som avsikt att göra det lättare för besökaren att hitta aktuell information om det inträffade, men den har också funktionen att förenkla uppdateringen för de anställda så att de ska kunna lägga upp ny informationen oavsett var de befinner sig, så länge de har tillgång till en enhet med nätanslutning. Dessa instrument kallar Eriksson (2011) för webbaserade krishanteringssystem som förenklar kommunikationen för kriskommunikatören. Krishanteringssystemen ska hjälpa organisationen att förmedla situationsanpassad information och vara ständigt uppdaterad. Som vi tidigare nämnt i teoriavsnittet (sid. 22) så karaktäriseras nätverkslandskapet av att människor känner sig rumsligt och tidsligt oberoende genom att de är ständigt uppkopplade till mobila nätverksanslutningar och förväntar sig få tillgång till information oavsett var och när på dygnet. Nätverkslandskapet visar på en utveckling av allt fler användare av nätverksberoende plattformar och ökad mobilitet (Findahl, 2012). Respondenten Strandahl resonerar kring de förändrade förutsättningarna och menar att E.ON både måste vara alerta inför utvecklingen av mobila plattformar, som ökar och får en påverkan på hur och vad E.ON kommunicerar ut till sina konsumenter. Vår analys tyder på att E.ON utgår från kundernas perspektiv genom att kontinuerligt anpassa och utveckla webbplatsen som är en välbesökt informationskälla vid kriser. Analysen visar även att E.ON utvecklar mobilanpassade kommunikationssystem som följer nätverkslandskapets utveckling, och således människors förväntningar och behov.

Som Eriksson (2011) påpekar har de ökade möjligheterna och utmaningarna som sociala medier medfört påverkat krisens tidigare endimensionella karaktär i den grad att det påverkar organisationers kriskommunikativa arbete och relation till sina kunder. Användningen av sociala medier för yttre kommunikation är däremot en ny företeelse för E.ON som endast använt sociala medier som kommunikationskanal i cirka två år.

Jag kan bara sammanfatta att jag tycker E.ON är jättebra när det gäller det mer traditionella sättet att arbeta med kriskommunikation... men det gäller liksom att addera nya, som för E.ON fortfarande är ganska nya medier. Framförallt sociala medier. Respondenten Fältlov

De sociala kanaler E.ON främst använder för kundkommunikation är Facebook och Twitter, även om respondenterna menar att Twitter främst riktar sig till journalister. Andra digitala medier E.ON använder sig av i sin kundrelaterade kriskommunikation är poddradio som ska kunna användas vid krissituationer bland annat för att ge lyssnarna en fördjupad bild av vad som hänt och vad som görs för att åtgärda problemet. På liknande sätt har E.ON, vid några tillfällen, använt filmstreaming-tjänsten Bambuser.

Alla de tillfrågade säger att E.ON inte upplevt någon större kris sedan de sociala kanalerna på allvar etablerades i organisationen och att de endast har använts kriskommunikativt vid några större strömavbrott som egentligen inte betraktats som stora kriser. Respondenterna bekräftar att det i nuläget läggs väldigt lite resurser och bemanning på att hantera sociala medier och att sociala medier inte är till fullo integrerade i den övriga kriskommunikationen. Duse anser att kanalernas dialogskapande funktioner är något överdrivna och att de snarare borde användas för proaktiv krishantering för att i tid upptäcka vad som sägs om organisationen.

Att lyssna är kanske viktigare än att prata i sociala medier. Respondenten Duse

Som vi nämnde i tidigare avsnitt (s. 16) är det proaktiva arbetet med kriser nödvändigt för att organisationer ska hinna förbereda sig och planera för en kommande incident (Larsson, 2008; Falkheimer & Heide, 2003; Coombs, 2012). Sociala medier är även ett effektivt nätbaserat kommunikationsverktyg för organisationer att föra dialog med sina intressenter (Eriksson, 2011).

Vår analys visar att E.ON vid framtida kriser skulle kunna använda sociala medier för att i ökad omfattning föra konversationer med sina kunder i stället för att enbart använda sig av hemsidan för att publicera enkelriktad krisinformation. En dialogbaserad kommunikation på sociala medier skulle innebära att E.ON kan svara på kundernas frågor, och genom dialog vägleda kunderna genom krisen. Sociala medier skapar dessutom förutsättningar för organisationen att tilltala fler

människor samtidigt till skillnad från den dialog som förs via exempelvis traditionell kundsupport. Sociala medier ger också E.ON möjlighet att lyssna på vad kunderna säger för att få en bild av hur kunderna uppfattar det inträffade vid en aktuell krissituation. Vår analys tyder på att E.ON även måste lägga mer resurser på att lyssna utåt på vad som sägs om organisationen för att i tid upptäcka en tänkbar kommande kris.

5.4 Nätverkslandskapets påverkan på E.ONs kundrelaterade kriskommunikation

5.4.1 Ryktesspridning och missnöje, en följd av lågt förtroende

Kundernas grundläggande förtroende för organisationer har, som vi tidigare nämnt (s. 23), en påverkan på hur stor vikt kunderna lägger vid riskfaktorer och kriser. Nätverkslandskapet bidrar även till att konsumenter idag är mer kritiska och ifrågasättande, vilket resulterar i att konsumenternas tillit är allt svårare att få (Falkheimer & Heide, 2009). Brister i förtroendet och tvetydig information mellan organisation och konsument försämrar på så sätt relationen, vilket i sin tur kan ligga som en grund för tillkomsten av okontrollerbar ryktesspridning (Phillips & Young, 2009).

Flera av respondenterna förklarar att E.ON har problem med bristande förtroende från kunderna, något som regelbundna kundmätningar visar. Respondenten Nilsson kopplar samman kriskommunikation med förtroendeaspekten och menar att kriskommunikation har en stor betydelse för att bygga ett förtroende hos konsumenterna.

Det är förtroendet som är viktigast, att vi ska bli tagna på allvar eller trodda på när vi berättar vad som händer... eh, så att kriskommunikationen ur mitt perspektiv börjar långt innan krisen kommer så att säga. Respondenten Svensson

Citatat visar att hur E.ON hanterar konsumenterna under en kris blir ett kvitto av hur starkt förtroende företaget har.

Procopio och Procopio (2007) anser att sociala medier kan ha en viktig roll i att öka kundernas förtroende för organisationen under en kris. Författarna menar vi-

dare att individer som aktivt följer en krishändelse på sociala medier och som tidigare har nära relationer och förtroende sinsemellan, visar sig ha stor påverkan på hur andra närstående förhåller sig till organisationens krishantering. Phillips och Young (2009) menar att människor idag använder digitala kommunikationsverktyg som sociala medier för att producera sina egna nyheter eller sprida rykten. Vad som kan få en ännu större effekt på en ryktesspridning är att människor idag, som Hast och Ossiansson (2008) antyder, har större möjlighet att via sociala medier snabbt mobilisera sig och tillsammans sprida rykten via sina sociala nätverk. Denna förändrade maktstruktur bidrar till att det numera blir ännu viktigare för E.ON att bistå med korrekt information till konsumenterna för att förekomma och undvika oönskad ryktesspridning. Respondenten Strandahl menar att det inte går att kontrollera rykten som sprids om dem på internet, och att det heller inte är E.ONs avsikt:

Det är omöjligt, det sker alltid ryktesspridning. Vi är inte världens mest omtyckta bolag, vi är inte världens mest hatade heller.

Vår analys indikerar att E.ON verkar ha kännedom kring vilken roll förtroendet spelar för den kundrelaterade kriskommunikationen. E.ON bör möjligen i högre grad uppmärksamma de förändrade förutsättningar som nätverkslandskapet innebär för att inse att konsumenterna idag är mer kritiska, samt har stor inverkan på varandra genom användningen av sociala medier. E.ONs idag låga förtroende kan leda till oönskad ryktesspridning via de sociala medierna, vilket vidare kan resultera i att en kris uppstår samt att felaktig information sprids okontrollerat. För E.ONs del finns det återigen skäl att arbeta mer med proaktiv krishantering för att förebygga förekomsten av ryktesspridning på internet.

5.4.2 Den ökade konsumentmaktens påverkan på kontroll och transparens

Kaplan och Haenlein (2010) beskriver en utveckling som går mot ökad konsumentmakt och att organisationer förlorar kontroll över vad som sägs om dem själva på internet. Bland respondenterna råder det delade meningar om de sociala mediernas betydelse för den kundrelaterade kommunikationen och många skräms av den hätska ton som kan förekomma bland kommentarerna på plattformarna.

Är det rätt att vara där funderar jag? Kräks man där bara för att det finns, eller är det så att man verkligen tycker så här? Respondenten Aspegren

Stålarb betonar dock att närvaron är viktig; organisationen förväntas finnas i de sociala medierna, även under en krishändelse. Fältlöv anser att det skulle vara mer riskfyllt för E.ON att inte finnas på sociala medier alls och att de i stället riskerar att öppna upp för ryktesspridning genom att inte vara där och bemöta kritiken.

Vi behöver även de sociala bitarna för det är där folk ställer frågorna, för det är där liksom folk är arga det är där de uttrycker sin frustration och det är där vi behöver möta upp dem, vi behöver bemöta dem där de finns liksom. Respondenten Fältlöv

Holmström kommenterar frågan om kontroll i sociala medier och hävdar att E.ON inte har någon ambition att kontrollera flödet i sociala medier. Han vill däremot förespråka en nyanserad diskussion med konsumenterna, men poängterar att det är svårt eftersom de sociala medierna är användargenererade vilket, som vi beskrev i tidigare avsnitt (s. 19) innebär att konsumenterna själva kan styra över hur innehållet ska användas och modifieras.

... i sociala medier så finns bara sanningen hos konsumenten, och det är de som driver historien, vi kan inte göra någonting. Respondenten Holmström

Citatet beskriver vilka förändrade förhållningsregler sociala medier innebär för organisationer och visar att E.ON förstått innebörden av mediets egenskaper genom att inte försöka sig på att kontrollera vad som sägs om dem själva. Det kan kopplas till det senmoderna perspektivet kring kris där kontroll inte idealiseras, och inte ens anses möjlig att uppnå (Eriksson, 2011). Som Kaplan och Haenlein (2010) anser får organisationer idag finna sig i att observera vad som skrivs om dem, ibland utan möjlighet att gå in och ändra på felaktigheter skrivna av andra. Sociala medier öppnar upp för konsumenternas röster, de positiva såväl som de negativa.

Vår analys visar att E.ON verkar våga släppa kontrollen genom att acceptera mediets förutsättningar, som innebär att konsumenterna får ökad makt och möj-

lighet att uttrycka sina åsikter. E.ON har valt att öppet svara på vad som sägs om dem, och därigenom visa att de är intresserade av vad kunderna tycker. Detta förhållningssätt visar att E.ON förstår att sociala medier grundar sig i, precis som Coombs (2012) skriver, deltagande, konversation och öppenhet. De visar det genom att använda sociala medier som en kanal för att nå ut till och lyssna på sina kunder i stället för att försöka kontrollera flödet genom att publicera information eller avlägsna ovälkomna åsikter. Genom att agera på detta sätt kan E.ON även förebygga och tidigt uppmärksamma eventuella hot, risker och ryktesspridning. Deras agerande bidrar även till att kunderna upplever organisationen som öppen och det kan leda till ökat förtroende hos kunderna.

Frågan om kontroll är tätt sammankopplad med transparens och nätverkslandskapet kräver att organisationer är allt mer transparenta för att möta konsumenternas förväntningar. Gonzáles-Herrero och Smith (2008) menar att företag idag måste agera mer öppet och transparent för att undgå att utsättas för kritik och ogillande från konsumenterna. Som vi tidigare nämnde är konsumenter allt mer krävande och ifrågasätter organisationers motiv och agerande (s. 22). Gonzáles-Herrero och Smith (2008) menar att en organisation som inte är tillräckligt transparent, såsom konsumenter kräver, löper risk att utsättas för kritik och attacker. Larsson (2008) poängterar att det värsta en organisation kan göra under en kris är att reagera med tystnad och vänta på att krisen blåser förbi. Det finns en medvetenhet kring denna mekanism och de tillfrågade är eniga om att det är nödvändigt med transparens för att förhindra oönskad ryktesspridning på internet. Respondenten Strandahl poängterar att E.ON är lika transparenta i alla kanaler och förklarar att det är viktigt att alltid gå ut med information och att aldrig svara med tystnad i kommunikationen med kunderna. Duse menar att om E.ON inte agerar transparent så märker kunderna det direkt på grund av deras tidigare misstro mot företaget. Aspegren beskriver hur E.ON hanterar kraven på att vara transparenta:

Dåliga nyheter har vi alltid skickat ut och det är liksom JA, att gör er av med det dåliga, låt ingen jävel hitta något lik i någon garderob utan plocka fram det själv.

Denna syn kan liknas vid det vi nämnt i tidigare teoriavsnitt (s. 23) om att organisationer som aktivt kommunicerar genom hela krisen oftare kommer mer helskinnade undan, än de som reagerar med tystnad (Larsson, 2008).

Analysen tyder på att E.ON har en lång historia av att vara transparenta genom att berätta både positiva och negativa nyheter om dem själva, även under en rådande kris. De visar även på en förståelse för dagens krav från intressenter av att agera transparent och riskerna med att inte göra det.

5.4.3 Att vara överallt, hela tiden

Coombs (2007) betonar vikten av att organisationer agerar och reagerar allt snabbare vid tillfälle av en kris. Strandahl bekräftar utvecklingen genom att säga att hastighetsökningen är en av de främsta faktorerna för hur nätverkslandskapet och i synnerhet sociala medier påverkat företagets kriskommunikation. Strandahl poängterar att risken finns att man rycks med i dramatiken och av hastigheten i mediet i den grad att man exempelvis twittrar i affekt:

Man behöver ju inte själv koka ihop en kris.

Respondenten Gustafsson beskriver utvecklingen genom att säga att om organisationen inte responderar på en kris omedelbart finns det risk för att den sprids okontrollerat, via till exempel sociala medier. Respondenterna är eniga att organisationen brister i att svara och agera så snabbt som de förväntas. Fältlöv som är ensam ansvarig för organisationens sociala medier resonerar kring begränsningen genom att fråga sig vem som tar över efter henne när klockan slår fem:

Alltså på dagtid är det inga som helst problem för där har vi täckning, men inte på övrig tid. Och mycket av det som drabbar oss kanske händer just, närsomhelst.

Däremot har E.ON anpassat sin kundkommunikation under en kris akuta skede genom att snabbare gå ut med information som kan hjälpa kunderna genom krisen. Idag vilar organisationen på en strategi som innebär att efter att ha garanterat säkerheten för de inblandade, efterfölja med kundinformation och prognoser för det efterföljande krishanteringsarbetet. Först när information kommunicerats kan reparationsarbetet av den eventuella skadan påbörjas. Vår analys tyder på att E.ON arbetar enligt Coombs (2012) SCCT-modell som beskriver att organisationer under en kris först bör säkerställa alla inblandades säkerhet varpå krisinformation bör ges intressenterna. Tidigare fokuserade E.ON på att åtgärda skadan först och

satte därmed kunderna i andra hand. Larsson (2008) menar att kriskommunikatören bör utgå från konsumentens situation och förmåga att hantera kriser för effektiv krishantering. Genom att E.ON ger konsumenterna nödvändig krisinformation innan de åtgärdar problemet och reparerar skadan, visar de att de sätter konsumentens intresse först.

Tillgänglighetsaspekten verkar vara en av de svåraste utmaningarna för lyckad kriskommunikation då organisationer allt snabbare måste gå ut med information till de berörda intressenterna (Larsson, 2008). De digitala medierna ökar förväntningarna ytterligare och kräver nästan realtidskommunikation mellan organisationen och intressenterna. Kommunikatörerna förväntas svara oavsett var de befinner sig under en kris, men också när som helst på dygnet. Risken med att organisationer inte är närvarande eller svarar snabbt nog kan, som Moore (2004) nämner, leda till oönskad ryktesspridning på sociala medier. Moore (2004) påpekar även att informationsöverflödet och tidsbristen orsakar slarvig källgranskning, och menar att det kan påverka ryktesdimensionen ytterligare. Något som resulterar i att många kritiska röster riktas mot organisationen.

Vår analys visar att E.ON inte har dygnet runt-bemanning för att kommunicera med konsumenter eller lyssna på vad som sägs om företaget under en kris, vilket tyder på ett traditionellt arbetssätt och att E.ON inte riktigt tagit till sig nätverkslandskapets förutsättningar. Genom att inte kunna vara tillgängliga dygnet runt eller svara tillräckligt snabbt kan det skapa oro och missnöje bland kunderna när något krisartat inträffar. Genom att ha endast en person ansvarig för sociala medier kan leda till för hög arbetsbelastning vilket i sin tur kan resultera i att ansvarig personal inte hinner svara eller föra en genomtänkt dialog med kunderna. Organisationen visar ändå på en vilja att agera mer senmodernt genom att framhäva att det finns en diskussion internt om att åtgärda problemet.

5.4.4 Bristande integrering av digitala medier, ökad sårbarhet

Vår analys visar att det bland respondenterna finns skilda åsikter om hur integrerade de digitala medierna är inom organisationens kriskommunikation. Hennius säger att ordet integrerad är något som låter väldigt bra när man pratar om det men att det fattas ett naturligt tänk kring betydelsen av sociala medier i organisationen, inte minst hos honom själv.

För detta är ju en grupp som inte är socialt mogen eller digitalt mogen på något sätt, så det kan ju också vara så att de behöver lära sig lite av mig, att de behöver förstå att det är det här det konkret innebär. Respondenten Fältlöv

Citatet visar att en stor del av de digitala mediernas integrering handlar om internkommunikationen för att man ska få en enhetlig syn om sociala mediers betydelse i krishantering. Vår analys tyder på att de digitala medierna inte är fullt integrerade i organisationen och att det kan resultera i att de anställda heller inte har tillräcklig kunskap kring medierna mekanismer och användningsområden för att hantera de krav som kommer med nätverkslandskapet. Det kan exempelvis leda till att organisationen inte är förberedda för hur kriser skapas och sprids i ett digitalt medielandskap som vi redogjorde för i tidigare teoriavsnitt. Som Gonzáles-Herrero och Smith (2008) påpekar så innebär nätverkslandskapet en ökad risk att kriser både skapas och sprids via internet vilket skapar större förväntningar på organisationer att vara mer närvarande på internet och i synnerhet på de sociala nätverken, samt att i högre grad agera proaktivt för att lyssna på vad intressenterna säger om organisationen. Vi kan se tendenser på att E.ON är mer rustade för kriser som sker i en *offline* värld än de som kan spridas och ta fart på internet. Fältlöv ställer sig frågande till hur E.ON ska kunna hantera en kris som tar vid i de sociala medierna och Hennius pratar om hur oförberedda E.ON är på de slags händelser som skulle kunna drabba organisationen *online* och få allvarliga konsekvenser för företaget:

Jag är inte rädd för nån enda fråga egentligen som verkligen har med oss att göra men vad skulle vi göra om nån plötsligt börja lägga ut barnporr eller liksom sabba vår sida? Det vet jag inte, jag vet inte vad man kan göra riktigt.

Coombs (2012) menar att ett proaktivt förhållningssätt gör organisationen mer förberedd när en kris infaller och hjälper organisationen att veta att en kris kommer att infalla även om det inte går att förutspå när. Författarens modell för att motverka ryktesspridning understryker just vikten av att befinna sig där konsumenterna är, även om det innefattar många olika kanaler och att vara närvarande före en kris inträffar.

Resultatet av vår analys tyder på att E.ON inte verkar ha någon tydlig strategi för hur de ska agera när det kommer till att hantera massiv ryktesspridning och rena attacker på internet, riktade mot organisationen, vilket kan böttna i att de digitala medierna inte är tillräckligt integrerade i organisationens övriga krishanteringsstrategier. Som vi nämnde tidigare (s. 20) så betonar Moore (2004) vikten av att kriskommunikatörer följer med teknologiska utvecklingen för att ha kunskap om hur information skapas och sprids eftersom organisationer i nätverksamhället blivit mer utsatta för risker i flera kanaler. Vi anser att E.ON blir tvungna att skaffa sig kunskap om hur information skapas och sprids via internet samt följa med den teknologiska utvecklingen för att inte göra sig onödigt sårbara för uppkomsten av risker och kriser som sprids via internet.

6.0 Avslutande diskussion och slutsats

6.1 Diskussion

Inom organisationen råder det delade meningar om vad en kris är för något och det visar bland annat hur mycket kunderna prioriteras i krishanteringen. Detta skulle kunna försvåra arbetet med kriskommunikation om de anställda har olika fokus och ser på kris utifrån ett traditionellt eller senmodernt perspektiv. Det senmoderna synsättet som kännetecknas av att utgå från konsumenterna perspektiv ligger därför närmare till hands att dra paralleller med nätverkslandskapet som karaktäriseras av bland annat ökad konsumentmakt och användargenererade medier. Finns det motstridiga åsikter bland kriskommunikatörerna inom E.ON finns det även risker för att de digitala medierna inte blir fullt integrerade inom kriskommunikationen.

E.ON arbetar till stora delar med analoga krishanteringsverktyg men har på senare tid integrerat digitala krishanteringssystem på sin webbplats som ska förenkla informationstillgängligheten för kunderna, samt förenkla krishanteringen för E.ONs personal genom snabb och rumsobunden uppdatering. Vi anser att denna utveckling visar på en vilja från E.ON att arbeta mer senmodernt och i enlighet med nätverkssamhällets utveckling.

Förtroendebristen bidrar till svårigheter för organisationen att skapa sig långsiktiga relationer med sina konsumenter vilket även kan påverka kundernas upplevelse av hur E.ON hanterar kriser. Det blir ett problem för E.ON att skapa relationer på sociala medier när kunderna från början saknar förtroende och engagemang för organisationen. För en stor, och komplex organisation som E.ON som brottas med lågt förtroende på kundsidan anser vi att det bör finnas en vilja att agera mer lyssnande och lyhörd på plattformar där kunderna, och framförallt de kritiska rösterna befinner sig. Genom att lyssna på vad intressenter säger om organisationen på sociala medier kan E.ON minska risken för oönskad ryktesspridning. För att kunna åstadkomma detta kan man diskutera om det är tillräckligt med att som E.ON endast ha en person ansvarig för att avsöka och arbeta opera-

tivt på de sociala medierna. Ökad transparens i organisationens externa kommunikation kan förhindra ryktesspridning i sociala medier, och är en förutsättning för E.ON att kunna stärka sitt låga förtroende. Då E.ON redan visat att de är transparenta genom att ha högt i tak och gå ut med all slags nyheter om dem själva visar det att det förstår innebörden och förtjänsterna av att agera transparent. Det transparenta förhållningssättet förhindrar även möjligheten för andra aktörer att förekomma E.ON genom att publicera negativ information om dem på internet. E.ON kan på så sätt öka möjligheterna till att "äga" korrekt information om dem själva på internet.

Genom att insamla och tolka vårt empiriska material har vi fått en bild av att organisationen upplever sig väl förberedda att hantera kriser av sådant slag som de tidigare upplevt men att de saknar kunskap om hur de ska hantera en kris som startar på internet i form av exempelvis en attack mot företaget. Eftersom sociala medier ger ökade möjligheter för konsumenter att högljutt protestera, och bilda opinion mot företag, så står även E.ON för en ökad risk att råka ut för attacker från missnöjda konsumenter, något som skulle kunna starta och snabbt spridas via sociala medier. En attack mot företaget skulle kunna böttna i att organisationen från början inte har särskilt stort förtroende hos flertalet av sina konsumenter, vilket försvårar den framtida krishanteringen.

Vår analys visar även att det råder delade meningar bland de intervjuade om hur användbara sociala medier är i arbetet med kriskommunikation och i organisationens dagliga kommunikation med kunderna. Många upplever att aktiviteten på sociala medier genomsyras av inlägg från arga kunder och hätska kommentarer riktade mot E.ON, och detta skapar misstro till mediets användningspotential. E.ON kommer inte kunna undvika kritikerna om de väljer att vara aktiva i sociala medier men bör se medierna som en möjlighet att skapa bättre relationer med kunderna, som sedan kan få positiva effekter på kundkommunikationen vid framtida kriser. Sociala medier blir således ytterligare en kanal för att kommunicera med kunder i samband med en krissituation.

Samhällsutvecklingen visar på en ökning av människor som använder sig av mobila plattformar med nätuppkoppling, en utveckling som sätter större press på organisationen att möta kunden där de befinner sig, vid vilken tidpunkt som helst. Utvecklingen av mobila enheter förändrar organisationens sätt att kommunicera på och kundernas sätt att ta emot information.

Genom att ha studerat E.ON ur ett kriskommunikationsperspektiv kan vi konstatera att organisationens komplexitet bidrar till att organisationen blir allt mer centraliserad och skapar mindre handlingsutrymme åt improvisation och flera aktörer iblandade i krishantering. Vår studie visar att dagens nätverksbaserade samhälle ökar kraven på organisationer att vara tillgängliga oftare och närvarande i fler kanaler. Det ökade antalet plattformar som kräver olika kommunikationsmönster gör det svårare för E.ON att utgå från en centraliserat krisstab med få aktörer iblandade. Det blir däremot lättare för organisationen att hantera kraven som kommer med nätverkssamhället om ledningen litar på den kunskap och kompetens som finns i organisationen, och låter fler personer agera självständigt även under en rådande krissituation, samt arbetar för att integrera de digitala medierna i företagets kriskommunikation.

6.2 Slutsats

Risksamhället och utvecklingen av nätverkslandskapet gör människor och organisationer mer sårbara för kriser och ställer höga krav på organisationer att kunna hantera och förhålla sig till de förändrade omständigheterna. I vår studie har vi studerat hur den energiproducerande organisationen E.ON hanterar nätverkslandskapets krav och hur de använder digitala medier för sin kundrelaterade kriskommunikation.

I vårt examensarbete har vi kommit till slutsatsen att det finns en vilja hos E.ON att använda digitala medier för att kunna arbeta mer proaktivt och förebyggande med kundrelaterad kriskommunikation men att E.ON fortfarande verkar fokusera främst kring krisens akuta skede och att kommunikationen med konsumenterna är mest aktiv i denna fas. Våra slutsatser visar därför att E.ON bör lägga mer resurser på proaktiv krishantering för att möta de krav som nätverkssamhället ställer. Genom att använda internet för att lyssna och interagera med konsumenterna genom hela krishanteringsprocessen, och på så sätt anamma att mer proaktivt förhållningssätt till kris, kan organisationen även förekomma den ryktesspridning som riskerar att spridas med hjälp av sociala medier.

Resultatet av vår studie visar även att organisationen har ett grundläggande problem med tillgängligheten eftersom E.ON inte har någon bemanning i sociala medier utöver kontorstid. Genom att inte vara tillgänglig för att svara på kunders

frågor och funderingar skapar även det en ökad risk för ryktesspridning på internet, samt ett ökat missnöje från kunderna. Om E.ON inte anammar ett mer realtidsanpassat förhållningssätt genom att erbjuda snabbare svarstider och dygnet-runt-bemannning i samband med en krishändelse, samt utöka bevakningen av vad som sägs om dem i sociala medier, finns det risk för att E.ON försätter sig i en nedåtgående spiral med sjunkande förtroende som följd.

Organisationen har heller inte fullt ut integrerat de digitala medierna som en del av sina övriga kriskommunikationsstrategier för att kommunicera med konsumenterna. Resultatet av insamlad empiri visar att det som hindrar utvecklingen mot en integrering av medierna är resurser och bristande tilltro till mediet inom organisationen.

Nätverkslandskapet ställer krav på organisationer att vara transparenta och tillgängliga för all sorts information för sina intressenter. Vår studie visar att E.ON möter upp till dessa krav genom att agera transparent i sin kommunikation med sina intressenter genom att även kommunicera och publicera information som skulle kunna betraktas som dåliga nyheter.

Resultatet av vår studie visar att E.ON arbetar effektivt med sin kundrelaterade kriskommunikation enligt de strategier de i nuläget utgår från, men att de skulle kunna arbeta mer enligt senmoderna kriskommunikationsmetoder för att skapa bättre förutsättningar för integration av de digitala medierna och därmed skapa bättre band till sina kunder i samband med krishantering. De har en välutvecklad webbplats anpassad efter kunders behov, men skulle kunna förbättra arbetet med de kanaler som är dialogbaserade och inte endast bygger på enkelriktad kommunikation. Dessutom antyder resultatet av vår studie att E.ON har en bristande beredskap i att hantera kriser de inte tidigare genomlevt, exempelvis kriser som skapas och sprids via sociala medier.

För E.ON som hanterar kriser som oftast innefattar omfattande och längre strömavbrott handlar en betydande del av krishanteringen att anpassa kommunikationen till mobila enheter med nätverksuppkoppling, som konsumenterna i allt högre grad använder sig av. På så sätt gör E.ON sig mer tillgängliga för konsumenterna i samband med en kris, och de digitala medier bör användas som en kompletterande kommunikationskanal likvärdig övriga kommunikationskanaler i samband med kris.

Vi tror att resultatet av vårt examensarbete kan bidra med kunskap om hur andra organisationer och myndigheter med stor samhällspåverkan kan hantera kriser och kundrelationer i ett digitalt nätverkslandskap. Vår studie visar att organisationer i sitt krishanteringsarbete bör använda sig av de kanaler där kunderna befinner sig och att det förebyggande arbetet med kriser är tätt knutet till effektiv kriskommunikation på grund av krisens föränderliga karaktär. Organisationer bör även förhålla sig till nätverkslandskapets förutsättningar för att kunna möta kundernas förväntningar och behov samt göra sig mer rustade för kriser idag. Risksamhället och närverkslandskapet skapar förändrade förutsättningar och strukturer. Organisationer måste vara medvetna om dessa och skapa kunskap om hur de fungerar för att vara bättre rustade för framtida kriser.

6.3 Förslag till vidare forskning

Vi hoppas att vår studie inspirerar till ytterligare forskning som undersöker organisationskulturens och internkommunikations roll i organisationers integrering och användning av digitala medier i sin kriskommunikation med sina kunder. Vidare forskning skulle även kunna studera sambandet mellan konsumenternas förtroende för organisationen och utvecklingen av krisens efterföljande faser. Då vi avgränsat vår studie till att utgå från ett organisationsperspektiv hade det även varit intressant att läsa studier som utgår från konsumenternas perspektiv och som studerar hur konsumenterna upplever organisationens kriskommunikation i de digitala medierna.

7.0 Referenser

- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsteori och kvalitativ metod* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Barnes, C. (2012). Citizen journalism vs traditional journalism [elektronisk version]. *Caribbean Quarterly*, 58 (2), 16-27.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2. uppdaterad uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Beck, U. (2000). *Risksamhället: På väg mot en annan modernitet*. Göteborg: Daidalos.
- Castro, G. F. Kellison, G. J. Boyd, J. S. & Kopak, A. (2010). A Methodology for Conducting Integrative Mixed Methods Research and Data Analyses [elektronisk version]. *Journal of Mixed Methods Research*, 4 (4), 342-360.
- Coombs, W.T. (2007) Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory [elektronisk version]. *Corporate Reputation Review*, 10 (3), 163–176.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication. In W. T. Coombs. & S. Holladay (Red.). *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 17-53). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. (3. uppl.). Los Angeles: Sage.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications* (2. uppl.). New York: Routledge.
- E.ON Sverige. (u.å.). *Fakta om E.ON*. Hämtad 2013-05-08, från www.eon.se/om-eon/Om-foretaget/Fakta-om-EON/
- E.ON Sverige. (2011). *Fortsatta problem med elförsörjningen i Norrland* 2013- 05-08, från www.eon.se/om-eon/Om-foretaget/aktuellt/2011/Fortsatta-problem-med-elforsorjningen-i-Norrland
- Eriksson, M. (2009). *Nätets kriskommunikation* (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

- Eriksson, M. (2011). Kriskommunikation 2.0. I *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik*. (Red.) Falkheimer, J. & Heide, M. (pp.195-208). Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, P. (2007). *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer* (7. uppl.). Malmö: Liber.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2011). Intervjuer. Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.), *I Handbok i Kvalitativa Metoder*. (pp. 36-57), Malmö: Liber AB.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2007) *Metodpraktikan- konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (3. uppl.). Stockholm: Nordstedts Juridik.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2003). *Reflexiv kommunikation: Nya tankar för strategiska kommunikatörer* (1. uppl.). Malmö: Liber.
- Falkheimer, J. Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation* (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation* (1. uppl.). Malmö: Liber.
- Findahl, O. *Svenskarna och Internet* (Internetstatistik, 2012:01), Stiftelsen för Internetinfrastruktur.
- Fors-Andrée, J. (2012). *Modern kriskommunikation: Din guide för framgångsrik kommunikation i krissituationer!* (1. uppl.). Borås: Recito.
- Gilpin, R. D. & Murphy, J. P. (2008). *Crisis Management in a Complex World* (1. uppl.). New York: Oxford University Press
- González-Herrero, A. & Smith, S. (2008). Crisis Communications Management on the Web: How Internet based Technologies are changing the way Public Relations Professionals Handle Business Crises [elektronisk version]. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16 (3), 143-153.
- Hallahan, K. (2009). *Crises and Risk in Cyberspace*. Heath, L. R. & O'Hair, D. H. (Red.) *Handbook of Risk and Crisis communication*. New York: Routledge.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod* (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Hast, L. & Ossiansson, E. (2008). *Konsumtionsmakt 2.0* (CFK-rapport, 2008:01), Göteborgs Universitet, Handelshögskolan.
- Hellspång, L. (2001). *Metoder för brukstextanalys* (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

- Holme, M., I. & Solvang, K., B. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund, Studentlitteratur.
- Kaplan, M. A. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media [elektronisk version]. *Business Horizons*, 53 (1), 59-68.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Krisberedskapsmyndigheten. (2007). *Krishantering i verkligheten- återställningsarbetet efter stormen Per*. Hämtad 2013-05-08, från <http://ndb.msb.se/Document/Report/633275269951031250.pdf>
- L'Etang, J. (2008) *Public Relations: Concepts Practice and Critique* (1. uppl.). London: SAGE Publications Ltd.
- Lundahl, U & Skärvad, P. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (3.uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv* (3. uppl.). Falköping: Liber.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Schultz, F. Utz, S., & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media [elektronisk version]. *Public Relations Review*, 37 (1), 20–27.
- Solis, B. & Breakenridge, D. (2009). *Putting the Public Back in Public Relations: How Social Media Is Reinventing the Aging Business of PR* (1. uppl.). New Jersey: Pearson Education.
- Stephens, K. & Malone, P. (2010). New media for Crisis Communication: Opportunities for Technical Translation, Dialogue, and Stakeholder Responses. I Coombs, W., T. & Holladay, S. (Red.). *The handbook of crisis communication* (pp. 381-421). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Stiegendal, M. (2002). *Den gode socialvetenskaparen* (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Svensson, P. (2011). Teorins roll i kvalitativ forskning. Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.) *Handbok i Kvalitativa Metoder* (pp. 182-193). Malmö: Liber.

Bilaga: Intervjuguide

Respondentens namn:

Respondentens titel och roll på företaget:

Kriskommunikation

1. Hur skulle du definiera begreppet kris?
2. Hur ser din roll och delaktighet ut i arbetet med krishantering?
3. Finns det tydliga strategier och planer i hur ni ska agera under en krissituation, och hur arbetar ni i så fall efter dem?
4. Hur ser du på E.ONs arbete med kriskommunikation?
5. Vad anser du vara den största utmaningen när det gäller kriskommunikation med era privatkunder?

Digitala medier

6. Hur använder ni sociala medier under en kris för att kommunicera med era konsumenter?
7. Hur länge har ni arbetat med sociala medier i krishantering, och har arbetet förändrats under tiden?
8. Hur har digitala medier påverkat er krishantering med era privatkunder?
9. Hur hanterar ni förväntningar på att svara snabbt på digitala medier?

10. Ser du begränsningar med att använda sociala medier för att kommunicera med kunder i er kriskommunikation?

11. Hur kommunicerar ni främst med era kunder i krishanteringens på digitala plattformar? Dialogskapande, lyssnande och/eller informationsspredande?

12. Har ni kartlagt hur många av era konsumenter som använder digitala medier för att få information vid en krissituation?

13. Hur transparenta är ni på sociala medier i kommunikationen med er kunder under en kris?

14. Hur arbetar ni för att förhindra ryktesspredning på sociala medier?

15. Hur har de nya kanalerna påverkat belastningen på kundtjänst och andra traditionella kanaler?

16. Har ni strategier för att hantera eventuella kritiska röster eller attacker på er hemsida eller sociala medier?

Kundrelationer under kris

17. Vad betyder kundrelationer för dig?

18. Hur prioriterar ni kundkommunikationen under en kris?

19. Hur har relationen med era privatkunder påverkats av utvecklingen av sociala medier?

20. Hur använder ni sociala medier för att bygga relationer med era kunder?

21. Har du någonting som du vill tillägga?