

En vellykket krisekommunikation?

Air Greenlands krisekommunikation – internt og eksternt perspektiv



Foto: Ilulissat Foto

Master i Professionel Kommunikation

Roskilde Universitet 2015

Jacob Christiansen

Kristine Christiansen

Heidi Juul Petersen

Allan Møller-Petersen

Anette Wintlev-Jensen

Vejleder: Rasmus Kjærgaard Rasmussen

Anslag: 165.185

INDHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	2
ABSTRACT.....	3
INDLEDNING.....	4
Problemfelt.....	4
Motivation.....	4
Problemformulering	6
Antagelser og forforståelser	6
Afgrensninger.....	7
Beskrivelse af Air Greenland.....	8
Beskrivelse af Ilulissat-ulykken	10
TEORI.....	11
William Benoit.....	12
W. Timothy Coombs.....	14
Diskussion af Coombs og Benoit.....	23
METODE.....	26
Empirisk felt.....	26
Empiriskabelsen	27
Analysemetode.....	32
Videnskabsteoretiske refleksioner	32
ANALYSE.....	34
Analyse af Air Greenlands udsendte kommunikation	35
Analyse af eksterne stakeholders (kunders) perception.....	43
Analyse af Air Greenlands opfattelse	61
Diskussion af analyse.....	76
KONKLUSION	79
PERSPEKTIVERING.....	83
VERIFIKATION	85
Reliabilitet.....	85
Validitet.....	85
Generaliserbarhed	86
LITTERATURLISTE.....	88
Webkilder.....	89
BILAGSLISTE	92

FORORD

Denne afhandling er udarbejdet i forbindelse med afslutningen på uddannelsen Master i Professionel Kommunikation (MPK) ved Roskilde Universitet 2015.

Målgruppen for afhandlingen er censor, vejleder samt studerende på MPK. Afhandlingen kan også være interessant læsning for ansatte i Air Greenland og for andre med interesse i krisekommunikation.

Tak til alle som har hjulpet os i processen. Tak til Det Grønlandske Hus for husly og hjælp og tak til fokusgruppetagerne. En særlig tak til ledelsen i Air Greenland, som viste interesse for projektet og gav os adgang til interne dokumenter og til de medarbejdere i Air Greenland, som vi har haft samtaler med.

Tak til vores vejleder Rasmus Kjærgaard Rasmussen, som har vist sig som en god og kyndig vejleder, som har styr på både kriser og krisekommunikation.

Tak til vores familier, som har udvist stor forståelse i vores proces.

God læselyst

Jacob Christiansen

Kristine Christiansen

Heidi Juul Petersen

Allan Møller-Petersen

Anette Wintlev-Jensen

ABSTRACT

The majority of the investigations into crisis communication are studying crisis communication after the escalation of a crisis. In this thesis, we examine a case where the potential media crises did not evolve. The fact that a media crisis never occurred made us curious, and such a case may hold valuable information about the efficacy of crisis communication.

On the 29th of January 2014 an aircraft from Air Greenland (AG) crashed in Greenland. This resulted in only minor casualties. As a consequence, AG activated their emergency system which included crisis communication to key stakeholders.

To understand why this crisis did not escalate in the media or at Facebook, we chose to gather empirical data from several sources. Empirical data were gathered using mainly qualitative methods. We conducted interviews with three key employees from AG, who were central to AG's crisis communication. The objective of these interviews was to obtain an inside perspective on AG's crisis communication. In addition, we held a focus group interview with AG customers to capture a primary stakeholders' attitude towards AG and the accident.

We collected comments from AG's Facebook page and comments from an online version of a popular Greenlandic newspaper Sermitsiaq.

Furthermore, we analyzed AG's press releases and a designed storyline intended for a press conference, which was never conducted.

Using this data, we analyzed AG's image, AG's chosen framing of the accident, and which degree of responsibility AG attributed themselves.

We used a variety of crisis communication theories, including W. Benoit's response strategies, W. Timothy Coombs' Situational Crisis Communication Theory (SCCT), and Coombs' theory of halo and velcro-effect.

We found the reason why this case did not evolve into a media crisis was a quick response strategy and a successful framing accepted into a Greenlandic context. The positive view of the reputation of AG and their pilots have contributed to general acceptance of the communication strategies by the stakeholders and the fact that AG's attribution was considered low. We cannot generalize our results, since this was a unique case; however, to a certain extent we can generalize our analytic approach to similar cases.

INDLEDNING

Problemfelt

Den 29. januar 2014 kl. 11:42 lokal tid anfløj et Dash-8-fly fra Air Greenland (AG) lufthavnen i Ilulissat i det vestlige Grønland, men landingen gik ikke som planlagt. Havarikommissionen konkluderede senere i en rapport, at vanskelige vindforhold og forkerte beslutninger hos piloterne førte til, at flyet under landingen skred af banen og faldt ca. 10 meter ned af en skrænt, hvor flyet endte på klipperne. En passager og et besætningsmedlem kom lettere til skade, mens flyet blev totalskadet (Havarikommissionen, 2014, s. 9).

Denne afhandling handler om krisekommunikation. Afhandlingen bearbejder og analyserer udvalgte dele af kommunikationen i forbindelse med ovenstående flyulykke, som fandt sted den 29. januar 2014 i Grønland.

Motivation

Vi har valgt at tage udgangspunkt i en flyulykke, fordi flyulykker ofte har store konsekvenser for såvel passagerer som flyselskabet (Johansen og Frandsen, 2010, s. 143).

Krisekommunikation har de sidste 15-20 år udviklet sig til et større emne i kommunikationskredse, bl.a. fordi nye og sociale medier stiller krav til, hvordan der kommunikeres i kriser (Schultz-Jørgensen, 2014, s. 30; Frandsen & Johansen, 2009, s. 329). I vores research har vi erfaret, at krisekommunikation også får stor opmærksomhed blandt specialeskribenter og masterstuderende. Det undrer os ikke, vi oplever, at vi i stigende grad risikerer at kunne blive ramt af en krise i vores daglige jobs, som fordrer evne til krisekommunikation. Gruppens medlemmer repræsenterer både den private og den offentlige sektor, som begge de seneste år har været genstand for kritik i sager, der har udløst eller havde potentiale til at kunne udvikle sig til egentlige kriser. På den baggrund har vi en interesse for krisekommunikation og for at stå så godt rustet som muligt, når en krise rammer i erkendelsen af, at "ingen organisation er immun over for kriser" (Coombs, 2015, s. 1).

Gennem et af gruppens medlemmer fik vi mulighed for om at fordybe os i dele af AG's kommunikation. Virksomheden havde den 29. 01.14 været udsat for en flyulykke, som kun et af gruppens fem medlemmer havde hørt om - til trods for at flyulykker ofte får en betydelig mediedækning. Eksempelvis havde SAS i 2007 problemer og flere nødlandinger med deres Dash-8-Q400 (AG's fly er af Dash-8-200-typen). Bl.a. Jyllands-Posten og Politiken dækkede sagen tæt med en stadig mere kritisk vinkel, og SAS begyndte at blive nervøse for virksomhedens omdømme. Krisen endte med, at SAS i 2008 iværksatte en afvikling af alle dets Dash-8-fly og man indgik forlig med producenten Bombardier, som betalte SAS en milliard erstatning (Frandsen & Johansen, 2009, s. 330). Vi blev inspireret til at undersøge, om der kunne opstilles en *best practice* for krisekommunikation samt, hvordan modtagere af krisekommunikation oplever kommunikationen.

Ud fra vores indledende research virkede det ikke som om, at AG havde været udsat for en 'shitstorm' med stor, negativ opmærksomhed hverken i trykte, digitale eller sociale medier (Dansk Sprognævn, 2014). Den manglende dækning i Danmark af Ilulissat-ulykken gav grobund for en undring og nysgerrighed i gruppen. Hvad var årsagen til den manglende medieinteresse? Skyldes det en professionel håndtering af krisen fra AG's side, at krisen foregik i Grønland og ikke i Danmark eller noget helt andet? Hvis den manglende dækning skyldes AG's håndtering, var vi interesserede i at undersøge, hvad der gjorde håndteringen vellykket.

I denne afhandling tager vi udgangspunkt i AG's udsendte kommunikation. For at undersøge perceptionen hos udvalgte interessenter (benævnt stakeholders i afhandlingen) har vi analyseret kommunikationen og de reaktioner, som den har affødt på AG's Facebookside og på netavisen Sermitsiaqs side i dagene omkring ulykken og da Havarikommissionens rapport blev offentliggjort.

Desuden fremlægger vi resultater af en fokusgruppesamtale med en udvalgt kundegruppe. Fokusgruppen blev samlet for at undersøge deres perception af kommunikationen og deres opfattelse af AG's omdømme.

Endelig fremlægger vi opmærksomhedspunkter fra en række interne dokumenter fra AG, samt resultater af samtaler med tre centralt placerede ansatte i AG, som

alle var tæt på eller direkte involverede i AG's krisekommunikation. Ved samtalerne fik vi mulighed for at spørge ind til begrundelserne for og hensigten med den udsendte kommunikation. Desuden fik vi indblik i, hvordan AG vurderede kommunikationens succes og kunne spørge ind til de overvejelser og læringspunkter, kommunikationen havde givet anledning til set med et internt perspektiv. Vi håber med denne opgave, der både har et internt og eksternt fokus, at kunne bidrage med ny viden.

Problemformulering

Vi vil undersøge og analysere, hvordan Air Greenland kommunikationsmæssigt håndterede en ulykke og hvordan krisekommunikationen blev opfattet internt og eksternt af udvalgte stakeholders.

Herunder søger vi at få besvaret:

- Hvilken indflydelse havde omdømmet på krisekommunikationen?
- Hvordan var AG's kommunikationsmæssige håndtering?
- Hvordan oplevede udvalgte stakeholders krisekommunikationen?
- Hvad bevirkede, at ulykken ikke blev en større kommunikationskrise for AG, end den gjorde?
- Hvordan opfatter AG retrospektivt deres kommunikation?

Endelig vil vi undersøge i hvilket omfang, der kan uddrages generaliserbar viden om krisekommunikation ud fra Air Greenlands håndtering?

Antagelser og forforståelser

Uanset om vi vælger en hermeneutisk tilgang, hvor vi bruger vores egen forforståelse til at forstå og fortolke *eller* en fænomenologisk tilgang, hvor vi forsøger at sætte vores forforståelser i parentes for at få indblik i andres livsverden, vil en forsøgt øget bevidstgørelse af, hvilke forforståelser vi bærer på, hjælpe os til at se kritisk på vores egne undersøgelser og analyser (Halkier, 2006, s. 28; Kvale & Brinkmann, 2009, s. 68). Nedenstående skal derfor opfattes som vores ønske om at nævne de mest relevante kulturelle og faglige forforståelser.

Med forskellige kulturelle baggrunde og livserfaringer startede vi projektet med en variation af antagelser og fordomme. Kendskabet til Grønland og grønlandske forhold spændte vidt. Et gruppemedlem har i perioder (samlet ca. 1½ år) boet og arbejdet i Grønland.

Vi var bevidste om, at alle har en forforståelse om, at der er en række særlige forhold, der gør sig gældende i Grønland. Fx mente vi, at det at drive luftfart i Grønland, med det barske grønlandske vejr, den grønlandske kultur mv., medvirkede til at dæmpe reaktionerne fra brugerne, da de er vant til 'lidt af hvert'. Vi var også af den opfattelse, at AG havde monopol på grønlandsk luftfart.

Ingen af os arbejder i flybranchen. En i vores gruppe er gift med en ansat i AG. Det har været en fordel mht. at formidle kontakten. Samtidig forsøgte vi at være meget opmærksomme på at bevare en professionel distance. Vi har i metodeafsnittet overvejelser i forhold til hendes deltagelse i visse af samtalerne.

Det var vores indledende opfattelse, at AG håndterede krisen fornuftigt. Dette er interessant, da det var vores faglige forforståelse, at mange organisationer er uforberedte på kriser og krisekommunikationen bliver til, når krisen har ramt virksomheden evt. med assistance fra et kommunikationsbureau. Det var vores antagelse, at ulykken ville skærpe opmærksomheden på mulige kriser og det vil være en naturlig afledning heraf, at AG øgede sit fokus på krisekommunikation som helhed.

Vi havde en antagelse om, at AG var bevidste i deres italesættelse, eksempelvis indgik ordene 'hændelse' og 'ulykke' i samme pressemeddelelse. Dette blev spiren til en faglig undring og hos nogen i gruppen en antagelse om et bevidst ordvalg fra AG's side, som talte omfanget af ulykken ned.

Med dette udgangspunkt var interessen lagt til et projekt med fokus på AG's krisekommunikation og håndteringen af ulykken i Ilulissat.

Afgrænsninger

Afhandlingen fokuserer på AG's havari med Dash 8-flyet i Ilulissat den 29.01.14 og på AG's kommunikationsmæssige håndtering af havariet/ulykken.

Vi ønsker at definere ulykken i en teoretisk kontekst og anvender Johansen & Frandsen, Mitroff og Pauchants typologier. De definerer en ulykke som: ”Et fysisk sammenbrud som påvirker hele systemet” (Johansen & Frandsen, 2010, s. 92). Systemet forstår vi som hele organisationen AG.

ICAO (FN’s organisation for civil luftfart) definerer:

“An occurrence associated with the operation of an aircraft where (...) the aircraft sustains damage or structural failure which (...) would normally require major repair (...) and affects performance...”

(International Civil Aviation Organization, 2001, s.12).

Som lægmand behøver man blot at kaste et blik på billedet fra ulykkesstedet for at fastslå, at flyet er meget beskadiget. Det fastslås også i Havarikommissionens rapport (2014, s. 14), at flyet er totalskadet. Med loven og teorien i ryggen, vælger vi i afhandlingen at anvende begrebet ulykke.

I afhandlingen afdækkes hovedlinjerne i kommunikationen i tiden omkring ulykken med særligt fokus på AG’s officielle kommunikation, sociale medier, den grønlandske presse (Sermitsiaqs netavis) samt udvalgte stakeholders kommunikation i forbindelse med ulykken.

Projektet fokuserer ikke på, hvordan AG efterfølgende har kommunikeret med flyets tolv passagerer, da sigtet ikke var at fokusere på de direkte involverede, men derimod at have et overordnet blik på kommunikationen for at se, om der kunne udtrages læring fra AG’s håndtering og reaktion, som kan klæde os bedre på i vores egen daglige praksis.

Beskrivelse af Air Greenland

AG’s udgangspunkt er et samfund med ca. 55.000 indbyggere og med 648 ansatte (Airgreenland.dk, 2015) er ca. 1 % ansat i AG. AG opererer i et monopol marked med deraf følgende afhængighed af AG i befolkningen.

Af AG’s hjemmeside fremgår, at AG’s vision er ”at gøre Grønland tilgængelig”. Visionen søges realiseret gennem disse missioner (airgreenland.dk, 2015):

- “Vi udvikler vores trafikssystem, hvor det skaber værdi for kunderne og Air Greenland.
- Vi tiltrækker og udvikler de rette medarbejdere.
- Vi er bevidste om vores samfundsansvar og tager det alvorligt”.

Dette afspejles bl.a. i Årsrapport 2013:

“Air Greenland er Grønlands nationale luftfartsselskab. Selskabets forretningsgrundlag er at tilbyde kunderne konkurrencedygtige og attraktive atlant- og indenrigsrejser samt charterløsninger. Derudover fungerer selskabet som turismeudvikler og partner for offentlige myndigheder og erhvervsorganisationer i og omkring Grønland” (Air Greenland, Årsrapport 2013, s. 8).

AG ejes af Grønlands Selvstyre med en aktiepost på 37,5 %, SAS Group med aktiepost på 37,5 % og af den danske stat med en aktieandel på 25 %.

Virksomheden har hovedkvarter i Nuuk og er medejer af en række datterselskaber, bl.a. rejsebureauer, hoteller og færgedrift (airgreenland.dk, 2015).

Det tidligere Grønlandsfly, nu Air Greenland, råder over 35 fly (airgreenland.dk, 2015), lige fra transatlantiske Airbus-fly til flytyper, der er specielt velegnede til at operere under vanskelige klimatiske forhold. Herudover råder AG over en række helikoptertyper.

AG har efter udbud vundet kontrakter med det Grønlandske Selvstyre om bl.a. beflyvning af afsidesliggende bygder. I alt flyves til tretten destinationer i Grønland. Tilsvarende har virksomheden kontrakter med U.S. Air Force om flyvninger til Thule Air Base (airgreenland.dk, 2015).

“Air Greenland varetager også rednings- og eftersøgningstjenesten (“Search and Rescue” kaldet SAR) og fungerer som ambulance, hvis patienter skal evakueres til et større hospital eller til behandling i Danmark” (airgreenland.dk, 2015).

AG har tidligere været ude for større flyrelaterede havarier i 1961, 1962 og 1973 (airgreenland.dk, 2015). Ved disse havarier er besætningsmedlemmer og/eller passagerer omkommet. Siden ulykken i januar 2014 har AG oplevet et nyt havari i

december 2014, hvor en Dash-8 maskine skred af landingsbanen i Nuuk. Ilulissat-ulykken forventes at påvirke regnskabsåret 2014 negativt med op til 5 mio. kr., der er indregnet i det forventede resultat (Air Greenland, Årsrapport 2013, s. 16).

Beskrivelse af Ilulissat-ulykken

Den 29. januar 2014 kl. 11:42 lokal tid anfløj Dash-8-fly OY-GRI GL-3205 lufthavnen Ilulissat i Grønland. Sigtbarheden var 10 km. og termometeret i lufthavnen viste + 3° C. Middelvind på 24 knob og vindstød på 40 knob på tværs af landingsbanen gjorde, at besætningen fraveg de normale anflyvningsparametre, for at få flyet sikkert ned. Nedstigningshastigheden blev højere end planlagt og dermed blev landingen hårdere end normalt. Ved den hårde kontakt med landingsbanen knækkede en lille stang i landingsstellets venstre side, ganske som den er konstrueret til. Den knækkede stang sørgede for, at landingsstellet gled tilbage i hjulbrønden i stedet for at gennembore motor og brændstoftank. Landingsstellet klappede derfor sammen og flyets mandskab mistede kontrollen over styringen af flyet (Ingeniøren.dk, 2014).

Resultatet blev, at flyet gled af banen, fortsatte ud i sikkerhedszonen, ned af en skrænt og blev totalskadet. Ifølge Havarikommissionens rapport fra oktober 2014 blev flyet landet til trods for advarsler om for kraftig vind (Havarikommissionen, 2014, s. 8-9 + 68-69). Der skete ingen alvorlig personskade på de 12 passagerer og 3 besætningsmedlemmer.

AG aktiverede straks deres kriseberedskab, inkl. krisekommunikation til key stakeholders. Deres Facebookside blev opdateret kl. 14.39 med den første besked på dansk og engelsk og kl. 15.00 på grønlandsk. Samtidig udsendtes den første pressemeddelelse, der blev opdateret senere samme dag med flere informationer. Direktøren fløj til Ilulissat, mens den kommercielle direktør forblev i Nuuk og fungerede som talsmand.

TEORI

Dette teoriafsnit præsenterer to retninger eller traditioner inden for krisekommunikation. Frandsen & Johansen (2009, s. 332) skelner mellem to forskningstraditioner: Den retoriske/tekstorienterede tradition og Den strategiske/kontekstorienterede tradition.

I afhandlingen anvender vi William Benoit fra den retoriske/tekstorienterede tradition og W. Timothy Coombs fra den strategiske/kontekstorienterede tradition. Vi er opmærksomme på, at der er andre teoretikere inden for krisekommunikation, men har primært valgt disse to, da begge fremhæves for deres betydning inden for feltet, og af Johansen & Frandsen omtales de som personerne bag nogle af de mest interessante, udfoldede og empirisk afprøvede teorier inden for krisekommunikation (Johansen & Frandsen, 2010, s. 26).

Vi anvender Winni Johansen & Finn Frandsen som repræsentanter for den danske forskning i krisekommunikation, da de står bag den formodentlig mest omfattende gennemgang af krisekommunikation på dansk.

Kresten Schultz-Jørgensen anvendes i flere tilfælde som kilde. Han er ekstern lektor i strategisk kommunikation på CBS og er forfatter til bogen "Virksomhedens omdømme - med PR-specialisten på arbejde" fra 2014, hvor især kapitlerne om Issues management og Krisekommunikation har været relevante for os.

I afhandlingen bruger vi også andre teoretikere, som Benoit, Coombs og Johansen & Frandsen bygger deres teorier på. Det drejer sig bl.a. om Mitroff og hans krisetypologi, og Sturges og hans krisefaser, Lakoff i forhold til begrebet framing og Van Riel i forhold til begrebet omdømme. Til slut i afsnittet diskuteres teorierne.

Definition krisekommunikation

Med krisekommunikation brugte vi i udgangspunktet Coombs definition: "the collection, processing and dissemination of information required to address a crisis situation" (Coombs & Holladay, 2010, s. 20).

Definitionen er relevant for os, da vi var interesseret i forløbet af AG's krisekommunikation. Vi var nysgerrige på, om AG var forberedte, hvilken information

der blev sendt ud og, hvilken læring AG havde haft af den udsendte kommunikation.

Da vi også var interesserede i, hvordan kommunikationen blev modtaget, havde vi brug for en bredere definition af krisekommunikation. Vi bruger derfor også Johansen & Frandsens definition:

“Krisekommunikation er en kompleks og dynamisk konfiguration af kommunikationsprocesser - før, under og efter en begivenhed, en situation eller et forløb, der af organisationen og/eller flere af den stakeholdere fortolkes som en krise - hvor forskellige aktører, kontekster og diskurser (manifesteret i bestemte genrer og tekster) står i relation til hinanden” (Johansen & Frandsen, 2010, s. 18).

Definition stakeholders

Coombs definerer stakeholders som “any person or group that have an interest, right, claim, or ownership in an organization” (Coombs, 2015, s. 35). Han skelner mellem primære og sekundære stakeholders (Coombs, 2015, s.35). De primære stakeholders handlinger kan skade eller gavne virksomheden, og de er “employees, investors, customers, suppliers, and the government”. Sekundære stakeholders kan ikke stoppe virksomheden, men kan påvirke eller/og blive påvirket af virksomhedens handlinger. Dette kan være medier, aktivistgrupper og konkurrenter.

Vi har valgt at inddrage private kunder/potentielle kunder som primære stakeholders. Vi kortlægger AG’s stakeholders i bilag 1. De medarbejdere, som bruges som empiri, repræsenterer AG som virksomhed og ikke ud fra et medarbejderperspektiv.

William Benoit

I analysen bruger vi Benoits teori om imagegenoprettelse til at analysere AG’s udsendte skriftlige kommunikation og presseudtalelse på dagen for ulykken for at undersøge, hvilke budskaber AG brugte til at reparere, genoprette eller beskytte omdømmet efter ulykken.

Ifølge Benoit skal to betingelser være opfyldt for, at der er tale om en trussel eller skade på image: Der skal være begået en skadevoldende handling (i ord eller gerning eller en organisation har ikke indfriet forventningerne hos centrale stakeholders) og der skal være nogen, der udpeger den anklagede som ansvarlig

for den skadevoldende handling. Det handler ikke om, der har været forvoldt skade, men om centrale stakeholders opfatter det på den måde. Perceptionen har altså stor betydning (Benoit, 1997, s. 178; Frandsen & Johansen, 2009, s. 334). Dette svarer meget til Coombs attributionsteori (Coombs, 2015, s. 144), som behandles senere. Jo større ansvar for handlingen, stakeholder tilskriver den anklagede, jo større potentiel skade kan der ske på den anklagedes omdømme (Johansen & Frandsen, 2010, s. 206).

Ifølge Benoit vil omdømmet kunne genoprettes helt eller delvist, hvis den valgte kommunikationsstrategi lykkes. Han har fem overordnede genoprettelsesstrategier med underkategorier (Benoit, 1997, s. 179):

- Denial
 - Simple denial
 - Shift the blame
- Evasion of responsibility
 - Provocation
 - Defeasibility
 - Accident
 - Good intentions
- Reducing Offensiveness of Events
 - Bolstering
 - Minimization
 - Differentiation
 - Transcendence
 - Attack Accuser
 - Compensation
- Corrective Action
- Mortification

Benoit mener, man kan benytte flere strategier samtidig, men advarer mod at komme med urigtige oplysninger. Har man begået en fejl, bevarer man bedst sit image ved at erkende det. Hvis man benytter sig af strategien med at flytte skylden over på andre, bør man sikre sig, at de ikke kan forbindes til en selv. Korrigerende (formidling af planer til, hvordan man vil hindre lignende handlinger fremover) er ifølge Benoit en vigtig strategi i forbindelse med imagegenoprettelse

uanset, om man er ansvarlig eller ej. Ifølge Benoit slår overtalelsesstrategier ikke altid an, og man kan ikke gøre andet end at vente på, at stakeholders har glemmt handlingen (Johansen & Frandsen, 2010, s. 209).

W. Timothy Coombs

Coombs skelner overordnet mellem “Crisis Knowledge Management” og “Stakeholder Reaction Management”, hvor sidstnævnte inkluderer kommunikative tiltag, der har til formål at påvirke stakeholders opfattelse af krisen, virksomheden og den udsendte krisekommunikation (Coombs & Holladay, 2010, s. 25). Med udgangspunkt i “Stakeholder Reaction Management” undersøges, hvordan AG ved Ilulissat-ulykken beskyttede eller genoprettede sit omdømme gennem målrettet kommunikation til udvalgte stakeholders.

Vi har gennem hele forløbet været opmærksomme på at holde fokus på krisekommunikation frem for kriseledelse. Begreberne har en betydelig indbyrdes sammenhæng, som gjorde det svært at adskille dem. Coombs beskriver det som: “Crisis communication is a critical element in effective crisis management” (Coombs & Holladay, 2010, s. 21).

Krise og stakeholder management

Der kan opstå en udfordring, når virksomhedens handlinger drages i tvivl af stakeholders, eller stakeholders oplever, at virksomheden optræder upassende (Coombs, 2015, s. 153). Schultz-Jørgensen (2014, s. 173) peger på, at virksomhedens legitimitet presses. Coombs angiver kommunikation som en del af svaret på udfordringen: “A crisis threatens legitimacy (the view that an organisation has the right to operate) and communication can be used to restore legitimacy” (Coombs & Holladay, 2010, s. 33).

Virksomheden kan gennem stakeholder management pleje relationerne og tilgodese de forskellige krav og forventninger. Ifølge Coombs indbefatter stakeholder management også CSR (Corporate Social Responsibility). CSR er “an integral aspect of reputation” (Coombs, 2015, s. 37). Coombs definerer CSR som “the management of actions designed to affect an organization’s impact on society” (Coombs, 2015, s. 37). Rationalet er ifølge Schultz-Jørgensen (2014, s. 33), at “virksomheder med fokus på samfundsansvar skaber værdi for både

virksomhed og samfund ved i dialog med deres stakeholders at håndtere sociale, miljømæssige og etiske udfordringer”.

Et godt omdømme kan ifølge Coombs muligvis beskytte virksomheden i krise (Coombs & Holladay, 2006, s. 123). I analysen undersøger vi, om AG indtænker CSR som led i en stakeholder management og som forebyggende tiltag mod kriser.

Alle stakeholders har en historik med virksomheden, som er afgørende for fortolkningen af en begivenhed eller situation. En krise skader relationen til stakeholders, og det har indflydelse på fortolkningen af situationen (Johansen & Frandsen, 2010, s. 230). Se også afsnittet om halo- og velcro-effekt.

Stakeholders kategorisering

Coombs har udviklet en analysemodel til valg af responsstrategi kaldet ‘Situational Crisis Communication Theory’ (SCCT). I SCCT-modellen afgør situationen, hvilken strategi for krisekommunikation, der er mest hensigtsmæssig (Johansen & Frandsen, 2010, s. 236). SCCT består af to processer, der skal fastslå truslen mod omdømmet (Coombs & Holladay, 2010, s. 39):

Først bør organisationen forsøge at fastlægge, hvordan stakeholders kategoriserer begivenheden. Dernæst vurderes, om der eksisterer forstærkende faktorer i form af en tidligere krisehistorie og en stillingtagen til det tidligere omdømme.

Tidligere kriser kan skabe en opfattelse af “a pattern of “bad behavior”” (Coombs & Holladay, 2010, s. 39).

For at fastslå hvordan stakeholders typisk opfatter kriser har Coombs opstillet tre krisekategorier inspireret af Mitroffs typologiske teori om *krisefamilier* (Frandsen og Johansen, 2009, s. 349):

- ***Victim cluster***: Very little attribution of crisis responsibility.
 - Naturkatastrofer, rygter, vold på arbejdspladsen, onskabsfuldhed.
- ***Accidental cluster***: Low attribution of crisis responsibility.
 - Udfordringer, tekniske udstyrsfejl, produktskader.
- ***Preventable cluster***: Strong attributions of crisis responsibility.
 - Menneskeskabte ulykker.
 - Menneskeskabte produktfejl.
 - Organisatoriske ugerninger.

“How stakeholders view an event has ramifications for whether or not that event becomes a crisis” (Coombs & Holladay, 2010, s. 19). Virksomheden og dens stakeholders deler således ikke nødvendigvis opfattelse af, *om* der er en krise og *hvilken* type krise, der er tale om. I tilfælde af uenighed bør virksomheden “seriøst overveje at adoptere stakeholders framing” (Coombs, 2015, s. 151). At det er stakeholders opfattelse, som er afgørende for kriseopfattelsen understøttes, som nævnt af retorikeren Benoit.

I afhandlingen forsøger vi at fastslå, hvilken krisetype, der er tale om. Vi undersøger derfor udvalgte stakeholders opfattelse af ulykken og sammenholder dette med AG's egen opfattelse for at vurdere, om AG har tilpasset sig sine stakeholders' opfattelse.

Omdømme

Et godt omdømme er vigtigt for virksomheden, ligesom et dårligt omdømme kan ødelægge virksomheden (Schultz-Jørgensen, 2014, s. 173). Et godt omdømme kan bl.a. tiltrække kunder, investeringer, motivere medarbejderne og give positiv omtale i medierne (Coombs, 2015, s. 12). SCCT bygger på antagelsen om, at en virksomheds relationer til stakeholders har indflydelse på virksomhedens omdømme: “A reputation is developed through the organization-stakeholder relationship” (Coombs & Holladay, 2006, s. 124). Krisen kan ifølge Coombs betragtes som et brud eller en skade på relationen, så stakeholders mister tilliden til virksomheden. Krisekommunikation handler derfor om at genopbygge relationen og omdømmet hos stakeholders (Frandsen & Johansen, 2009, s. 347). Hvis krisen rammer, er den bedste måde at beskytte en virksomheds omdømme at vælge en kriseresponsstrategi, der *matcher* truslen på omdømmet (Frandsen & Johansen, 2009, s. 347).

Johansen & Frandsen ser omdømme og image som modtagerorienterede begreber. “Et omdømme eller et image betegner udelukkende den viden eller sæt af forestillinger, som medierne, borgerne eller forbrugerne har (og præsenterer og omtaler) af afsender” (Johansen & Frandsen, 2010, s. 249). De omtaler “image eller omdømme som en forestilling andre har med hensyn til ens karakter og adfærd, hvor omdømme i modsætning til image defineres som den langsigtede,

mere stabile vurdering af en person eller virksomhed” (Johansen & Frandsen, 2010, s. 249).

Coombs m.fl. tager afsæt i Van Riels definition af image og identity hvor image er “the picture of an organization as perceived by target groups”, while identity is associated with ‘the way in which a company presents itself to its target groups” (Van Riel, 1992, s. 28).

Måden AG som virksomhed kan påvirke sit omdømme (Identity) er ifølge Van Riel gennem Handling (Behaviour), Kommunikation og Symbolik (Symbolism). Disse tre faktorer giver tilsammen virksomheden dens ‘personlighed’ (Corporate Personality). Van Riel peger på handling som den klart mest betydningsfulde faktor (Van Riel, 1992, s. 32) og at “target groups will judge the company by its actions”. I krise sammenhæng er det værd at notere sig, at konkrete handlinger har en effekt på opfattelsen af virksomheden hos stakeholders. I AG’s tilfælde er det interessant, hvilke handlinger man foretog efter ulykken, fx krisehjælp til ofre og pårørende.

Attribution

SCCT anvender attributionsteori til at evaluere truslen mod omdømmet i en krisesituation og anbefaler en kriseresponsstrategi baseret på omdømme trusselsniveauet (Coombs, 2015, s. 144). Ifølge Coombs er kriser negative begivenheder, som stakeholders holder virksomheden ansvarlig for, og som de vil forsøge at finde en forklaring på (Coombs & Holladay, 2010, s. 37; Frandsen & Johansen, 2009, s. 348).

Attribution har en signifikant indflydelse på, hvordan stakeholders opfatter situationen og interagerer med virksomheden (Coombs & Holladay, 2010, s. 38). Kausale attributioner hjælper mennesker med at forudsige og kontrollere deres omgivelser og har betydning for menneskers forventninger til fremtiden (Johansen & Frandsen, 2010, s. 234). Coombs idé er at forsøge at forstå, hvordan stakeholders tildeler en virksomhed attribution, og forstå, hvordan disse attributioner påvirker stakeholders holdninger og interaktion med virksomheden. En af de måder, hvorpå “kriseresponsstrategier kan genoprette eller genskabe et image, er at ændre stakeholders perception og attribution (og de følelser eller

holdninger, som disse fremkalder)” (Johansen & Frandsen, 2010, s. 234).

Coombs peger på følgende kausale dimensioner:

- *Stabilitet* (frekvens) hvor tit en virksomhed er indblandet i en bestemt begivenhed.
- *Kontrolbarhed* (hvorvidt en person eller organisation selv kan kontrollere årsagen til begivenheden)
- *Locus*. Der skelnes mellem internt locus, hvor årsagen er aktøren selv og eksternt locus, hvor årsagen er situationen. Jo stærkere perceptionen af internt locus er, desto mere vil man tilskrive aktøren årsagen til begivenheden.

Sturges påpeger, at der er tidspunkter, hvor den offentlige mening er nemmere at påvirke end andre. Den offentlige mening er mest formelig, når et emne er latent, mens meningene omkring emnet endnu ikke er struktureret, eller når der er gået nok tid til, at meningene om emnet er til at forme/påvirke igen (Sturges, 1994, s. 301). Ifølge Sturges kan der være faser med risiko for tilbageslag, da en krise ikke kan opfattes som en isoleret hændelse, men en del af en serie. Dette kan have betydning for attributionstillæggelsen og er derfor relevant her.

Sturges tager i sine krisefasedefinitioner udgangspunkt i Finks krisefasedefinitioner. Men i modsætning til Fink mener Sturges ikke, at en krise er et isoleret element. Organisationen har altid et omdømme før og efter krisens livscyklus (Sturges, 1994, s. 299). Vi deler Sturges opfattelse af en krise som en del af en serie og arbejder derfor ikke stringent ud fra krisefaser, da en potentiel opblussen kan ske, og kommunikationen derfor løbende skal tilpasses situationen.

I analysen belyser vi, hvilken attribution de valgte stakeholders tildelte AG og sammenholder det med den responsstrategi AG valgte. Man kunne forestille sig, at der var risiko for en opblussen af krisen i forbindelse med offentliggørelsen af Havarikommissionens rapport. Derfor var det interessant at undersøge, hvilken attribution AG blev tillagt efter offentliggørelsen, og om det fik krisen til at blusse op.

Halo- og velcro-effekt

En krise har potentialet til at ødelægge en organisation og en organisations omdømme, men har organisationen et særligt godt omdømme, kan den blive beskyttet af en såkaldt halo-effekt under et krise, som beskytter omdømmet

(Coombs & Holladay, 2006, s. 124). Halo-effekten kan enten fungere som et skjold (shield), så stakeholders ignorerer de negative informationer om organisationen eller kan optræde som "halo as benefit of the doubt", hvor stakeholders lader tvivlen komme organisationen til gode og tillægger organisationen et mindre ansvar for krisen (Coombs & Holladay, 2006, s. 125). "The halo effect as shield might serve to prevent stakeholders from viewing an organization's reputation less positively when the cause of the crisis is human-versus-technical-errors" (Coombs & Holladay, 2006, s. 127).

Et godt omdømme kan også skabe særlige forventninger hos stakeholders om, at virksomheden har en særlig kompetence, når det drejer sig om håndteringen af kriser (Johansen & Frandsen, 2010, s. 240). Coombs peger på, at der ikke altid er sammenfald mellem det gode omdømme og evnen til at styre fri af kommunikationskriser (Schultz-Jørgensen, 2014, s. 209). Det gode omdømme kan skabe halo-effekt, som også kan have indflydelse på valget af responsstrategi (Coombs & Holladay, 2006, s. 134). "Prior reputation is essentially the balance of reputation capital an organization has in its account" (Coombs & Holladay, 2006, s. 124).

Det modsatte, den såkaldte velcro-effekt, kan tiltrække endnu mere skade på omdømmet i en krisesituation, ved at omgivelserne tillægger dem et større ansvar for krisen. Kriser kan med andre ord 'klæbe' til virksomheden (Coombs & Holladay, 2006, s. 126; Coombs, 2015, s. 151).

I gentagelsestilfælde kan stakeholders opfatte Victim-kriser som Accident-kriser, dvs. med forstærket attribution, og ligeledes Accident-kriser som Preventable/intentional-kriser (Coombs, 2015, s. 151).

Modtagerorienteret krisekommunikation

Modsat en snæver tilgang til krisekommunikation, som kun interesserer sig for krisen som begivenhed eller for, hvad der sker under en krise, kan man også betragte krisekommunikation i bredere forstand (Johansen & Frandsen, 2010, s. 16). Det indbefatter, at krisekommunikationen opfattes som både afsenderens og modtagerens kommunikation, samt "det som Sturges (1994) kalder for den "internaliserende information", dvs. alle de aspekter, som vedrører afsenderens eller modtagerens *image* eller *omdømme*. Derved bliver "kriseinformation" for

alvor til krisekommunikation” (Johansen & Frandsen, 2010, s. 17). Coombs SCCT-model har også en modtagerorienteret tilgang (audience-centered approach) til krisekommunikationen. Den er optaget af, hvordan stakeholders reagerer på kriser og på valgte responsstrategier (Coombs, 2015, s. 151). Retorikere kritiserer det systemteoretiske paradigme for at ”have en for godmodig opfattelse af, hvordan mennesker fortolker kendsgerninger og foretager beslutninger” (Johansen & Frandsen, 2010, s. 195). Grundtanken i det retoriske paradigme er, at “organisationerne og deres talsmænd er *rhetorer*, at selve kommunikationen er en tale, og at tilhørerne skal *overbevises*” (Johansen & Frandsen, 2010, s.195).

Vi vælger med udgangspunkt i Coombs at fastholde en modtagerorienterede tilgang. Vi undersøger, om udvalgte stakeholders oplevede den udsendte krisekommunikation som relevant, troværdig og rettidig, eller med andre ord: Om AG har formået at tilpasse deres krisekommunikation til stakeholders krav og forventninger.

Framing

En krise er en social konstruktion, som kan fortolkes forskelligt. Hvis stakeholders betegner en situation som en krise, så er det en krise (Johansen & Frandsen, 2010, s. 165). Framingen kan påvirke fortolkningen hos stakeholders (Coombs, 2015, s. 111). Derfor er det relevant at søge at påvirke denne fortolkning. Sprog- og kommunikationsforskeren George Lakoff peger på, at framing ikke kun er sprog, men også er med til at skabe tanker og ideer (Lakoff, 2004, s. 4; Frandsen & Johansen, 2009, s. 396). Lakoff skriver, at framing handler om sprogbrug, som passer ind i den ønskede verdensopfattelse hos stakeholders. “Framing is about getting language that fits your worldview”. “They have a frame and they only accept facts that fit that frame” (Lakoff, 2004, s. 4 og s. 18).

Schultz-Jørgensen (2014, s. 175) anbefaler, at virksomheden benytter framing til “at vinkle, dreje eller indramme debatten om et issue med henblik på at styre, hvorledes det pågældende issue skal diskuteres”; altså placering af hovedbudskabet i en sproglig kontekst, der skaber forståelse eller enighed. Dette lyder måske som retorikerens forsøg på at skabe ‘overtalelse’, men framing går også ud på at sætte sig i modtagerens sted ved at “kende de behov, interesser og

forventninger, som de relevante stakeholders repræsenterer” (Schultz-Jørgensen, 2014, s. 177).

På den ene side søger virksomheden at mindske forskellen mellem virksomhedens og stakeholders fortolkning af situationen, på den anden side søger man at “fremhæve (highlight) visse komponenter og camouflere (mask) andre” (Coombs, 2015, s.111).

Vi vil undersøge, hvilken framing AG valgte efter ulykken, og hvilken perception, framingen gav hos stakeholders.

Valg af responsstrategi

I SCCT vurderes truslen mod omdømmet, før den anbefalede responsstrategi vælges (Coombs, 2015, s. 151). Med baggrund i egen og andres forskning opstiller Coombs en række responsstrategier (Coombs, 2007, s. 170):

“Primary crisis response strategies:

- *Deny crisis response strategies*
 - Attack the accuser (Crisis manager confronts the person or group claiming something is wrong with the organization)
 - Denial (Crisis manager asserts that there is no crisis)
 - Scapegoat (Crisis manager blames some person or group outside of the organization for the crisis)
- *Diminish crisis response strategies*
 - Excuse (Crisis managers minimizes organizational responsibility by denying intent to do harm and/or claiming inability to control the events that triggered the crisis)
 - Justification (Crisis managers minimizes the perceived damage caused by the crisis)
- *Rebuild crisis response strategies*
 - Compensation (Crisis managers offers money or other gifts to victims)
 - Apology (Crisis managers indicates the organization takes full responsibility for the crisis and asks stakeholders for forgiveness)

Secondary crisis response strategies:

- *Bolstering crisis response strategies.*
 - Reminder (Tell stakeholders about the past good works of the organization)

- Ingratiation (Crisis managers praises stakeholders and/or reminds them of past good works by the organization)
- Victimage (Crisis managers remind stakeholders that the organization is a victim of the crisis too.)”

Virksomheden vælger en strategi ud fra krisetype, historik og en samlet vurdering af truslen mod omdømmet. Grundprincippet er, at jo større ansvar stakeholders tillægger virksomheden, desto mere imødekommende må virksomheden være i sin krisekommunikation (Johansen & Frandsen, 2010, s. 238).

“... stakeholders’ perceptions suggest which crisis response strategy or strategies will best serve to protect the organization’s reputation” (Coombs, 2007, s. 174).

“Fra et kommunikationsperspektiv handler det således ikke om at “have ret” fx fra et juridisk perspektiv. Det handler om at vinde forståelse” (Schultz-Jørgensen, 2014, s. 210).

Coombs fremhæver vigtigheden af først at udsende “instructing information to all victims or potential victims in the form of warnings and directions for protecting themselves from harm” (Coombs, 2015, s. 152). Dette bør følges op med at udvise empati og bekymring (concern) for ofrene og straks udføre korrigerende handlinger.

Som guidelines for valg af strategi anbefaler Coombs (2015, s. 152):

- *Diminishment strategies* for Accident kriser, når der ikke findes nogen tidligere krisehistorie eller dårligt omdømme.
- *Diminishment strategies* for Victims kriser når der er en krisehistorie eller dårligt omdømme.
- *Rebuilding strategies* for Accident kriser, når der er en krisehistorie eller dårligt omdømme.
- *Rebuilding strategies* for alle Preventable kriser.
- *Denial strategies* ved alle kriser om rygter.
- *Denial strategies* ved alle kriser om ubegrundede (unwarranted) rygter.
- *Adjusting* (korrigerende) information ved frygt for at stakeholder støtter en udfordring (challenge).
- *Reinforcing strategies* som supplement til andre strategier.
- *Victimage strategies* bruges kun ved Victim kriser.

- For konsistensens skyld bland ikke *Denial* strategies med *Diminishment* eller *Rebuilding* strategies.
- *Diminishment* og *Rebuilding* strategies kan bruges i kombination med hinanden.

Vi vælger ikke at lave en fuldstændig SCCT-analyse, men undersøger på baggrund af Coombs kontekstorienterede perspektiv, om der var forstærkende faktorer i form af krisehistorik, halo- eller velcro-effekt samt hvilken responsstrategi AG valgte.

Krisen som styrke?

“En krise udgør undertiden netop den brændende platform, der skal til for at skabe konstruktive forandringer og fælles fodslag i en organisation, fordi såvel ledelse som medarbejdere har et ønske om ikke blot at overvinde krisen, men også at forandre og forny” (Johansen & Frandsen, 2010, s. 123). Paradoksalt nok kan en velhåndteret krise i nogle sammenhænge have en positiv effekt på virksomhedens omdømme. Med udgangspunkt i vores antagelse om, at AG håndterede Ilulissat-ulykken hensigtsmæssigt, undersøger vi om – og i givet fald hvorfor - AG faktisk kommer styrket ud af krisen. Vi er opmærksomme på, at passagerne fra ulykken kan have fysiske og psykiske mén efter ulykken, og at dette naturligvis ikke skal forveksles med, om krisen har haft en positiv effekt for AG og deres omdømme.

Diskussion af Coombs og Benoit

Vi slutter teori afsnittet af med en diskussion af de to teoretikere, vi benytter mest i afhandlingen. De repræsenterer to traditioner inden for krisekommunikation, der både har ligheder og forskelle (Frandsen & Johansen, 2009, s. 332):

- Den retoriske eller tekst-orienterede tradition (repræsenteret af Benoit) har fokus på hvad og hvordan der kommunikeres.
- Den strategiske eller kontekst-orienterede tradition (repræsenteret af Coombs) har fokus på, hvor og hvornår og til hvem, der kommunikeres.

Fælles for de to traditioner er, at “de først og fremmest interesserer sig for processer, hvor én afsender (individ, organisation) kommunikerer til én modtager (individ, organisation, masse)” (Johansen & Frandsen, 2010, s. 252). De er også begge optaget af imagebeskyttelse eller -genoprettelse. Til gengæld er

perspektivet forskelligt: Benoit har som retoriker et afsenderperspektiv, mens Coombs har et modtagerperspektiv.

Den symmetriske grundopfattelse, som Coombs står på, bygger på det systemteoretiske perspektiv og på anerkendelsen af, at krisekommunikation også er en øvelse i relationship management i forhold til en række stakeholders. Benoits asymmetriske grundopfattelse er derimod troen på, at vi med særlige retoriske formuleringer kan bringe virksomheden ud af krisen (Schultz-Jørgensen, 2014, s. 202).

Benoit medgiver, at hans teori har visse mangler og kan videreudvikles (Johansen & Frandsen, 2010, s. 210). Judith Burns og Michael Bruner påpeger, at man ikke bør opfatte en virksomheds image som enhedsligt eller homogent, men som et dynamisk, heterogent og pluralistisk fænomen samt at et genoprettelsesforløb ikke bør beskrives som en lineær proces, fordi man derved kommer til at beskrive en kompliceret proces som en stimulus-respons begivenhed. De fremhæver desuden, at fremfor at kalde det imagegenoprettelse er der tale om image-genskabelses-diskurs (*image recreating discourse*) (Johansen & Frandsen, 2010, s. 214).

Keith Hearit, en anden kritiker af Benoit, advarer mod, at man reducerer krisekommunikation til “a unitary rhetorical event, focused only on organization”, sådan som det fx i stort omfang er tilfældet i Benoits teori om krisekommunikation. Krisekommunikation omfatter også kommunikationen fra de andre aktører, som er inddraget i krisen (Frandsen og Johansen, 2009, s. 341).

Schultz-Jørgensen (2014, s. 204) fremhæver på den ene side Benoits “klare fokusering på en række arketyper responsstrategier, man sagtens kan finde inspiration fra i den konkrete krisekommunikation”. På den anden side kritiserer han Benoit for at benytte en “lineær kommunikationsmodel med udgangspunkt i den klassiske “kanylemodel” med afsender og en modtager og selve “budskabet” som stimulus-respons-handling”. Han påpeger også svagheden ved ikke at beskæftige sig med konteksten: “Der er nu engang forskel på krisernes typologi, på brancher og sektorer og ikke mindst på de medier, der dækker kriserne” (Schultz-Jørgensen, 2014, s. 204).

Også Coombs' forskning bliver diskuteret. Coombs mener på baggrund af egen og andres forskning at kunne opstille *normative* retningslinjer for, hvilken responsstrategi, en organisation bør vælge i en specifik krisesituation (Frandsen & Johansen, 2009, s. 346). Retningslinjerne bygger på relativt få variable. Glen Cameron har forsket i, hvordan situationelle variable (kaldet kontingensfaktorer) har indflydelse på, hvor, hvornår og hvordan en organisation kommunikerer med sine eksterne stakeholders under en krise. Hans forskerteam har opstillet en model for, hvordan en organisations kommunikation under en krise afhænger af krisefaktorer og af, hvordan organisationen positionerer sig i forhold til dens eksterne stakeholders (Frandsen & Johansen, 2009, s. 353). Cameron arbejder med ikke mindre end 87 forskellige interne og eksterne faktorer (Frandsen & Johansen, 2009, s. 357). På den baggrund kan man stille spørgsmålstegn ved, om SCCT medtager et tilstrækkeligt antal faktorer i en kompleks virkelighed.

Vi vælger trods kritikpunkterne at betjene os af de to teoretikere. Vi vil forsøge at være opmærksomme på teoriernes svagheder i analysen og konklusionen. Eksempelvis bruger vi alene Benoits retoriske perspektiv til at analysere AG's udsendte kommunikation, og Coombs modtagerorienterede perspektiv til analysen af udvalgte stakeholders attribution og oplevelse af AG's framing og omdømme.

METODE

Empirisk felt

Vi bevægede os ud i et for os, nyt terræn både inden for feltet krisekommunikation og flyhavarier/flyselskaber som helhed, da vi startede med denne afhandling. Det betød, at vi havde et større empirisk arbejde foran os både for at forstå de kommunikative udfordringer, et flyselskab står overfor ved en ulykke, men også med at dykke ned og afgrænse den tilhørende teori.

Coombs anbefaler, at et kriseteam bør tage et modtagerorienteret perspektiv frem for et afsenderperspektiv, da stakeholders er afgørende for, hvordan en krise udvikler sig, samt hvordan den opleves og hvilke responsstrategier, der vælges (Coombs, 2015, s. 4 + 151).

Vi valgte at undersøge nogle af de primære stakeholders. Vi undersøgte private kunder, der flyver med AG ca. en gang om året; samt kunder/potentielle kunder, der kommenterede på ulykken på AG's Facebookside eller netudgaven af den grønlandske avis Sermitsiaq.

AG udviste stor åbenhed og inviterede os til at få indsigt i deres krisekommunikation. Vi har haft adgang til dele af beredskabsplaner, pressemeddelelser og storyline. Vi har desuden haft adgang til relevante medarbejdere, som deltog i eller arbejdede med krisekommunikationen, hvilket har givet os en unik indsigt i baggrunden for og vurderingen af den udsendte kommunikation.

Vi var undervejs i tvivl om, hvorvidt Selvstyret skulle inddrages som empiri i afhandlingen.

Selvstyret er bl.a. ejer, kunde og lovgiver for AG. Vi valgte at se bort fra Selvstyret som empiri, da de har mange roller og interesser, så det ville have været vanskeligt at afkode og vurdere interesserne bag den fremkomne empiri.

Empiriskabelsen

Vi arbejdede primært ud fra en socialkonstruktivistisk forståelse, da vi var medskabende i empirien. Vi benyttede os også af en fænomenologisk tilgang, idet vi spurgte ind til erfaringerne med fænomenerne (Halkier, 2006, s. 28).

Vi har forsøgt før, under og i efterbehandlingen af data fra samtalerne at have opmærksomhed på vores indflydelse på empiriskabelsen:

- *Før*, da vi med en samtaleguide satte en ramme for det, vi ønskede at tale om.
- *Under*, idet vi med vores tilstedeværelse påvirkede samtalerne.
- *Efter*, fordi vi har udvalgt, analyseret og tolket på empirien.

Empirien fra internettet og AG's udsendte kommunikation har vi ikke samskabt. Vi påvirkede empirien ved at udvælge og efterbehandle den.

Vi fravalgte, at en af de studerende fra gruppen indgik i visse dele af empiriskabelsen, da hun er gift med en ansat i AG og tidligere har mødt nogle af de ansatte. Fravalget er begrundet i etiske årsager og hensyn til validitet, da der kan opstå dilemmaer undervejs.

Undersøgelsesmetoder og -design

Vi undersøgte, hvilken ekstern kommunikation AG udsendte i forhold til ulykken i Ilulissat. Vi undersøgte AG's planlagte strategier i forhold til krisekommunikation, og hvilken indflydelse disse har haft på den konkrete kommunikation. Endelig undersøgte vi, hvilken opfattelse af ulykken AG's krisekommunikation har haft på udvalgte stakeholders.

Vi arbejdede ud fra en induktiv tilgang, idet vi ikke afprøvede en hypotese, men derimod søgte hen mod ny viden ud fra erfaringer. Vi var søgende i feltet og havde ikke fastlåst os på metoden fra begyndelsen af projektet. Vores socialkonstruktivistiske forståelse lagde op til, at vi brugte kvalitative metoder, hvor vi sammen med samtalepartneren/partnerne skabte viden (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 34).

Kvantitative metoder

Kvantitative data kunne give os en anden viden og svar fra flere personer og dermed større bredde i undersøgelsen, men da vi arbejdede ud fra en socialkonstruktivistisk forståelse, vurderede vi, at vi fik mere ud af kvalitative data i forhold til vores problemformulering.

En af fordelene ved kvantitative undersøgelsesmetoder er muligheden for at undersøge en større bredde og muligheden for at kunne generalisere på svarene, da alle respondenter får samme spørgsmål. Ulempen er, at man ikke kan stille opfølgende spørgsmål (Larsen, 2010, s. 30).

Da vores empiriske felt var nyt for os, kunne vi ikke være sikre på, om vi fik stillet de mest relevante spørgsmål i en kvantitativ undersøgelse i forhold til problemformuleringen, hvorfor vi fravalgte dette.

Vi valgte dog i et enkelt tilfælde at benytte kvantitativ metode til at kategorisere kommentarerne på Sermitsiaqs hjemmeside i *positive*, *neutrale* og *negative* udsagn, da vi ønskede at kvalificere analysen. Vi lavede en optælling, hvor vi kategoriserede kommentarerne. I de neutrale kommentarer var der ingen kritik, men i nogle tilfælde ser vi omsorgsfulde kommentarer overfor de berørte passagerer. Kommentarerne var stadig underlagt vores udvælgelse, og dermed påvirkede vi empiriskabelsen.

Samtaler med AG ansatte

Vi valgte at gennemføre kvalitative individuelle samtaler med udvalgte nøglepersoner fra AG for at give plads til en udforskende samtale i et rum, der så vidt muligt ikke blev forstyrret af organisatoriske skel. Personerne fra AG blev udvalgt ud fra deres organisatoriske positioner i forhold til kommunikationen om ulykken.

En af fordelene ved kvalitative undersøgelser er muligheden for at gå i dybden og få en bedre helhedsforståelse. Ulempen er dog, at man ikke kan generalisere qua den manglende bredde på undersøgelsen, og at man som interviewer kan være med til at påvirke svarene (Larsen, 2010, s. 30).

I vores tilfælde, var der, uanset hvilken metode vi brugte, altid være en lille bredde, da antallet af AG-ansatte, med et relevant arbejdsområde i forhold til vores undersøgelse, var begrænset. Da vi desuden arbejdede ud fra en

socialkonstruktivistisk forståelse, så vi vi det ikke som en ulempe, at vi var med til at påvirke svarene, men som et vilkår.

Fokusgruppesamtaler

Vi valgte at gennemføre en fokusgruppesamtale med fire af AG's kunder. Fokusgruppen gav mulighed for, at deltagerne sammen kunne udfoldede følelser og historier, når de forholdt sig til ulykken i AG.

Deltagerne i fokusgruppen var spredt aldersmæssigt (fra 20 år til 61 år), kønsmæssigt (to kvinder og to mænd) og uddannelses/arbejds-mæssigt (en studerende, en sanger, en fisker og en journalist). De fire flyver jævnligt med AG og har et tilhørsforhold til Grønland.

Fokusgruppesamtalen blev afholdt i Det Grønlandske Hus for bl.a. at skabe tryghed hos deltagerne. Udvalgelsen af deltagerne skete ud fra tilgængelighed til denne gruppe (Halkier, 2006, s. 26 og 38).

Fordelene ved en fokusgruppesamtale er, udover de samme som ved de kvalitative individuelle samtaler, at man producerer data om sociale grupperes fortolkninger, interaktioner og normer. Ulempen er, at man ikke altid får produceret data om den enkeltes livsverden, da personer i fokusgrupper får sagt mindre, og der kan være social kontrol i gruppen, der kan hindre at alle erfaringer og perspektiver kommer frem (Halkier, 2008, s. 13).

I vores fokusgruppesamtale var vi interesseret i at undersøge, hvordan AG's omdømme var/er. Med vores socialkonstruktivistiske ståsted, mener vi, at omdømme er en social konstruktion og ser det derfor ikke som en svaghed, at vi ikke fik produceret data om den enkeltes livsverden, men data om, hvordan de sammen konstruerede omdømmet. For at minimere den sociale kontrol og give deltagerne større frihed til at udtale sig, valgte vi deltagere, der ikke kendte hinanden på forhånd (Halkier, 2006, s. 34).

Kommentarer på Facebook

Vi undersøgte AG's Facebookside (bilag 4) samt kommentarer på den

grønlandske avis Sermitsiaq (internetudgave) (bilag 6) i månederne omkring ulykken og omkring offentliggørelsen af Havarikommissionens rapport.

Vi valgte Sermitsiaq, som er en større avis i Grønland (oplag på 4.000 og en internetversion) for at undersøge, hvilke kommentarer artiklerne om ulykken affødte hos læserne.

Fordelen ved at anvende kommentarerne var, at de var let tilgængelige, og at der var et relativt stort antal. Ulempen var, at vi ikke kunne spørge ind til udsagnene eller opklare misforståelser. Vi valgte at bruge udsagnene, da de gav mulighed for at supplere vores empiri og styrke den med en større bredde, da udsagnene bidrog til at give et billede af AG's omdømme blandt passagererne. Vi var opmærksomme på, at det gav et øjebliksbillede. Vi fravalgte kommentarerne på grønlandsk pga. sproget.

AG's udsendte kommunikation

Vi undersøgte også AG's udsendte kommunikation i forbindelse med ulykken: To pressemeddelelser fra ulykkesdagen, et tv-klip fra et pressemøde fra ulykkesdagen, AG's udmelding på Facebook på ulykkesdagen samt en pressemeddelelse fra dagen, hvor Havarikommissionens rapport blev offentliggjort (bilag 8).

Fordelene ved at analysere på AG's udsendte kommunikation er, at den var lettilgængelig og gav os et billede af den kommunikation, stakeholders havde mulighed for at modtage. Vi så ikke nogen tegn på en kritisk presse i Grønland, hvilket en ansat i AG i øvrigt bekræftede over for os (Erik, bilag 2, linje 532). Vi valgte derfor ikke at analysere på pressens framing af ulykken.

Samtaleguide

Vi udarbejdede to samtaleguides. Én til de individuelle samtaler og én til brug for fokusgruppen (bilag 19 og 20). Disse var ment som en overordnet ramme, der var med til at sikre åbning og give inspiration og kunne dermed fraviges, idet samtalen helst skulle være dynamisk og kontekstafhængig.

Begge guides indledte med et åbent spørgsmål og efterfulgtes af et semi-struktureret spørgeskema, hvor spørgsmålene var grupperet i temaer.

Spørgsmålene var ikke tænkt som en fastlåst ramme, men derimod tilpasset i den enkelte samtale, hvor interessante emner kunne udfoldes (Kvale, 1997, s. 133).

Vi anvendte samme guide til alle de individuelle samtaler for at give mulighed for at se ligheder og forskelle. Vi var bevidste om, at en semistruktureret guide kunne vanskeliggøre dette, da den ikke fulgtes slavisk i alle samtaler.

Vi anvendte en observatør i alle samtalerne. Denne havde fokus på den mellem-menneskelige interaktion under samtalen og af hensyn til rigtigheden af transskriberingen, optog vi samtalen.

Transskribering

Alle samtaler blev transskriberet for at skabe overblik og ligger som bilag til denne afhandling. Ifølge Halkier kan det være meget svært at transskribere data, hvis man ikke selv har været til stede (Halkier, 2008, s. 70). Samtalerne blev derfor transskriberet af et gruppemedlem, der deltog i samtalen. Det var forskellige gruppemedlemmer, der transskriberede de forskellige samtaler.

Vi transskriberede efter reglerne beskrevet i Halkier (Bloor et al 2001 i Halkier 2008, s. 72):

Vi har angivet alt talt sprog, dvs. øh, tja, host og lign.

Skift i taleretning eller korte pauser angives som – (tankestreg)

Længere pauser som varende mere end 2-3 sek. som (...)

Der bruges . og , som vi tolkede det hensigtsmæssigt ift. læsevenligheden og hvor der opstod naturlige pauser.

Der er angivet linjenumre, så tekststeder kan genfindes og citeres.

Interviewperson anonymiseres (fx Ea, Ib)

Interviewer angives med initialer (fx KC)

Observationer skrives i () (fx Ea slår ud med armene).

Meningskondensering

For at systematisere vores data og give grundlag for analysen har vi benyttet, den i Kvale beskrevne metode af Giorgi til meningskondensering af vores transskriberede samtaler (Kvale, 1997, s. 192). Vi fandt de naturlige betydningsenheder, som samtalepersonerne gav udtryk for. Inden for hver af disse betydningsenheder identificerede vi nøgleord og centrale temaer. Vi udvalgte de temaer, vi fandt interessante i forhold til vores opgave. Vi var opmærksomme på, at identificeringen af nøgleord og centrale temaer blev underlagt vores tolkning.

Vi valgte at meningskondensere udvalgte kommentarer på AG's Facebookside og netudgaven af den grønlandske avis Sermitsiaq. De udvalgte kommentarer har relation til ulykken. Derved kunne vi analysere på, hvordan der blev dannet offentlig mening og hvordan AG interagerede med deres brugere.

Analysemetode

Da vi i vores empiri både har (1) den udsendte kommunikation, (2) det eksterne perspektiv i form af fokusgruppesamtalen og Facebookkommentarerne, og (3) det interne perspektiv - samtalerne med de ansatte i AG har vi valgt at inddrage analysen i disse tre dele efterfulgt af en diskussion:

- Analyse af AG's udsendte materiale i forhold til framing, attribution og responsstrategier.
- Analyse af stakeholders perception af AG's omdømme, attribution de tildelte AG samt AG's retoriske framing og responsstrategi.
- Analyse af AG's perception af deres omdømme (retrospektivt), krisehistorik, krisetype, deres fortolkning af den tildelte attribution og valg af responsstrategi.

Vi har primært valgt at tage udgangspunkt i Benoit's responsstrategier i den første delanalyse, idet han er retoriker og vi her ser på sproget (Benoit, 1997, s. 179). Vi har brugt Coombs som primært analyseredskab, når vi analyserer på begreberne framing, omdømme, attribution, krisehistorik og responsstrategier. Vi supplerer med enkelte andre udvalgte teoretikere, hvor vi finder, det giver mening.

Videnskabsteoretiske refleksioner

Vores videnskabsteoretiske udgangspunkt er som nævnt socialkonstruktivistisk, dvs. " (...) virkeligheden er en social konstruktion, fordi sprogets definitioner af fænomener sker i sprogets praktiske sociale anvendelse" (Halkier, 2006, s. 28). Sproget og måden vi taler om fænomenerne på skaber virkeligheden og der er derfor ikke én sandhed.

Coombs - vores primære teoretiker - har også elementer af socialkonstruktivisme i sine teorier. Således mener han i sin SCCT-teori, at valget af responsstrategi blandt andet afhænger af, hvilken attribution modtageren af kommunikationen tildeler organisationen. Coombs er normativ og hævder i sin SCCT-teori, at mod-

tageren er med til at styre, hvilken responsstrategi organisationen bør vælge, hvis den vil beskytte omdømmet (Coombs 2007, s. 163; Schultz-Jørgensen, 2014, s. 211).

Men projektet tager også afsæt i fænomenologien, da det lægger vægt på, at erkendelsen sker via erfaringer med fænomenet (Halkier, 2006, s. 28). Dette er i overensstemmelse med Coombs SCCT-teori, hvor det netop er stakeholders' erfaring med tidligere kriser fra organisationen og det forudgående omdømme, der er med til at tildele organisationen et større ansvar for krisen (Coombs, 2007, s. 168; Frandsen & Johansen, 2009, s. 349).

Vi bruger som nævnt Benoit til at analysere AG's kommunikation. Benoit har socialkonstruktivistiske tendenser i sin teori. Han mener bl.a., at det er stakeholders opfattelse af om organisationen er ansvarlig, der er det essentielle. Han skriver at "The important point is not whether the business *in fact* is responsible for the offensive act, but whether the firm is *thought* to be responsible" (Benoit, 1997, s. 178).

ANALYSE

Analysen starter med en opridsning af situationen og er derefter struktureret efter tre hoveddele og et diskussionsafsnit. I den første hoveddel beskæftiger vi os udelukkende med AG's udsendte kommunikation. Den anden del analyserer vi på stakeholderes perception af kommunikationen og AG's omdømme. Tredje del indeholder det interne perspektiv, hvor vi bl.a. undersøger AG's egen opfattelse af deres omdømme og mulige læringer. I slutningen af analysen diskuterer vi på tværs af de tre hoveddele.

Situationen

Den 29.01.14 udsendte AG en kort og konstaterende pressemeddelelse: "En DASH 8...er til morgen grønlandsk tid kørt af banen under landing i Ilulissat. Foreløbige meldinger siger, at der ingen alvorligt tilskadekomne er blandt de 12 passagerer og 3 besætningsmedlemmer. Air Greenlands beredskabsplan er straks igangsat, og selskabet vil udsende ny information, når der foreligger nye oplysninger" (bilag 3).

Samme meddelelse lægges kl. 14.39 på AG's Facebookside (bilag 4). AG står til rådighed med information via Facebook herefter. Kl. 14.44 kommer det første spørgsmål på Facebook. Her efterlyses en grønlandsk oversættelse. Den grønlandske meddelelse lægges ud på Facebook kl. 15.00.

Senere samme dag udsender AG en opdateret pressemeddelelse, hvor de bl.a. inviterer til pressemøde samme dag (bilag 5). Endvidere er der på dagen for ulykken to indlæg fra AG i Sermitsiaqs kommentarspor (bilag 6).

Til pressemøde i Nuuk udtaler AG's talsmand sig til Nuuk TV (bilag 7).

Han udtaler sig i TV-klippet ad to omgange:

"(..)Nu var det en en Dash eight, det skete for det her, men øhm vi har altid sikkerheden i højsædet og øh, der bliver ikke nogen flyvninger øh, hvis der er nogen som helst risiko for sikkerheden. Så som passager så skal man ikke lade sig påvirke af af den her episode i forhold til at flyve i i Grønland".

“Ja, altså en af en af de mange funktioner vores personale har, det er jo netop at håndtere folk, øh som måske ikke er så trygge ved at flyve. Og meget af det personale man faktisk ser ombord på flyene øhhh er jo netop med for at kunne tale med folk og kunne berolige folk og forklare folk, hvad det er, der foregår. Men også i lufthavnene vores folk på stationerne er uddannet til og og håndtere de her krisesituationer øh og ville øhm, hvis man henvender sig til dem, jamen, så vil man også kunne få en beroligende snak med dem”.

Havarikommissionens rapport blev offentliggjort den 23.10.14, hvor AG udsendte en pressemeddelelse, hvor de bl.a. skrev at, kommissionen særligt peger på de svære vindforhold, utilstrækkelig radiokommunikation og at besætningen ikke burde have forsøgt at lande flyet. Rapporten konkluderer, at besætningens og AG's kriseberedskab fungerede upåklageligt i evakueringen og den efterfølgende krisehjælp (bilag 8). AG tilbød, at deres CEO kunne give et interview, hvortil to medier takkede ja.

AG skrev ikke noget på deres Facebookside om offentliggørelsen af havarirapporten. De indkaldte heller ikke til et pressemøde, selvom de havde forberedt en storyline med et eksternt kommunikationsbureau (bilag 9).

Analyse af Air Greenlands udsendte kommunikation

For at undersøge hvordan AG valgte at kommunikere omkring ulykken, har vi valgt at analysere AG's udsendte materiale (pressemeddelelser, tv-udtalelser og udmelding på Facebook) i forbindelse med ulykken (bilag 3, 4, 4a, 5, 7 og 8). Da vi desuden har taget udgangspunkt i Coombs SCCT-teori, hvor modtagerne er med til at afgøre, hvilken responsstrategi AG bør vælge, er det interessant at belyse, hvordan AG har valgt at ”frame” deres kommunikation, hvilken attribution de retorisk tildeler sig selv samt hvilke responsstrategier, vi mener at kunne analysere os frem til, at de har brugt.

Vi har derfor valgt at opdele denne analyse i disse dele:

- Framing, med underafsnittene: ”flyet kørte af banen”, ”hændelse, episode, havari eller ulykke” og ”dygtig personale”
- Attribution
- Responsstrategi, med underafsnittene: ”Minimalisering”, ”Afstivning”, ”Flytning af skyld” og ”Omstødelse”.

Framing

Lakoff skriver på s. 18 i 'Don't Think of An Elephant!': "Framing is about getting language that fits your worldview". I dette afsnit vil vi forsøge at analysere os frem til mulige framinger, som Air Greenland kan have brugt til at beskrive ulykken i deres kommunikationsprodukter. Med bevidst ordvalg kan AG være med til at påvirke billeder, tanker og ideer. Kort sagt: Frame situationen (Lakoff, 2004, s. 4+18).

“Flyet er kørt af banen”

I AG's første pressemeddelelse beskrives ulykken, som at *'flyet er kørt af banen'*. Den ordlyd gentages i den opdaterede pressemeddelelse og på Facebook. Det kunne tyde på, at Air Greenland forsøgte at frame fortolkningen af ulykken til at være af mindre alvorlig grad, da flyet rent faktisk endte nedenfor en skrænt og to blev efterfølgende kørt til hospitalet for at blive tjekket.

Det er tankevækkende at ulykken i pressemeddelelsen efter Havarikommissionens rapport beskrives med ordene:

“(…) skred af landingsbanen (...)Herefter kurede flyet på understellet ud ad landingsbanen og ned af en skrænt” (bilag 8).

Denne ændring fra 'kørt af banen' til 'skred af banen og kurede på understellet' giver en anden framing af ulykken idet det første 'kørt af', giver indtryk af en vis kontrol over flyet, hvorimod 'kurede af' giver indtryk af noget der er mere ude af kontrol. (at kure betyder iflg. Den danske ordbog; at glide ukontrolleret eller rykvis ned eller hen ad en overflade, kilde: Den danske ordbog) Det er interessant at denne italesættelse ændres efter havarikommissionens rapport er udkommet, hvori der tales om, at der ikke er fuld kontrol under landingen (Havarikommissionen, 2014, s. 12).

På pressemødet samme dag beskriver AG ikke ulykken.

“Hændelse, episode, havari eller ulykke”

I AG's opdaterede pressemeddelelse fra ulykkesdagen er det interessant at bemærke, at de både bruger begrebet ”hændelse”, ”ulykke” og ”havari” om ulykken (bilag 5). Til pressemødet omtalte AG's talsmand ulykken som en ”episode” (bilag 7) og på Facebook brugte de ingen af begreberne (bilag 4a). I

pressemeddelelsen efter Havarikommissionens rapport brugte de kun begrebet “ulykke”.

At starte pressemeddelelsen med ordvalget “hændelse” er interessant set i forhold til Mitroff og Pauchants typologi om kriser, hvor der med ordet “hændelse” er tale om den mildeste kategori (Johansen & Frandsen, 2010, s. 92). Ser vi på, hvordan Mitroff og Pauchants kategoriserer en hændelse, er der tale om “Et fysisk sammenbrud i en enhed eller et undersystem inden for et større system, uden at det større system, er truet af det lokale sammenbrud”. Til forskel fra en ulykke, som er “Et fysisk sammenbrud, som påvirker hele systemet”. Et havari, som kunne have kostet menneskeliv vil efter vores opfattelse være mere korrekt at indplacere i kategorien “ulykke”, da den typisk vil påvirke hele systemet, da hele systemet (her AG) vil være truet på sit omdømme og sin eksistens (Johansen & Frandsen, 2010, s. 92).

Men det er også interessant, at de bruger fire forskellige begreber i flæng, så selvom der kan være tegn på at frame ulykken som værende af mindre alvorlig karakter, ser det ikke ud til at være en konsekvent gennemgående framing fra AG’s side.

Dygtigt personale

Udover at bruge bevidste ordvalg til at frame situationen, kan valg af indhold også skabe en “framing”, der er med til at skabe tanker og ideer (Lakoff, 2004, s. 4).

I klippet fra pressemødet på Nuuk TV brugte den kommercielle direktør mere tid på at fortælle om det dygtige personale, der netop er uddannet i at takle nervøse passagerer, end på at tale om ulykken (bilag 7).

I pressemeddelelse efter havarikommissionens rapport fortalte Air Greenland ligeledes om det dygtige personale og fremhævede sikkerhedsniveauet. De skrev:

“Rapporten konkluderer endvidere, at både besætningen og Air Greenlands kriseberedskab fungerede upåklageligt (...)”(bilag 8)

Begge eksempler kunne tyde på en framing fra AG’s side, hvor man forsøgte at påvirke fortolkningen af ulykken ved at fremhæve det dygtige personale og den dygtige besætning.

Attribution

Attributionsteorien bygger på en antagelse om, at mennesker altid vil søge efter årsagen til at noget er sket dvs. at det er "en teori om sociale aktørers spontane kausale attributioner" (Johansen & Frandsen, 2010, s. 234).

Ifølge Coombs holder stakeholders virksomheden ansvarlig for en krise, også kaldet attribution, som har en signifikant indflydelse på, hvordan stakeholders opfatter situationen og interagerer med virksomheden (Coombs & Holladay, 2010, s. 38).

Coombs inddeler graden af attribution, som virksomheden tillægges efter hvilken slags krise, der er tale om. Victim cluster, eksempelvis ved naturkatastrofer tillægges meget lav attribution. Accidental cluster som ved ulykker pga. tekniske fejl tillægges lav attribution og Preventable cluster som ved menneskelig fejl tillægges stærk attribution. Jo højere attribution man tillægges desto mere imødekommende responsstrategi, bør man vælge (Coombs, 2015, s. 150).

I analysen har vi valgt at analysere AG's udsendte kommunikation i forbindelse med ulykken i forhold til, hvilken grad af attribution, de tillægger sig selv, alt efter, hvilken slags ulykke, de skrev, der var tale om samt, hvilken locus de skrev, er årsag til ulykken (Coombs, 2015, s. 150; Johansen & Frandsen, 2010, s. 235).

Den første pressemeddelelse, som også blev bragt på Facebook, antydede de ikke nogen form for attribution ej heller hvilken locus, der var tale om.

I den opdaterede pressemeddelelse skrev de, at årsagen til havariet er ukendt. Dermed tillagde de ikke sig selv nogen form for attribution, dog skrev de i første linje af pressemeddelelsen:

"I forbindelse med den hændelse, som i dag har ramt Air Greenlands rute (...)"
(bilag 5).

Det kunne tyde på, at de mente, at årsagen til ulykken skyldes, noget der havde "ramt Air Greenland". Det kan tyde på, at de tilskrev årsagen til ulykken noget ved situationen (ekstern locus) frem for noget ved aktøren (intern locus) (Johansen & Frandsen, 2010, s. 235).

Til pressemødet udtalte AG's talsmand:

"(...) Nu var det en Dash eight, det skete for det her, men øhm vi har altid sikkerheden i højsædet (...)" (bilag 7).

Udtalelsen kunne godt antyde, at AG i deres kommunikation forsøgte at give flytypen skylden. Attributionsmæssigt er det interessant, da en ulykke, der skyldes en teknisk fejl ifølge Coombs afføder et mindre tildelt kriseansvar end en menneskelig fejl ville have gjort (Coombs, 2015, s. 150).

I pressemeddelelsen efter Havarikommissionens rapport står blandt andet at:

"hovedårsagen til ulykken i Ilulissat var en hård, ustabil blæst med kraftige kastevinde fra fjeldet, men en utilstrækkelig radiokommunikation med tårnet gør, at vindstødenes styrke fejlvurderes, og flyet fastholdet i sin kurs" (bilag 8).

Det interessante ved den udmelding er, at Air Greenland både angav udfordringer med klimaet og teknikken, som årsagen til ulykken, hvilket "kun" giver en lav attribution (Coombs, 2015, s. 150). Det er også årsager, der i mere eller mindre grad kunne tolkes som ekstern locus og dermed mindre tilskrivning af ansvar for ulykken (Johansen & Frandsen, 2010, s. 235).

En anden interessant opdagelse var den manglende brug af personer, besætning og crew i teksten samt brugen af passiver, der retorisk skjuler, hvem der står bag, og hvem der dermed har handlet forkert (Grunwald, Smistrup & Veirup, 1997, s. 101).

AG nævnte, at kommissionen pegede på, at der også var tale om menneskelige fejl, men det fyldte meget lidt i pressemeddelelsen. Eksempelvis nævntes det blot til sidst, at ulykken har haft disciplinære straffe for piloterne uden at det udpensles yderligere (bilag 8). Ved at udvise handlekraft var AG med til at påvirke sit image positivt (Van Riel, 1992, s. 32). Citatet blev efterfølgende fulgt op med, at AG har fået ros for kriseberedskabet på stedet og den efterfølgende håndtering af passagerer (bilag 8).

Responsstrategi

Som anført i teoriafsnittet opstiller Coombs og Benoit en række responsstrategier, som har til formål at minimere skaden på omdømmet/repere omdømmet efter en krise (Frandsen & Johansen, 2009, s. 336; Coombs, 2007, s. 170).

Hvor Benoit er en del af den retoriske forskningstradition, der fokuserer på, hvad og hvordan en organisation kommunikerer, er Coombs en del af den kontekst-orienterede tradition, der er interesseret i, hvad en organisation siger, men også i, hvornår den kan sige hvad til hvem (Frandsen & Johansen, 2009, s. 332).

Da vi i denne delanalyse udelukkende analyserer AG's udsendte kommunikation uden at inddrage konteksten, har vi valgt at analysere ud fra Benoits strategier. Vi har også valgt at analysere på nogle af de responsstrategier, som det kunne tyde på, at AG har anvendt i den udsendte kommunikation. Det er ikke derfor ikke en udtømmende liste over samtlige responsstrategier, der kan have været anvendt.

Minimalisering

Som nævnt længere oppe, så er der flere framinger, der kunne tyde på, at AG brugte en minimaliseringsstrategi som genoprettelsesstrategi. Med en minimaliseringsstrategi laver man en reduktion af handlingens konsekvenser (Benoit, 1997, s. 179; Frandsen & Johansen, 2009, s. 337). AG brugte eksempelvis udtryk som "kørt af banen" og "hændelse" i deres første og anden udsendte pressemeddelelse og på Facebook. Air Greenland understregede desuden at "Der er ingen alvorligt tilskadekomne" i både pressemeddelelsen og på Facebook (bilag 3,4, 5, 8). Benoits minimaliseringsstrategi svarer til Coombs Justification, hvor man forsøger at minimere den opfattede skade, som krisen har skabt (Coombs, 2007, s.170).

Afstivning

AG brugte mange rosende ord om sig selv, deres besætning og deres handlinger under ulykken. Eksempelvis skrev de i pressemeddelelsen efter havarikommissionens rapport (bilag 8):

"Rapporten konkluderer endvidere, at både besætningen og Air Greenlands kriseberedskab fungerede upåklageligt i evakueringen af passagererne og i den efterfølgende krisehjælp"

budskabet blev også gentaget i slutningen af pressemeddelelsen:

"Air Greenland har fået ros for kriseberedskab på stedet, den efterfølgende håndtering af passagerer og virksomhedens beredvillighed i havarikommissionens undersøgelse."

Understregning af ens egne gode egenskaber, er det en del af Benoits genoprettelsesstrategi "Bolstering" - oversat til dansk som "Afstivning" af Frandsen &

Johansen (2009, s. 337). Det kunne tyde på, at AG også benyttede sig af denne strategi i sin kommunikation (Benoit, 1997, s. 180). Benoits afstivning svarer til Coombs strategi Reminder, hvor man minder stakeholders om organisationens tidligere gode arbejde.

De to ovenstående strategier tilhører den kategori, Benoit kalder "Reduce Offensiveness" (Benoit, 1997, s. 180) eller på dansk "Reduktion af angrebets omfang" (Frandsen og Johansen, 2009, s. 337). Formålet med at anvende strategier i den kategori er at reducere opfattelsen af den skade handlingen har skabt (Benoit, 1997, s. 180).

Flytning af skyld

En anden responsstrategi, vi mener at kunne ane i AG's kommunikation omkring ulykken, er "Shift the Blame", som Benoit klassificerer i kategorien "Denial" (Benoit, 1997, s. 179). I Frandsen & Johansens (2009, s. 336) oversættelse er der tale om strategien "Flytning af skyld" i kategorien "Benægtelse". Strategier i den kategori har til formål at afvise eller reducere den anklagedes ansvar. Strategien svarer til Coombs Scapegoating, hvor man anklager en person eller gruppe *uden* for organisationen for krisen (Coombs, 2007, s. 170). I analysen har vi valgt at definere AG's framing af piloterne som værende en del af årsagen til ulykken, som en Shift the Blame-strategi, selvom piloterne egentlig er en del af AG, men da AG bruger ordet piloter i stedet for "Air Greenlands medarbejdere" kommer der en distinktion mellem organisationen og piloterne.

Pilotfejl

I pressemeddelelsen udsendt i forbindelse med offentliggørelse af havarirapporten står:

“Flight Crew har efterfølgende gennemgået et langt træningsforløb, og ulykken har haft disciplinære konsekvenser for både kaptajn og styrmand”

Dermed påtog AG sig indirekte ansvar for ulykken, men anvendte samtidig en "Flytning af skyld"-strategi ved at forskyde ansvaret fra AG over på piloterne.

Det var en Dash-8

Til pressemødet udtaler AG's talsmand:

“ (...) Nu var det en Dash eight (flytypen red.), det skete for det her, men (...)

(bilag 7), hvilket kan opfattes som, at han forsøgte at flytte skylden over på flytypen. Det er ligeledes interessant, at i både første og anden pressemeddelelse samt på Facebook er overskriften “Dash 8 kørt af Banen i Ilulissat” (bilag 3 og 5). Det kan tyde på et forsøg på at flytte skylden over på flytypen og dermed forsøge at reducere AG’s ansvar for ulykken (Frandsen & Johansen, 2009, s. 336).

Klimaets skyld

I pressemeddelelsen efter Havarikommisionens rapport skrev AG:

“Hovedårsagen til ulykken var en hård, ustabil blæst med kraftige kastevinde fra fjeldet, men en utilstrækkelig radiokommunikation med tårnet gør, at vindstødenes styrke fejlvurderes og flyet fastholdet sin kurs” (bilag 8).

Det er interessant, at hovedårsagen ifølge AG ikke var fejlvurderingen, men blæsten. Det kunne tyde på, at AG forsøgte at flytte skylden over på klimaet og dermed forsøgte at reducere det tillagte ansvar (Frandsen & Johansen, 2009, s. 336). Man kan kritisk hævde, at det burde AG have taget højde for, idet de flyver på Grønland, hvor klimaet er barskt.

Omstødelse

En anden responsstrategi, vi mener at ane i AG’s kommunikation omkring ulykken, er “Defeasibility”, som Benoit klassificerer i kategorien “Evasion of Responsibility” (Benoit, 1997, s. 179) på dansk “Omstødelse” (Frandsen & Johansen, 2009, s. 336; Johansen & Frandsen, 2010, s. 208). AG skrev således i deres pressemeddelelse efter Havarikommisionens rapport:

“... en utilstrækkelig radiokommunikation med tårnet gør, at vindstødenes styrke fejlvurderes og flyet fastholdet sin kurs” (bilag 8).

Strategier i den kategori har til formål at nedtone sin rolle pga., at man ikke var tilstrækkeligt velinformeret eller havde tilstrækkelig kontrol over situationen (Johansen & Frandsen, 2010, s. 208). Strategien minder om Coombs’ strategi Excuse, hvor man minimerer organisationens ansvar ved at påstå, at man ikke havde kontrol over de begivenheder, der udløste krisen (Coombs, 2007, s. 170). Noget tyder på, at AG med deres omstødsstrategi i deres kommunikation valgte at tale ulykken ned.

Analyse af eksterne stakeholders (kunders) perception

I vores research på nettet og via Infomedia er der ikke noget, der tyder på en kritisk presse i Grønland i forhold til ulykken og AG's omdømme. Generelt afspejler artiklerne de pressemeddelelser, AG sendte ud. Vi har derfor valgt ikke at analysere direkte på artikler bragt i *Sermitsiaq* eller andre grønlandske aviser.

I denne analysedel trækker vi på empiri fra AG's Facebookside (38 indlæg) (bilag 4), netavisen *Sermitsiaq* med kommentarer (178 indlæg 29.01.14 og 66 indlæg 30.01.-29.12 2014) (bilag 6) og udsagn fra fokusgruppesamtale. AG's side er velbesøgt og har over 16.000 likes (AG's Facebookside), men *Sermitsiaqs* Facebook tæller altså flere kommentarer og er derfor medtaget her.

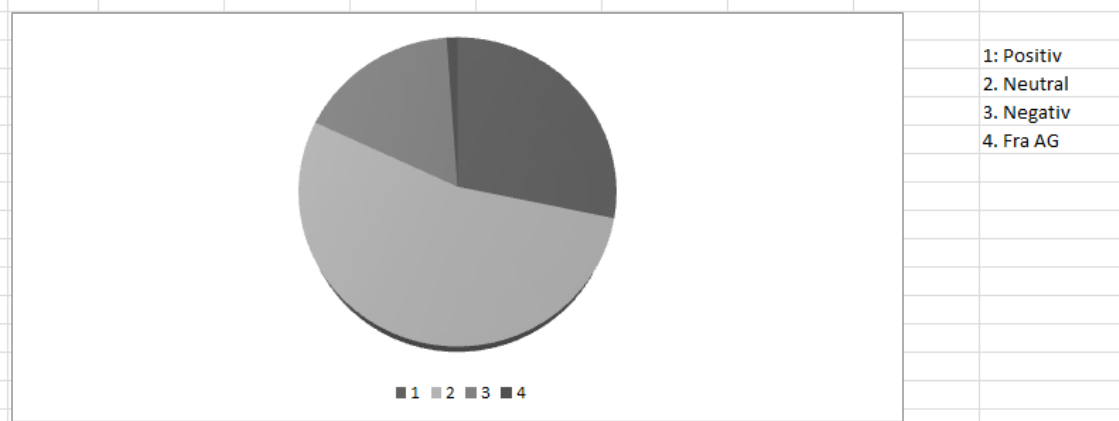
Vi har valgt kun at analysere de danske indlæg - i alt 269. Se statistik i figur 1 nedenfor. Vi ønsker at få belyst den overordnede stemning omkring ulykken, som den fremstår på Facebook og få en indikation af AG's omdømme. Det fremgår af figur 1 nedenfor, at der på dagen for ulykken er 178 danske indlæg, hvoraf de 50 er positive, 95 er neutrale og 30 er negative. Det indikerer, at der er nogle negative røster, men der er overvægt af omsorgsfulde (neutrale) kommentarer, og de positive overgår de negative i antal.

Vi har observeret, at AG har været inde og skrive til en kritisk kommentator af to omgange, som har fået kritikeren til at slette et indlæg og slå over i roser (bilag 6). Det får os til at overveje, om der kunne have været flere negative røster i de slettede indlæg.

Figur 1:

Statistik. Facebookkommentarer til web-avisen Sermitsiaq 29.01.14

Dato/tid	29/1 kl. 9:25	29/1 kl. 10:26	29/1 kl. 11:33	29/1 kl. 12:42	29/1 kl. 13:48	29/1 kl. 14:44	29/1 kl. 16:55	Sum 29/1 danske
Antal	98 (-50)	14	25 (-1)	30 (-14)	81 (-23)	40 (-25)	3	178
Positiv	13	2	9	4	14	8	0	50
Neutral	24	9	15	9	33	4	1	95
Negativ	7	3	0	4	11	3	2	30
Fra AG	2	0	0	0	0	0	0	2



Note: Grønlandske indlæg er ikke medtaget og markeres med "-antal". Tallene kan ikke nødvendigvis summeres op, da kommentarer godt kan have både positivt og negativt indhold, ligesom indlæg uden indhold kan være udeladt.

I tilfældet AG kunne man fx forestille sig, at der kunne være risiko for opblussen af krisen i forbindelse med Havarikommissionens rapport i oktober jf. Sturges, som mener at kriser har deres egen cyklus (Sturges, 1994, s. 299). Med kun 20 indlæg (6 positive, 10 neutrale og 5 negative) (en enkelt er vurderet både positiv og negativ) (bilag 4) på Sermitsiaqs kommentarspor i forbindelse med Havarikommissionens rapport, kan man ikke kalde det for en genopblussen. Derfor har vi valgt at lave en analyse på det generelle omdømme og i hvilken grad kilderne tildeler AG ansvaret for ulykken (Coombs, 2015, s. 144 + 150).

Med Coombs stakeholders' perspektiv behandler analysen AG's omdømme ud fra disse Facebookkommentarer og ud fra fokusgruppesamtalen for at se på, hvordan eksterne stakeholders, i form af AG's kunder, følgere og læsere af Sermitsiaq, har opfattet ulykken. Desuden vil analysen undersøge, hvordan de udvalgte stakeholders har oplevet framingen af ulykken. Det gælder både direkte i forbindelse med ulykken og efterfølgende. Derved opnås et overblik over stakeholders opfattelse, som kan sammenlignes med AG's opfattelse.

Omdømme

Et godt omdømme er en værdifuld ressource for organisationen og kan både tiltrække kunder, investeringer og dygtige medarbejdere (Coombs, 2015, s. 12). Et godt omdømme kan også medvirke til at minimere det ansvar, som stakeholders tillægger organisationen for en krise (Coombs og Holladay, 2006, s. 123).

De eksterne stakeholders oplevede omdømme af organisationen AG kan inddeles i flere grupper af fortællinger. Vi vælger at fokusere på tre temaer i empirien i denne sammenhæng. Det er temaer som går igen både i fokusgruppen og på Facebook under overskrifterne:

- “Dygtige dygtige piloter”
- “Det bedste flyselskab i verden”
- “Dash-8 dårlige, for Søren...”

“Dygtige dygtige piloter”

Der er mange fortællinger om AG’s piloter i empirien.

I fokusgruppen er der bred enighed om, at piloterne er blandt de dygtigste i verden. Blandt andet udtaler Eva:

“Jeg tror altså, vi alle vi, som du siger vi føler os trygge ik fordi de virkelig som du også siger dygtige dygtige piloter som simpelthen kan lande og lette i ... (bilag 10, linje 357).

Ole bakker op:

“det grønlandske piloter de er rigtig dygtige (griner) men jeg synes det kun hvad hedder det priserne problem” (bilag 10, linje 368).

I Facebook-sporet til Sermitsiaq skriver brugerne lige efter ulykken:

“Jeg ved at forholdende i Grønland kan til være barske, især når vindende spiller ind. Dog ved jeg, at Air Greenland har dygtige, meget dygtige pilotter. Hvorfor jeg trygt kan flyve med Air Greenland.” (bilag 11, 29.01.14).

“Vi har stadig verdens bedste piloter” (bilag 11, 29.01.14 kl. 14.44).

Der findes flere kommentarer, som bakker ovenstående udsagn op. Ingen af de 98 indlæg i Sermitsiaq-sporet retter kritik mod piloterne.

Når snakken falder på ulykken i Ilulissat den 29.01.14, får piloterne en stor del af æren for, at det ikke gik værre. Per siger fx:

“det jo sådan mirakuløst, at der ikke skete mere, men det er jo fordi, det er nogen pissedygtige piloter” (bilag 10, linje 430).

Fortællingen om de dygtige piloter er så markant hos vore kilder, at vi ser indikationer på en egentlig halo-effekt (Coombs og Holladay, 2006, s. 123; Johansen & Frandsen, 2010, s. 240). Historien om de dygtige piloter kan muligvis virke som “et skjold” og medvirke til at minimere det ansvar, som AG tillægges for ulykken. Dette uddybes i attributionsafsnittet.

Efter Havarirapporten, der konkluderer, at flyet ikke burde have været landet og giver piloterne en del af skylden for uheldet, er piloternes omdømme stadig meget positivt (Havarikommissionen, 2014). En Facebook-bruger ræsonnerer sig frem til at piloterne i virkeligheden har reddet passagererne:

“Hvis man læser rapportens side 74, 5.2 så står der take off fuel:1960 og Trip fuel: 436 det giver en rest på 1524. Hvor lang ville man kunne flyve hvis der sydover ser ud til er dårligere vejr? Det fremgår heller ikke hvad for muligheder piloten kunne have fløjet til som alternativ. Han har måske reddet sig selv og passagerer ved at lande der hvor der er de mest gunstige forhold denne dag, flyet kan jo ikke flyve for evig” (bilag 11, 23.10.14).

Der er kun enkelte kritiske røster:

“han havde kun 85 timer som kaptajn---hvorfor sætte sit eget liv på spil fordi han ville lande, var det fordi han ville fremhæve sig selv og bagefter kunne sige, jeg kunne.? men det gik ikke og kunne have gået gruelig galt” (bilag 11, 23.10.14).

Det kan være et tegn på halo-effekt, hvor man lader tvivlen komme piloterne til gode, da det lader til at de fleste stakeholders ignorerer de negative informationer (Coombs og Holladay, 2006, s. 125; Johansen & Frandsen, 2010, s. 240). Der opstod ikke en egentlig krise på Facebook med en potentiel hetz mod de to involverede piloter. Der stilles ingen krav om degradering, firing eller lignende.

Den mest kritiske kommentar direkte mod piloterne er en person, som er bange for dyrere flybilletter og vil have piloterne til at betale skaderne (bilag 11).

“Det bedste flyselskab i verden”

Fortællingen om AG som det bedste luftfartsselskab kommer tydeligt til kende i åbningsspørgsmålet i fokusgruppen:

JC: “Hvis jeg siger Air Greenland, hvad siger I så?”

Eva udbryder spontant: “Det bedste flyselskab i verden” (bilag 10, linje 75).

Det illustrerer fint det omdømme AG har hos deltagerne i fokusgruppen, hvor Ane supplerer:

“Jeg tror også generelt at folk bare har et meget godt forhold til øhh Air Greenland altså. Det ligesom det symbolisere ligesom lidt hjem og hver gang man ser det. Man kan genkende med det samme øhm og der er også mange jeg har snakket med øhm ... når de har prøvet alle mulige andre flyselskaber rundt om i verden, så synes de egentlig også - som du siger altså det det bedste flyselskab i verden. Der er skide god service, de snakker alle sprogene, øhm og de er altid venlige” (bilag 10, linje 83).

“Og med det smukkeste logo efter min mening, det er det er øh logoet er Air Greenlands logo, når man ser det så er man jo i Grønland med det samme og det har det der øhh det der snefnug og slædeformet osv. (...)” (Per, bilag 10, 78).

Ifølge Van Riel (1992, s. 32) er kommunikation og symbolik, her italesat som AG's logo og gode service, med til at disse stakeholders identificerer sig med virksomheden. Det kan også komme til udtryk som handling fra selskabets side fx siger Eva i forbindelse med ulykken:

“(…) så bare det at de sender et kriseberedskab fra Nuuk til Ilulissat for at assistere besætning og myndighed, det det det synes jeg er imponerende” (bilag 10, 562).

Så selv om fokusgruppesamtalen afholdes et år efter ulykken, eller måske af den årsag fornemmer vi et overvejende positivt omdømme. Deltagerne forbinder altså AG med noget rart, noget der er forbundet til hjemlandet. Der er dog kritiske røster. I fokusgruppen er Ole mest kritisk:

“Øhm monopolisering det ligner sådan lidt (dyb indånding) fordi øhhhh når man skal kende nogen til politik så det det betyder bare det øhh privatisering, den det jeg synes den er forkert ... jeg synes at den skal tilbage til landskassen ... jeg altid ønsker den der (dyb indånding) Lars Emils politik efter Air Greenland, Royal Greenland og alt sådan noget, store selskaberne, det øhm det ligner ik det ødelagt til samfund ...men den tid æhh ..Grønlandsfly ... øhh den står den gang i landskasse.. det meget mere er billig ... rejse ... eller transporterung ... men i dag det bliver selskab, selvfølgelig det lige med billet så der mere stige op ... jeg synes den er forkert den der. Jeg synes den skal tilbage igen ... til SAS , eller hvad hedder det... grønlandske landskasse” (bilag 10, linje 93).

Ole er både kritisk overfor dyre flypriser og politiske beslutninger om privatisering eller den monopollignende status AG har, som han mener ødelægger samfundet. Vi kan ikke genfinde dette i Facebookkommentarerne, men det øger validiteten, at også denne holdning kommer til udtryk i fokusgruppen. Det interessante i samtalen er, at to af de andre deltagere enten vipper hektisk med den ene fod eller har et stramt ansigtsudtryk. Noget vi tolker som et nonverbalt udtryk for deres uenighed med Ole. Selvom de tre andre deltagere også synes priserne er for høje, tager de tre andre i fokusgruppen AG's prispolitik i forsvar, hvor det her er Ane der forsøger at forklare:

“...men grunden til det er så dyrt det netop på grund af de små indenrigsflyvere, det har ligesom øhm en pligt til at sku hvad hedder det servicere hele Grønland øhm, og det gør ligesom at alle de der små flyvere hvor der næsten ikke kommer nogen, hvor de ligesom bliver nødt til at opretholde de der ruter øhm det øger prisen helt vildt meget på de større de større ruter, som normalt ellers vil være billigere, og jeg ved ik det der med øhh privatisering, og hvis det var i landskassen det kan godt være der var billigere fordi de ville få offentlig støtte til øhh at få billigere rejser men altså ... det ved jeg sgu ik noget om. (griner)” (Ane, bilag 10, linje 122).

Piloterne, som er ansat af AG har et godt omdømme, som bidrager til halo-effekt som beskrevet ovenover. Det gør det svært at adskille piloterne fra AG, men vi har valgt at gøre det her, fordi vi i empirien ser en forskel. Det er svært at sætte

procenter på, i hvor stor grad piloternes omdømme har indflydelse på AG's omdømme, men da piloterne er ambassadører for AG, er ansat af AG, så kan det have en afsmittende virkning. Det lader til, at AG har haft held til at opbygge et ry af professionalismisme omkring deres piloter, som det understreges af Per:

“... der er da en stor øh tryghed ved at vide, at, at lige fra starten af, har det været nogle af de der benhårde øh, hvad hedder det, jagerpiloter og sådan nogle folk fra øh, der flyver i Alaska, flyver i Canada o.s.v. der har taget de der ture der, så man ved det er nogen der er vant til øh voldsom øh voldsom vejr og is og al det der ik, (...) at det er så voldsomme øh vilkår (...)” (bilag 10, linje 647).

Fokusgruppen er altså overvejende positive overfor AG. I det følgende belyser vi kommentarerne på Facebook lige efter ulykken er sket. Det er interessant, at der ikke er nogle kritiske kommentarer på AG's egen Facebookside. Af 15 indlæg kan kun ét tolkes som negativt og det stilles og besvares indenfor de første 15 minutter efter, at AG har lagt meddelelsen om ulykken op. Det tætteste på blid kritik er kommentarer som:

“Ups!” (bilag 4, 29.01.14).

“Er det udvikling i den rigtige retning ?. Burde man ikke først forlænge landingsbanerne på Grønland og derefter købe større Dash 8-400 ?” (bilag 4, 22.04.14).

AG får heller ingen kritik i Facebooksporet på Sermitsiaqs artikler samme dag som ulykken, men bliver taget i forsvar af flere af brugerne:

“Jeg har kun GODT at sige om Air Greenland og GRØNLANDSFLY, da jeg har fløjet meget i Grønland både med S-61 og -7. Vil dog nævne at vintervejret giver udfordringer med SNE / usigtbart vejr og vind. Hvis der var kraftig crosswind kunne det måske havde haft en indflydelse. Og om understellet er kollapsedet, må piloterne nødvendigvis vide. Men lad os afvente pressemøde og evt. Havarikommission for civ luftfart” (bilag 11, 30.01.14).

Den 29.12.14, altså 11 måneder efter 1. ulykke, sker der en ny ulykke i Nuuk, men langt mindre alvorlig. Her skete ingen personskade eller materiel skade (Sermitsiaq 29.12.14, bilag 11). Tonen i kommentarerne i Sermitsiaqs

Facebookspor var overvejende positive og omsorgsfulde overfor AG, og én enkelt kritisk røst, blev sat på plads af en anden bruger:

“Amatør arbejde, det er menneskeliv der er på spil, 2 inden for kort tid”
(Sermitsiaq, 29.12.14).

“Har du overhovedet læst hvad der er sket, du kan fanme da selv være en amatør” (Sermitsiaq, 30.12.14).

En anden bruger udtrykte enten bekymring eller kritik over for AG:

“air greenland--pas meget på jeres omdømme--nu anden gang fly ikke når at bremse på banen” (bilag 11, 29.12.14).

Efter havarirapporten som blev offentliggjort den 23.10.14 fornemmer man en lidt skærpet tone i Facebook-sporet hos Sermitsiaq:

”Ikke for at stille spørgsmålstegn ved Air Greenlands sikkerhedsnormer, men hvordan kan vi fremadrettet i ikke optimale vejrforhold være sikker på, at besætningen ikke prioriterer tidsplanen frem for passagerernes sikkerhed? Synes at det er en ommer Air Greenland, min tillid til jer lider knæk”
(bilag 11, 23.10.14).

En bruger, der har læst hele rapporten rettede kritik mod ledelsen:

“Måske piloterne lever højt på, at de er nogle af de bedste i verden og at de flyver i vejr, der skifter på 0,5? Som jeg tolker læsningen, så har ledelsen ikke fulgt retningslinjerne, idet kaptajnen ikke havde de nødvendige timer - det må få konsekvenser. Jeg kender flere piloter og sætter trygt mit liv i deres hænder, men ledelsen må kigges efter i sømmene, så sådan en administrativ 'fejl' ikke sker igen” (bilag 11, 23.10.14).

Det er interessant at se, at selvom havarirapporten konkluderede, at piloterne ikke burde have landet flyet, så påvirkede det langt fra alle stakeholders holdning til piloterne. Ledelsen begynder dog at få kritik, og blandt de 16 indlæg 24.10.14 er fire negative.

Der er stadigvæk særdeles positive, opbyggende røster, der forsvarer selskabet i Sermitsiaqs Facebookspor fx:

“Jeg kan ikke føle mig mere sikker hos piloterne i Grønland, specielt når jeg skal sætte det i forhold til andre flyselskaber” (bilag 11, 24.10.14).

Ligeledes på AG's Facebookside:

“Sikkerhed frem for alt, derfor flyver jeg med selskabet” (bilag 4, 07.10.14).

Antallet af kritiske røster her var flere end i de to tidligere kommentarspor på AG's Facebookside. Sammenholdt med empirien ovenfor lader det til at, der er ved at blive opbygget en oplevet krisehistorik hos de eksterne, som kan påvirke AG's fremtidige omdømme. Ulykken kan af stakeholders også betragtes som en handling fra AG's side i Van Riels optik og som sådan være en negativ faktor i forhold til AG's omdømme (Van Riel, 1992, s. 32). Krisehistorikken har ifølge Coombs indflydelse på opfattelsen af omdømmet, hvilket kan medføre en akkumuleret opfattelse af ulykker, som igen kan medføre påvirket omdømme i negativ retning (Coombs, 2015, s. 151). Frandsen & Johansen (2010, s. 249) understreger, at det er stakeholders sæt af forestillinger der definerer omdømmet af AG, så med de tiltagende negative kommentarer, jo flere ulykker der sker, jo mere skal AG passe på dets omdømme.

“Dash-8 dårlige, for Søren...”

På Facebook blev der på dagen for ulykken stillet spørgsmålstegn ved AG's valg af flytype. Af 98 indlæg handlede fire ud af syv kritiske indlæg om flytypen.

“Er ikke meget for de “nye Dash 8” urolige i luften og for lidt plads”

(Sermitsiaq, 29.01.14).

“lyder som en velkendt historie fra dk med to andre Dash 8 fly som også havde problemer med landingsstellet og måtte nødlande et i Ålborg og et i Kastrup”

(Sermitsiaq, 29.01.14).

Ud af disse kommentarer er det noget der tyder på, at potentielle kunder er urolige for, om den nye Dash-8 er sikre at flyve i under de ekstreme grønlandske vejrforhold med den historik, som mange forbinder til Dash-8.

Den 02.04.14, dvs. to måneder efter ulykken, fortalte og viste AG på Facebook, at de havde købt nye Dash-8-fly; af samme type fly, som det forulykkede. I den tråd er der kritiske røster:

“det utroligt at man er stolte over dash-8, når den nu har bevidst at den faktisk

ikke er egnet til de grønlandske forhold. igen kejserens nye klæder fordi investeringen er så kæmpestor. det kostede ikke menneskeliv denne gang, er vi lige så heldige næste gang” (bilag 4, 02.04.14).

I kommentaren refereres indirekte til ulykken, som “det kostede ikke menneskeliv denne gang”. Det er interessant i betragtning af, at tråden kommer to måneder efter ulykken. Det virker som om at “Dash-8” provokerer nogle brugere.

I fokusgruppen er specielt Ole meget kritisk, men Eva har også koblet ulykken til flytypen Dash-8. Ole mener ikke at flytypen er robust nok til det grønlandske klima:

Ole: “Dash-8 dårlige, for Søren altså, første gang jeg er med til den der, jeg er bange, hva satan da, (griner) har set en masse i med kufferter og alt det skal fuld og så alle siger (utydeligt).den der... lille foran de har også med øh hvad hedder det, hvad kaldes det (grønlandsk), har kun to motorer (drejer rundt med hænderne), hvordan ka...(griner) jeg synes..øv. Jeg synes I skal prøve at slippe den der Dash-8 (bilag 10, Linje 488).

Eva: Jeg tænkte faktisk også at nå det er 8’eren. Jeg havde også hørt at den, det ikke er lige så godt fly” (bilag 10, Linje 519).

Kritikken går mere på flytypen Dash-8 end på AG. Vi ser det som et tegn på velcro-effekt (Johansen & Frandsen, 2010, s. 240; Coombs og Holladay, 2006, s. 126). Det er som om tidligere hændelser med flytypen Dash-8 bl.a. i SAS huskes og kobles på AG i forbindelse med brugen af Dash-8. Det kan tyde på, at der klæber et dårligt ry til Dash-8, som er vanskeligt at slippe af med, som et stykke velcro, som hænger fast. At AG anvender Dash-8 kan medvirke til at give en negativ effekt på omgivelsernes opfattelse af AG og dermed kan være med til at true AG’s omdømme.

Vi kan ikke gå tilbage i tiden og spørge eksterne stakeholders om omdømmet før ulykken, men vi mener, at kunne se tegn på såvel halo- som velcro-effekt i de kilder, vi har belyst.

I empirien ses, at AG overordnet, og piloterne i særdeleshed har et godt

omdømme. Det kan være med til at skabe en halo-effekt, som enten kan lade tvivlen komme organisationen til gode, fx som når en af *Sermitsiaqs* læsere opfordrer til, at man afventer havarikommissionens rapport, før man drager en konklusion. En halo-effekt kan også fungere som et skjold mod negative informationer om organisationen, fx som når en af brugerne, *efter* at have læst havarikommissionens rapport, konkluderer, at piloten har været helten, selvom rapporten konkluderer, at piloterne ikke burde have landet flyet. Dette paradoks kommer vi nærmere ind på i næste afsnit.

Der er få kritiske røster og AG opfattes ikke som et selskab i krise. Dog ser vi tegn på, at en krisehistorik så småt er under opbygning. Ilulissat ulykken og den efterfølgende ulykke i Nuuk kobles sammen af stakeholders, så AG's omdømme til en vis grad er truet.

Attribution

Coombs attributionsteori handler om krisekommunikationens modtagere, stakeholders opfattelse af - og ikke mindst deres "forklaring" på - en krisebegivenhed (Johansen & Frandsen, 2010, s. 234). Med dette perspektiv vælger vi, med Coombs blik, at analysere udvalgte stakeholders tildeling af attribution (Coombs, 2015, s. 150). Vi har valgt at sætte fokus på kommentarer på AG's Facebookside (bilag 4, 4a) og på *Sermitsiaqs* internetside (bilag 11) samt fokusgruppesamtale" (bilag 10).

Stakeholders tildeler en virksomhed stærk attribution, når en krise kunne være undgået (preventable crisis cluster), herunder når der er tale om menneskelige fejl, hvad enten det skyldes individer eller organisationen (Coombs, 2015, s. 150). Ulykken i Ilulissat skyldes ifølge Havarikommissionens rapport en menneskelig fejl, idet piloterne valgte at lande flyet, til trods for at vindhastigheden var højere, end sikkerhedsforskrifterne tillod. Ifølge Coombs burde det udløse høj attribution hos stakeholders. Paradoksalt nok peger vores empiri ikke på, at det forholder sig sådan. Tværtimod peger meget af vores empiri på, at kunderne tager piloterne i forsvar, og dermed i praksis tildeler AG lav attribution.

”skræmmende læsning... De piloter vi har i Air Greenland er super dygtige og jeg vil fortsat være tryk ved at flyve med selskabet med min søn. Det er menneskeligt at fejle...” (bilag 11. 23.10.14)

I empirien ser vi en række eksempler som ovenstående. Risikoen for AG er, at man vælger en responsstrategi, der ikke matcher attributionen. I dette tilfælde er der således tale om en mild ‘oplevet’ krise hos stakeholders. Lagadec behandles i Johansen & Frandsen (2010, s.88) omkring hans begreb overkrise, som i praksis sker, når en virksomhed med en voldsomhed griber ind i en krise, som kan forværre krisens omfang.

Empirien peger på, at AG før december 2014 havde et godt omdømme og piloterne et ekstremt stærkt omdømme, da krisen indtraf. Dette kan som nævnt ses som et skjold, der beskytter virksomhedens omdømme (Coombs, 2015, s. 154). “While most people are quick to believe the worst about organizations, a favorable reputation can lead stakeholders to believe the best” (Coombs, 2015, s. 155). Halo virker dog ikke nødvendigvis, særligt ikke, hvis virksomheden håndterer krisen ‘forkert’ (Johansen & Frandsen, 2010, s. 241). Særligt ved menneskelige fejl som i dette tilfælde, tyder Coombs og Hallodays’ forskning på, at halo-effekten kan have en beskyttende effekt (Johansen & Frandsen, 2010, s. 241).

Sikkerheden opfattes af Eva som høj og det påvirker opfattelsen af omdømmet:

“(…) men også at sikkerheden er virkelig høj, og selvfølgelig også at man kender nogen, når man stiger ind i flyet, det er da super hyggeligt, men altså det jeg baserer det på, når jeg siger, jeg synes det er verdens bedste flyselskab(…)” (bilag 10, linje 642).

Spørgsmålet er, om halo-effekten alene er forklaringen, eller om der er andre faktorer, der spiller ind? En medvirkende forklaring kan også findes i Coombs 2. kausale dimension “Stabilitet”, som handler om frekvensen af ulykker. AG har ikke været ramt af større flyulykker siden 1970’erne. Dermed er frekvensen relativ lav, hvilket muligvis bevirker at stakeholders generelt opfatter AG som et sikkert flyselskab. I disse tilfælde peger Coombs på, at stakeholders tildeler lav attribution (Johansen & Frandsen, 2010, s. 234).

Selvom AG har ambassadører, der forsvare dem, så er der opmærksomhed hos stakeholders på AG's krisehistorik. Således svarer de i fokusgruppen på spørgsmålet: Kan I huske andre ulykker eller hændelser med Air Greenland?:

“Ane: Jeg kan kun huske den der øh i Nuuk.

Per: Uhm,

Eva: Ja

Per: som ikke var Air Greenland men øh

Ane: Nej, det var Air Iceland

Per: Ja

Eva: Uhm

Ane: Men jeg kan ikke huske andre

Eva: (mumler lidt)

Ole: De er meget sjældne

Eva: Mmm

JC: Ja

Ole: De er ikke almindelige, det jeg tror det kun 2-3-4 stykker”

(bilag 10, linje 855).

På Facebook skriver en, som har været aktiv på internet og har søgt på AG's krisehistorik:

“Det er ikke første gang Air Greenlands fastvinget fly havde haft ulykke. Der var en ulykke i Nuuk i 1962 med et Canso.

Ifølge Wikipedia var der faktisk også en ulykke i 1961 med en DHC-3'er, så betyder to ulykker med fastvingede fly. Dog ikke nogen siden 60'erne. (...) Fire ulykker i alt” (bilag 6, 30.01.14).

Det fremstår ikke klart, hvilken opfattelse stakeholders har af AG's krisehistorik, men der huskes en ulykkeshistorik og der søges aktivt på nettet. Dette indikerer en interesse og en opmærksomhed, man som flyselskab nok ikke bør tage let på. Det er dog ikke noget, der fylder i empirien, så der kan ikke udledes en oplevet krisehistorik. Ifølge Coombs kan valget af responsstrategi være afhængigt af, hvor ofte et firma er indblandet i en bestemt begivenhed, det Coombs benævner stabilitet.

En tredje, medvirkende forklaring på den lave attribution kan muligvis findes i, at stakeholders vurderer omstændighederne ved ulykken som årsagen til ulykken. Hvis der er tale om eksternt locus, er det altså situationens omstændigheder, der forårsager ulykken, modsat det interne locus, hvor aktøren, i dette tilfælde piloterne eller selskabet, bærer ansvaret. Flere kommentarer peger på, at man ser vanskelige landingsforhold, klima mv. som en væsentlig faktor. Faktisk vurderes piloternes faglige kompetencer som værende relativt høje.

“Det er den eneste landingsbane hvor jeg altid er lidt nervøs når det blæser. Jeg har altid ment den vender forkert! Alle der kender Ilulissat ved at de dominerende og stærkere vinde altid kommer på tværs af landingsbanen. Det er helt akavet den måde man lander på ved sådanne vinde. Man går meget stejlt ned, flyver sidelæns indtil lige før man rører banen” (bilag 11, 29.01.14).

“Samme her har altid været så nervøs hver gang jeg skal lande og lette fra Ilulissat når det blæser sidevind, og det gør det ret tit, puhaa godt at det kun er materielt skader og kun lettere personskader” (bilag 11, 29.01.14).

“(..) Jeg ved at forholdene i Grønland kan til være barske, især når vindene spiller ind. Dog ved jeg, at Air Greenland har dygtige, meget dygtige piloter. Hvorfor jeg trygt kan flyve med Air Greenland” (bilag 11, 29.01.14).

Selv efter at have læst havarirapporten er der en tendens til at stakeholders betvivler dens konklusioner. I hvert fald vurderer flere af vores informanter tilsyneladende piloternes troværdighed højere end Havarikommissionens.

“Vil gerne være lidt kritisk over dette konklusion (I havarirapporten, red.). Jeg tror af alle piloter ved at man i Grønland ikke har andet valg end sikkerhed når det kommer til vejret. Har virkelig svært ved at tro at dette kunne skyldes pga målfascination. Jeg kan ikke føle mig mere sikker hos piloterne i Grønland, specielt når jeg skal sætte det i forhold til andre flyselskaber” (bilag 11, 24.10.14).

Det tyder som sagt på, at kundernes tillid til piloternes kompetencer er relativt høje, hvilket muligvis giver en halo-effekt, som AG drager nytte af i form af lav tildelt attribution. Omvendt ses der tegn på, at visse kunder har en opfattelse af, at der kan være begået fejl hos AG's ledelse i forbindelse med ulykken. Derved placeres dele af årsagen til ulykken ikke alene på tekniske svigt og vejrforhold, men derimod som et organisatorisk ansvar. Dette vil iflg. Coombs give stærk attribution (Coombs, 2015, s. 150).

“Ikke for at stille spørgsmålstejn ved Air Greenlands sikkerhedsnormer, men hvordan kan vi fremadrettet i ikke optimale vejrforhold være sikker på, at besætningen ikke prioriterer tidsplanen frem for passagerernes sikkerhed? Synes at det er en ommer Air Greenland, min tillid til jer lider knæk” (bilag 11, 23.10.14).

Da Havarirapporten udkommer i oktober 2014, piloterne tildeles ansvaret for ulykken, giver det ikke anledning til kommentarer på AG's Facebookside. Der ses en tendens til, at de få kritiske røster i kommentarsporet hos *Sermitsiaq* bliver mødt med en modkritik fra andre brugere. En mulig forklaring på fænomenet kan være halo-effekten, hvor andre brugere beskytter piloternes (og dermed AG's) omdømme ved at tilbagevise de kritiske påstande.

“du har fuldstændig ret--han havde kun 85 timer som kaptajn--hvorforsætte sit eget liv på spil fordi han ville lande, var det fordi han ville fremhæve sig selv og bagefter kunne sige, jeg kunne.? (...) De kunne jo bare flyve tilbage til sdr. strømfjord” (bilag 11, 24.10.14).

“Hvis man læser rapportens side 74, 5.2 så står der take off fuel:1960 og Trip fuel: 436 det giver en rest på 1524. Hvor lang ville man kunne flyve hvis der sydover ser ud til er dårligere vejr ? Det fremgår heller ikke hvad for muligheder piloten kunne have fløjet til som alternativ. Han har måske reddet sig selv og passagerer ved at lande der hvor der er de mest gunstige forhold denne dag, flyet kan jo ikke flyve for evig” (bilag 11, 25.10.14).

En del af den kritik, der i empirien rettes mod AG, går på valg af flytype. Blandt nogle af kunderne synes der at være en forkærlighed for den ældre Dash 7, og en vis usikkerhed eller måske utryghed ved de nyere Dash-8. En af årsagerne til denne kritik kunne være, at de eksterne stakeholders søger årsagen i ulykken i tekniske forklaringer og ikke i piloternes fejlvurdering og håndtering af situationen. Dette fastholder en lav attribution hos kunderne (Accidental Cluster: Low Attribution) (Coombs, 2015, s. 150).

“Et dash 7 fly aldrig uden uheld - et dash 8 med et relativt kort flyvetid i det grønlandske luftrum - det tegner ikke godt ! Tiden vil vise hvornår ..” (bilag 4, 28.10.14).

Samlet set synes stakeholders at tildele AG lav attribution efter ulykken, til trods for Coombs' forskning peger på, at en ulykke med menneskelige fejl normalt ville fremkalde høj attribution (Coombs, 2015, s. 150). Med reference til Coombs, kan man sige, at stakeholders primært kategoriserer ulykken i Accidental Cluster med henvisning til tekniske eller vejr/klima/geografiske årsager. Der er dog enkelte, som placerer ansvaret hos piloterne, hvilket hos disse medfører høj attribution (Preventable Cluster).

Med til billedet hører, at der er kritiske røster hos stakeholders, som peger på organisatoriske eller tekniske årsager. Som diskuteret ovenfor tyder en række forhold på, at årsagen til den lave attribution skal findes i en halo-effekt samt tekniske og geografiske årsager. Der ses i empirien eksempler på, at stakeholders er imponerede over AG's håndtering af ulykken så man stadig føler sig tryk ved at flyve med selskabets fly.

(...) det gør egentlig også meget, det gør mig egentlig også meget tryk i forhold til hvis der virkelig skete en kæmpe ulykke, at fx danmarksflyveren, den styrtede ned et eller andet sted eller sådan noget, altså det, det, det giver en tryghed ved at de vil virkelig gøre deres bedste, øhmm, nej, jeg kan ikke rigtig se, hvordan man skulle kunne gøre dette her anderledes (...)" (Ane, bilag 10, linje 573).

Framing

AG's framing af ulykken og stakeholders perceptioner vigtig for krisens evt. udvikling (Coombs, 2015, s. 110). I dette afsnit undersøger vi, hvordan AG's kunder og Facebook brugere har opfattet AG's forsøg på at skabe en retorisk ramme for, hvordan man ønsker historien skal læses, eller sagt på en anden måde: At vinkle historien (Schultz-Jørgensen, 2014, s. 175).

Af de meningskondenserede Facebookkommentarer umiddelbart efter ulykken ses hovedsageligt (12 stk.) 'neutrale' ytringer, og kun en enkelt, vi har klassificeret som 'negativ' og en enkelt 'positiv' (bilag 4). Majoriteten af Facebookbrugerne synes altså at være indifferente i deres opfattelse af AG's framing, hvis vi antager, at de ville have udtrykt deres opponerende holdninger i tilfælde af uenighed.

“Min søster var ombord, men hun har det vis nogenlunde. Det må have været en skrækkeligt oplevelse” (Facebookkommentar til AG's første udmelding om ulykken).

I fokusgruppen er reaktionerne på AG's framing overvejende neutral eller positiv. Blandt de positive ytringer hæfter man sig ved, at AG udsender fakta i takt med at disse er til rådighed. Der er dog deltagere i gruppen, som muligvis er lidt skeptiske eller forbeholdne over for AG's udmeldinger, førend Havarikommissionens undersøgelser er færdige. Med andre ord synes der ikke at være en entydig fortolkning af framingen i fokusgruppen, hvilket muligvis også afspejles i den grønlandske befolkning.

“Teksten er da, det da, det da de oplysninger der er, altså de kommer med de oplysninger de har og så det det, altså” (Per, bilag 10, linje 578).

“Også i forhold til når de ikke ved præcist hvad der er grunden til det, hvad der, hvad der egentligt er sket, så skal man også passe på med at gå for langt” (Ane, bilag 10, linje 599).

Ifølge Schultz-Jørgensen (2014, s. 178) er det vigtigt, at identifikationen styrkes i sproget gennem eksempler, personer, anekdoter mv. Lakoff peger desuden på, at

framingen ikke kun er sproglig, men også skaber tanker og ideer (Lakoff, 2004, s.4). Det er altså interessant om ordvalget i framingen både appellerer til stakeholders sprogbrug og det mentale "billede" af ulykken, som stakeholders perception har skabt. AG framer ulykken som en "hændelse". Vi ved ikke med sikkerhed, om deltagerne i fokusgruppen har haft adgang til billeder fra pressen eller sociale medier, da de oplevede AG's første udmelding om ulykken og om det ville have givet anledning til skepsis i forhold til ordet "hændelse". Risikoen for AG er, at omdømmet eller legitimiteten kan skades, hvis stakeholders ikke kan identificere sig med framingen, eller allerede har fortolket situationen (Johansen & Frandsen, 2010, s. 165) og dermed dannet sig et mentalt billede (Schultz-Jørgensen, 2014, s. 180). På baggrund af empirien tyder det på, at AG har ramt deres stakeholders forestillinger med ordet hændelse, som tilsyneladende opfattes mindre alvorligt og accepteres, fordi ingen omkom.

"Det er vel også en hændelse så længe der ikke er nogen der..døde af det, ik"
(...) Altså, det, der er nogle distinktioner i hvad det er man kalder hvad i, i det der sprog i hvert fald" (Per, bilag 10, linje 594).

"A frame affects interpretations of the problem by highlighting certain of its features while masking other features" (Coombs, 2015, s.111). I fokusgruppen hæfter flere sig ved, at en repræsentant fra AG "stiller op" på ulykkesstedet. AG har derved mulighed for at signalere, at man tager situationen og passagerernes sikkerhed alvorligt og vinkle historien på dén måde, og samtidig muligheden for at nedtone andre dele af "historien". Hvis ikke det matcher stakeholders opfattelse kan det påvirke omdømmet negativt enten fordi AG undervurderer attributions-tillæggelsen eller fordi de laver en overkrise.

"Jeg syntes det er fint, altså de siger jo at de stadigvæk ikke ved, øhm årsagen, øh de arbejder med undersøgelsen, så bare det at de sender et kriseberedskab fra Nuuk til Ilulissat for at assistere besætning og myndighed, det det synes jeg er imponerende" (Eva, bilag 10, linje 561).

Analyse af Air Greenlands opfattelse

I ovenstående er analyseret den udsendte kommunikation fra AG og opfattelsen hos potentielle kunder. Det er derfor relevant, med det indblik AG har givet os, i denne opgave at kunne perspektivere afhandlingen med AG's egen opfattelse af deres omdømme, attribution, deres valg af framing og endelig de mulige læringer og erfaringer, de har haft på baggrund af ulykken den 29.januar 2014, som italesættes af AG som "GRI-hændelsen".

Situationen

Set fra AG's side var situationen, at den 29.01.14 kl. 11:42 lokal tid anfløj OY-GRI GL-3205 lufthavnen Ilulissat i Grønland. Landingen gik ikke som planlagt. Flyet blev totalskadet. Besætningen evakuerede alle og en passager og et besætningsmedlem kom lettere til skade (Havarikommissionen, 2014, s. 9). Ingen omkom.

Kort tid efter blev de personer adviseret, som var en del af AG's Emergency Response Plan (bilag 12):

"Den måde sådan en ting her bliver adviseret på. Den kommer ind på en sms, og det sker, det sker ganske, det sker. Det kan godt ske indenfor et minut, men det er ganske kort tid efter selve havariet, så får vi en sms, alle os der er involveret, og så logger man på det her krisestyringssystem, og så har alle en række opgaver ikk'" (Erik, bilag 2, linje 382).

"Folk hører om, at der er en flyver, der er kørt af banen ikk'. Nå ja. Da jeg bare lige hørte det først ikk' Nå ja, what ever. Altså - det er da sket før ikk', så holder den måske to meter ved siden af. Så får man så at vide, at nå den ligger nedenfor banen. Aha og i Ilulissat. Er der ikke noget med at der er 10 meter ned eller 12 meter ned ikk'. Og så begynder billedet - og når du så får det fysiske faktiske billede og kan se, hvad der er ikke også. Ok, så giver det også en eller anden form for, for, for mere realistisk billede af, hvad det er vi er ude at snakke om her ikk'" (Erik, bilag 2, linje 834).

AG har udarbejdet Crisis Management Plan, som inkluderer on-line krisestyling og et klassifikationssystem for flyrelaterede ulykker. Det blev aktiveret den 29.01.14:

”Indenfor 15 min. har vi hele beredskabet oppe at køre, inkl. at få samlet vores første Response Team klar i hangaren, klar i Nuuk. Det er hurtigt” (Ib, bilag 13, linje 234).

Omdømme

Van Riel skriver, ud fra Birkigt og Stadler, om Corporate personality, at firmaet må have et klart billede af sig selv og sin situation for at kunne præsentere sig (Van Riel, 1992, s. 29). Det er derfor relevant at undersøge, hvilken opfattelse AG har af deres omdømme. Som anført i teori afsnittet opstiller SCCT en række responsstrategier, som har til formål at minimere skaden på omdømmet/reparere omdømmet efter en krise (Coombs, 2007, s. 170). Coombs’ SCCT retter sig egentlig mod modtagerne (Coombs, 2015, s. 151), men vi har valgt også at sætte lys på dele af den, inden for den organisatoriske ramme. I nævnte rækkefølge vil vi kigge på AG’s egen opfattelse af de tre faktorer, som bruges til at bedømme truslen på omdømmet; tidligere omdømme, krisehistorik og krisetypen (Coombs, 2015, s. 150).

Vi kan ikke gå tilbage i tiden og undersøge AG’s omdømme før ulykken. Derfor er det billede, vi får fra vores empiri et “efter-omdømme” og ikke et “tidligere omdømme”, som er det Coombs (2015, s. 150) bruger til at vurdere truslen på omdømmet. Alligevel finder vi det relevant at spørge AG om deres egen opfattelse af omdømmet på et overordnet plan et år efter ulykken, for ad den vej at opnå indsigt i deres opfattelse af organisationens omdømme. Via vores samtaler med ledende medarbejdere i AG kommer dette til udtryk ved følgende udsagn:

“...- jeg tror rigtigt mange øh opfatter Air Greenland øh som sådan øh – altså det er en spændende organisation, det er fede fly, det er øh. Det er et spændende sted at være. Men rent omdømmemæssigt bliver vi jo set som lidt arrogante og umoderne og langsomme øh (utydeligt), men blev de tilbudt job, tror jeg 90 pct. ville sige ja (griner), fordi det opfattes som at være sejere at være i og ikke så sejt, når man står udenfor (Ea, bilag 14, linje 97).

AG overvåger omdømmet gennem målinger og fokusgruppeinterviews:

“...hvor vi så er en 10-15 virksomheder med. Og der ligger vi højt. Men der er meget stor forskel på, på den regionale kontra den nationale. Hvor imaget ude lokalt, hvor du kender din lokale stationsmedarbejder “Air Greenland-repræsentanten”, der scorer vi højere. Der er vi populære. Hvor imaget er af Air Greenland og omdømmet, øh måske ikke altid er lige positivt. Vi har rigtig mange øh, hvad skal man sige advokater, der advokerer for vores selskab og går ud og forsvarer os i ... også på sociale medier ikk’. Men der er sådan lidt SAS DSB over det ikk’. Selskabet vi elsker at hade (...)“

(Erik, bilag 2, linje 149).

Overordnet er AG som virksomhed klar over, at deres omdømme varierer, men som det fremgår af analysen af Facebook-kommentarerne, har de også mange, der forsvarer virksomheden.

Ca. 1 pct. af den grønlandske befolkning er ansat i AG, og det formoder vi, i sig selv, har en indflydelse på opfattelsen af virksomheden, som vi ingen sammenligning har med i Danmark.

“...tænk over at Air Greenland har 600 ansatte i et samfund med 50.000 eller 55.000. Det er een procent. Derudover er der adskillige procent, der har været igennem firmaet gennem årene...” (Ib, bilag 13, linje 450).

Til trods for det varierende ry, mener Ea, at de fleste hellere vil være i organisationen end udenfor, det forklarer hun på følgende måde:

“...at Grønland er et svært fremkommeligt land, og det er dyrt at rejse og får du job i Air greenland, så har du adgang til at rejse...” (Ea, bilag 14, linje 89).

AG anerkender sin rolle i det grønlandske samfund, og arbejder bevidst med den:

“...Det gør man ved en stærk CSR-politik i vores øh tilfælde rigtig mange sponsorater, donationer...” (Erik, bilag 2, linje 201).

AG’s omdømme bliver også vurderet ud fra den specielle infrastruktur, der er i Grønland, som italesat ved Ib:

“(...) Det er jo forbindelsen til alt. Hele Grønland er et stort lukket samfund. Ingen veje, ingen jernbaner. Både om sommeren, men også lukket for et stort

dels vedkommende om vinteren med is. Så du har en livline. Jeg tror også, der er et eller andet meget romantisk. Det er der jo alle steder med luftfart. Det er ser man stadig en del af i Europa, på trods af, at det er blevet så normalt. Men Grønland er det stadig ekstremt. I skal tænke på, at hvis nogen kommer til skade, så er det piloter, der er ude og redde dem. Skal man have mad ind til en bygd om vinteren, så er det piloterne, der kommer med det. Det er hele tiden. Det er en del af hverdagsbilledet. Det er også det eneste i verden, eller i hvert fald som jeg kender til, hvor du ikke hører om støjproblemer hele tiden på trods af, at der flyver helikoptere gennem byen hele tiden. Det er betragtet som en positiv ting” (Ib, bilag 13, linje 660).

Empirien viser os, at AG er klar over, de opererer i en speciel kontekst, som dels skyldes klimaet og dels den geografiske spredning af befolkningen. De oplever, at de har et varierende omdømme, men samtidig, at de med deres store udbredelse i ansættelsesforhold og personalegode i form af rejser, bliver anset som et attraktivt arbejdssted.

Ovenstående citat kan også belyse det aspekt, at også internt er AG opmærksom på, at piloterne i Grønland har en enorm høj status. Som belyst i stakeholderanalysen (Ekstern) er der en halo-effekt omkring piloterne (Coombs & Holladay, 2006, s. 125).

Ea fra AG siger:

“... men det er jo stadigvæk, det er jo noget, man har italesat i så mange år, og der var utrolig stor, øh ja hvad hedder sådan noget øh opbakning på pilotsiden, og de er meget afholdte vores piloter som enkeltpersons (utydeligt), så på den måde, er de jo nogle fine ambassadører for virksomheden...” (bilag 14, linje 550).

En af årsagerne til det varierende omdømme kan blandt andet være AG's udskiftning af Dash-7 til Dash-8. Dette er kontroversielt hos nogle grupperinger, som det ses i analysen af kunders og potentielle kunders opfattelse af omdømme. AG er bevidste om dette og med Coombs teori om velcro-effect (Coombs & Holladay, 2006, s. 126) er Dash-8-diskussionen muligvis noget, der klæber til flytypen Dash-8, som et dårligt ry, foranlediget af tidligere ulykker med flytypen i

SAS:

“Så er der jo den gruppe af borgere og journalister og beslutningstagere, som ikke mener DASH-8 bør flyve heroppe, fordi de erstatter vores elskede og stabile DASH-7. Og de vil altid synes, det der var jo lige direkte guf til dem, at det var en DASH-8 der havarede. Øhm og så på den måde så kører de jo så videre af et andet spor, og det var også noget af det, journalister der spørger til det er øh valget af flymateriel ikke, og fordi den ene fusepin knækkede ved landingsstellet, og så refererer man til nogle tidligere DASH-8 havari, hvor landingstellet var knækket, men øh de fly har intet teknisk med hinanden at gøre. (...) Så øh den del af det altså nu blev det lidt forskelligt lidt afhængig af, hvor man kom fra og øh, hvad ens holdning generelt har været eller relationen ind til Air Greenland har været” (Ea, bilag 14, linje 244).

Her bliver det direkte italesat, at relationen til AG kan have indflydelse på, hvordan omdømmet opleves. Sammenholdt med de tidligere citater viser det, at AG er bevidste om, at deres omdømme er afhængigt af, hvilken relation man som stakeholder har eller tidligere har haft til AG. Samtidig er der den specielle situation, at det lader til, der både er tale om en velcro-effekt og en halo-effekt inden for samme selskab bundet op på henholdsvis Dash-8 flytypen og piloterne.

Krisehistorik

I vores forundersøgelse omkring AG har vi via Havarikommissionens hjemmeside undersøgt AG's ulykkeshistorik, hvor vi kan se det er mere end 40 år siden sidste ulykke (www.havarikommissionen.dk). Vi kan derfor bekræfte Ea's udtalelse omkring ulykkeshistorikken, og selv om hun refererer til fastvingede fly, så er historikken på helikoptersiden nogenlunde samme billede.

“Ja, men det er jo øh historisk storytelling, der har været i rigtig lang, altså i rigtig mange år, at vi har verdens bedste piloter og øh, og det har jo også i gåseøjne, det har vi jo kunnet sige, qva vi ikke har haft noget havari med en fastvinger, øh det fik jo så lige et skår i lakken øh der øh med det med det havari, men det er stadigvæk, det er jo noget, man har italesat i så mange år, og der var utrolig stor, øh ja hvad hedder sådan noget øh opbakning på pilotsiden, og de er meget afholdte vores piloter som enkeltpersons...”
(Ea, bilag 14, linje 547).

AG er altså bevidste om deres ulykkesstatistik og det kan vi muligvis aflæse i deres responsstrategier og deres framing af ulykken. Der bliver ikke fra AG's side italesat, at det er noget, de arbejder bevidst med i deres responsstrategier, men når de vælger en formindskelsesstrategi og det synes at virke, er det måske fordi AG's ulykkeshistorik er god og de bruger det aktivt i overvejelserne og responsstrategierne. Faktisk siger Coombs, at når der er tale om en menneskelig fejl (preventable crisis) så er det ligegyldigt, hvilken historik og omdømme man har så, skal/bør man vælge en Rebuild strategi. Men er der tale om en halo-effekt, så kan den resultere i at attributionstillæggelsen ryger ned i den mildere kategori (fra preventable til accident) og dér påvirker krisehistorikken valget af responsstrategi (Coombs, 2007, s. 173).

Krisetype

Den 29.01.14 var AG hurtig til at erkende, at det var en større ulykke, der havde fundet sted. I vores samtale med Ib siger han, at de modtager en sms med "...nu er vi aktiveret i Level 3..." (bilag 13, linje 250), og Erik fortæller om de billeder og tanker, han gør sig:

"Folk hører om, at der er en flyver, der er kørt af banen ikk'. Nå ja. Da jeg bare lige hørte det først ikk' Nå ja, what ever. Altså - det er da sket før ikk', så holder den måske to meter ved siden af. Så får man så at vide, at nå den ligger nedenfor banen. Aha og i Ilulissat. Er der ikke noget med at der er 10 meter ned eller 12 meter ned ikk'. Og så begynder billedet - og når du så får det fysiske faktiske billede og kan se, hvad der er ikke også. Ok, så giver det også en eller anden form for, for, for mere realistisk billede af, hvad det er vi er ude at snakke om her ikk'." (Erik, bilag 2, linje 834).

Men han erkender også, at der er noget på spil for AG:

"...Men vores branche, så er den ultimative, så har du en eller anden form for flyincident, et havari øh typisk... Og øh, for mig er det meget et spørgsmål om, ...hvad skal man sige - at holde tilliden til virksomheden."

(Erik, bilag 2, linje 289).

Noget kunne tyde på, at AG erkendte for sig selv, at det var en større ulykke, som potentielt kunne skade deres omdømme, men på ulykkestidspunktet og i dagene

efter, kendte de ikke årsagen til ulykken. Det er et endnu ukendt aspekt på det tidspunkt, hvor de skal overveje deres indledende krisekommunikation. "How stakeholders view an event has ramifications for whether or not that event becomes a crisis" (Coombs & Holladay, 2010, s. 19). Virksomheden og dens stakeholders deler således ikke nødvendigvis samme opfattelse af, om der er en krise og *hvilken* type krise, der er tale om, men i dette tilfælde var AG ikke i tvivl om krisens tilstedeværelse.

Med SCCT ville det nu være AG's rolle at overveje krisetypen nøjere på baggrund af deres omdømme, krisehistorik og krisetypen f.eks. i forhold til attributions tillægelse og her ud fra hvilken responsstrategi, de burde vælge.

Attribution og responsstrategi

En del af Coombs' SCCT er attributionsteorien. Vi vil her se på, hvilke responsstrategier AG valgte ud fra deres egen tolkning af tildelt attribution og senere i konklusionen se, hvordan disse valg så matcher stakeholders tildeling af attribution (Coombs, 2015, s. 150). Vores analyse bygger på individuelle samtaler med tre ansatte i eller tæt på ledelsen i AG. Dette er en lille repræsentation fra AG, men samtalerne kan give os nogle betragtninger om krisen, idet de er nøglepersoner inden for AGs kriseberedskab. To af disse nøglepersoner har en længere ansættelse bag sig, hvorimod Ea er relativ nyansat. Hun var ikke ansat i AG under ulykken i Ilulissat, men var aktiv i forbindelse med Havarikommissionens rapport's offentliggørelse. Derudover tager analysen afsæt i den storyline AG fik udfærdiget for at være forberedt til pressemøde i forbindelse med Havarikommissionens rapport over ulykken (bilag 9). Pressemødet blev ikke afholdt, hvorfor denne empiri er en del af AG's interne kommunikation og forståelse - og dermed ikke en ekstern kommunikation. Vi har valgt at inddrage storylinen her, da den bidrager til at give indtryk af AG's opfattelse af krisetype og attribution.

AG italesatte flere gange ulykken i Ilulissat som en hændelse.

"Hvis vi taler om Havari i yderste konsekvens, ikk? Og det er, når der er skade på materiel, personer eller 3. mands ejendom, hedder det ikke det?" (Ib, bilag 13, linje 133).

Da materiel, dvs. flyet, blev totalskadet og der var passagerer, der kom lettere til skade, taler det for, at der er tale om en ulykke, et havari. Denne italesættelse af ulykken som en hændelse kan, med Coombs' øjne, ses som en responsstrategi, den han benævner Justification (Coombs, 2015, s. 147). Ved at kalde det en hændelse og ikke en ulykke, kan det opleves, som en nedtoning af den fare passagerne har været i og dermed et mindre alvorligt billede af ulykken, og hvad der kunne være sket i den konkrete situation. En ifølge Coombs defensiv responsstrategi, som Erik bekræfter:

"For os så gælder det altid om at få det nedskaleret til at der er ikke noget drama" (Erik, bilag 2, linje 822).

En anden af AG's medarbejdere udtaler:

"Altså hvis du tænker på GRI (flyets initialer, red.) så er det min opfattelse at (...) det var rigtig reel og (...) ført igennem (...) præsenterede de ting som pegede mod virksomheden (...) hvad har vi så gjort for at det ikke sker igen (...) ikke bare at feje (...) det væk og det tror jeg er den rigtige strategi og det viser jo også at nyhederne gled jo ud ja indenfor et døgn nærmest"

(Ea, bilag 14, linje 145).

Dette peger på imødekommenhed, hvor AG internt anerkendte deres ansvar for ulykken, mens det ikke nødvendigvis afspejledes i valg af ekstern responsstrategi. Deres handling viser til gengæld, at AG påtager sig ansvaret, som når Erik forklarer, at AG har en tæt kontakt til passagererne efter en ulykke:

"Så det kan være for life, at du har kontakt til nogle af de folk ikk'. Og vi har rigtig mange folk i vores korps her, som har kontakten, sidder sammen med de folk og holder dem i hånden ikk'. Nu var der gudskelov ikke nogen, der omkom på denne her. Men der er altså nogle folk med nogle rigtig hårde psykiske men ikk'" (Erik, bilag 2, linje 727).

Ea tager også udgangspunkt i, at det handlede om at erkende og anerkende omfanget og målrette en ærlig kommunikation:

Ea:"(...).. det at lave krisekommunikation er jo ikke i vores øjne jo ikke så svært (...), det skal handle om at man skal sige det, man kan bekræfte og så skal man ellers tie stille og så skal man alt efter hændelsen eller havariets omfang

(...).. sørge for at man fremstår troværdigt og at man ikke holder - noget tilbage og det har også i forhold til GRI hændelsen (...) været målsætningen, vi skal ikke feje under gulvtæppet (...) og - de skal have svar og dem der er berørte og det er også overfor vores kunder (...)” (bilag 14, linje 124).

AG's responsstrategi var at være hurtig ude med fakta for at sikre sig indflydelse på krisefortolkningen, mens denne er mulig at påvirke. Sturges definerer dette som muligt inden meningen bliver stukket ud af stakeholders (Johansen & Frandsen, 2010, s. 137).

“Fakta ødelægger enhver god diskussion ikk'. Øh. Og så, jo hurtigere du kan gå ud og bekræfte(...) Det er os der kommer ud med den ikk'. Så er der ro på og så er der også åbnet op til bal og en dialog(...)” (Erik, bilag 2, 639).

“...altså vi er jo selvfølgelig interesserede i at folk blander sig i den offentlige debat i sagens natur” (Erik, bilag 2, linje 864).

Men når strategien afviges, kan det gå galt. Ved en efterfølgende ulykke i Nuuk, valgte AG at bortforklare ulykken.

“ (...)..tror jeg at man i alle situationer, vi skal bare være ærlig -og det er den hurtigste vej til at komme videre (...) og det var lige præcis også noget af det der gav udslag i december, hvor man var hurtigt ude og pege fingre af vores lufthavnsvesen, som jo så viste sig bagefter at - vi så havde noget teknik. (...) Så man skal bare vente med at komme med til udtalelser om årsag til man rent faktisk kender årsagen og det synes jeg også bare bekræfter hændelsen dér i december (...)” (Ea, bilag 14, linje 152).

Noget tyder på AG har nogle retningslinjer for hvad, hvor meget og hvordan de kommunikerer ud efter en krise. Et spørgsmål kunne være, hvorfor AG ikke afholdt et pressemøde efter havarirapportens offentliggørelse, da de havde fået et eksternt kommunikationsbureau til at udfærdige en storyline (bilag 9).

I samtalen med Ea siger hun:

“..(..).. der blev diskuteret meget om vi skulle have et pressemøde...(..). åbenheden så havde man tænkt sig det her pressemøde men samtidig ..(..)..så

besluttede vi os faktisk for i ugen forinden at øh vi var ret sikre på at de havde loddet stemningen sådan at man bare havde et ønske om at lukke få hændelsen lukket ned (...) og vi sendte bare en pressemeddelelse ud om, og jeg kontaktede alle medierne (...) og sagde at øh vores CEO gerne ville give dem et interview hvis de var interesseret og det var faktisk kun to øh medier der valgte det øh så det var rigtigt luret og efter halvanden dag så var interessen jo allerede (utydeligt)..(...) (bilag 14, linje 520).

Det kunne være interessant at have spurgt ind til beslutningen om ikke at afholde pressemøde i de to øvrige samtaler med repræsentanter fra AG. Dette kunne have verificeret ovenstående udsagn, og givet os mere belæg for denne analyse, men citatet tyder på, at der har været strategiske overvejelser bag beslutningen.

Med Coombs perspektiv på AG's forståelse af krisetypen, vil ulykken høre under Preventable Cluster. AG erkender, at besætningen ikke burde have landet og dermed kunne de have undgået ulykken. En ulykke afstedkommet af en menneskelig fejl som kunne være undgået tildeles stærk attribution iflg Coombs (2015, s. 150).

Nedenstående udtalelser er taget fra den omtalte storyline (bilag 9).

“Kommissionen peger i deres rapport på især de svære vindforhold i Ilulissat den pågældende dag, men peger også på, at radiokommunikationen mellem fly og tårn var utilstrækkelig – og at besætningen ikke burde have forsøgt at lande”
“Hovedårsagen til ulykken i Ilulissat var da også hård, ustabil blæst med kraftige kastevinde fra fjeldet, og vi må i bakspejlet erkende, at besætningen på DHC-8-Q202 ikke burde have foretaget landingen den pågældende dag i Ilulissat” (bilag 9).

“Når det alligevel skete, skyldes det, at besætningen under indflyvningen misforstod dele af radiokommunikationen med tårnet. To vindhastigheder bliver forvekslet med hinanden, og besætningen opfanger ikke, at vindstødene faktisk er højere end de værdier, Air Greenland arbejder med. Altså fejlvurderede besætningen, hvor kraftig vindstødene faktisk var i situationen – og derfor beslutter de at foretage landingen” (bilag 9).

Det fremgår også af disse udtalelser, at selvom AG påtager sig ansvar for ulykken ved at erkende at besætningen ikke burde have landet, er der formildende omstændigheder, såsom dårlig radiokommunikation og vejret. Her ser det ud til, at AG med Coombs ord vælger de en formindskelsesstrategi justification og dermed en lavere attribution. Samtidig ser det ud til de anvender en scapegoat-strategi ved at forskyde ansvaret fra AG og over på besætningen, altså piloterne. I Coombs forstand er scapegoating at lægge skylden på en anden person eller gruppe *uden* for organisationen (Coombs, 2015, s. 145). Selv om piloterne er en del af AG forsøger AG ved at lave en distinktion mellem dem og piloterne at unddrage sig det fulde ansvar og dermed forsøge at få tildelt organisationen AG lavere attribution (Coombs, 2007, s. 170).

AG vælger i samme storyline at rose besætningen, herunder piloterne for at have handlet upåklageligt under evakueringen og i forhold til passagerne.

“AG konkluderer dog også, at både besætningen og Air Greenlands kriseberedskab fungerede upåklageligt i selve evalueringen af passagerer fra det forulykkede fly – samt at krisehjælpen til og omsorgen for passagererne efterfølgende var helt i top” (bilag 9).

“Det lykkedes altså piloterne i OY-GRI både mentalt og fysisk at vise det nødvendige overskud til at tage sig af vores passagerer, og det er vi naturligvis tilfredse med i Air Greenland” (bilag 9).

“Jeg ankom selv til Ilulissat få timer efter ulykken og kunne ved selvsyn se, hvordan vores kriseteams tog hånd om sagen på en professionel og kompetent måde. Dem vil jeg gerne sige tak” (bilag 9).

Her italesætter AG piloternes dygtighed og ansvarsfuldhed og roser ligeledes kriseteamet i AG. Det tilføjer positiv information i forhold til organisationen AG og kan ses som den responsstrategi Coombs kalder Reminding (Coombs, 2015, s. 148).

Det ser ud til, at AG i udgangspunktet har anvendt formindskelsestrategier samt lagt op til dialog. Selvom dette ses på baggrund af tre samtaler, styrkes den også i storylinen, som AG har udarbejdet. I denne kan man læse at AG påtog sig ansvaret. Det tyder dog på ansvarspådragelsen er sket ved at lægge hovedskylden

på vejret samt kaptajn og styrmand, hvor AG ved sidstnævnte mere ser ud til at anvender scapegoating. Iflg Coombs tildeles høj kausal attribution, når der er tale om undgåelige kriser foranlediget af menneskelige fejl (Johansen & Frandsen, 2010, s. 239). Det ser ud til, AG valgte responsstrategier svarende til en lavere attribution.

AG har på baggrund af krisetypen vurderet, hvilken framing/italesættelse, der skulle ske af ulykken.

Framing

Tidligere i analysen har vi kigget på de, af AG, udsendte pressemeddelelser og udtalelser. I dette afsnit vil vi kigge på den framing AG brugte generelt og i forbindelse med offentliggørelsen af Havarikommissionens rapport i oktober 2014, altså 9 måneder efter ulykken. Vi vil se på framingen fordi den kan være med til at påvirke den måde modtagerne af kommunikationen opfatter krisen på og også tildeler ansvar. En frame forstås ved “den måde et problem præsenteres på, den betydning man tillægger problemet. En frame påvirker fortolkningen af et problem ved at fremhæve visse komponenter og kamuflerer andre” (Johansen & Frandsen, 2010, s. 165). Lakoff skriver også “Framing is about getting language that fits your worldview” (Lakoff, 2004, s. 18). Vi analyserer i dette afsnit udelukkende de interne dokumenter og den storyline, der er udarbejdet.

Ved flyulykker er der den specielle situation, at den officielle opklaring først kommer lang tid efter den første indledende krise. Ifølge Sturges krisefaseinddeling (Sturges, 1994, s. 303) kan krisen her være aftaget over tid, men med potentielle nye oplysninger, kan krisen blusse op på ny. Omvendt kan der være en ny mulighed for at påvirke stakeholders mening efter et stykke tid (Sturges, 1994, s. 301). AG's omdømme var truet, og derfor udarbejdede AG en ‘storyline’ i samarbejde med et kommunikationsbureau til et pressemøde, som de endte med ikke at invitere til. I stedet blev pressen inviteret til at interviewe AG's direktør, hvor storyline lå til grund for svarene.

Vi starter dog med at kigge på, hvordan AG italesætter sig selv inden ulykken.

AG skriver i deres årsrapport 2013, at de er Grønlands nationale flyselskab og “Vi er bevidste om vores samfundsansvar og tager det alvorligt” (Årsrapport 2013). Ved at bruge ordet ‘nationale’ og kommunikere omkring ‘samfundsansvar’ bliver

der italesat en stærk relation til Grønland og det grønlandske samfund, som tangerer en uundværlighed. Som tidligere nævnt er AG klar over, at de opererer i en speciel kontekst, at det grønlandske samfund med dets spredte bebyggelser over store geografiske afstande og det specielle klima, gør grønlænderne afhængige af AG.

I den omtalte storyline bliver klimaet også italesat af AG's CEO:

“Grønland er som bekendt et af de sværeste steder i verden at drive luftfart. Vejret er uforudsigeligt, hårdt og omskifteligt - og det stiller store krav til både besætninger og materiel (bilag 9).

Det er en interessant kommunikationsmæssig framing, som kunne tyde på at AG forsøger at kommunikere til passagererne/stakeholders i øjenhøjde.

AG taler her til deres grønlandske stakeholders, som kender disse forhold. AG's CEO fortsætter da også:

“Hovedårsagen til ulykken i Ilulissat var da også hård, ustabil blæst med kraftige kastevinde fra fjeldet...” og et andet sted: “Kommissionen peger i deres rapport på især de svære vindforhold i Ilulissat den pågældende dag...” (bilag 9).

AG lavede en framing af klimaet som medvirkende årsag til ulykken, som en del af deres storyline, og som Lakoff skriver omkring befolkningens perception: “They have a frame and they only accept facts that fit that frame” (Lakoff, 2004, s. 18). Da krisen ikke blussede op efter havarikommissionens rapport, tyder det på, at stakeholders accepterede klimaet som en del af framingen af ulykken.

Der bliver også brugt en framing, som handler om piloternes evner og AG's fokus på sikkerhed:

“...- så lykkedes det besætningen i kraft af deres erfaring og træning, at ingen kom alvorligt til skade” (bilag 9).

Her bliver det italesat, at det er piloterne, der sørgede for, at ulykken ikke havde et værre udfald. Som det kan læses i attributionsdelen af analysen, så italesætter AG også piloternes ansvar, men fremhæver altså også deres kompetencer:

“Af samme grund har vi nogle af de bedste og mest erfarne piloter. Det er vi stolte af, og det værner vi om. Ulykker som den i Ilulissat må i sagens natur ikke ske, og de sker heldigvis meget, meget sjældent. Heldigvis kom ingen til skade, og jeg synes, vi er blevet et bedre og sikrere selskab af ulykken. Sikkerhed betyder alt for Air Greenland” (bilag 9).

For et flyselskab er det naturligvis vigtigt at fokusere på, at stakeholders opfatter det som sikkert at sætte sig ind i en af deres maskiner, og derfor bliver det en vigtig del af deres framing. Det gør de i kraft af deres eget fokus på emnet, men også ved at bruge piloternes høje status, som det også fremgår i stakeholderanalysen. AG anvender også det retoriske trick med gentagelse som framing af sikkerheden og piloternes ekspertise.

Piloternes status er også fokus:

“Det er altid let at se tilbage og pege fingre, men lad mig lige minde om, at kaptajnen på flyvningen den pågældende dag har fløjet for Air Greenland som styrmand i mere end 10 år. Hans far fløj for os i 40 år og var en højt estimeret kaptajn. Han er født og opvokset i Ilulissat og har landet på den pågældende bane mange hundrede gange. Han kender området - og Air Greenland har aldrig haft noget at udsætte på pågældende, tværtimod” (bilag 9).

Her er det interessant, hvordan relationen til det grønlandske samfund og pilotens fars anciennitet bruges som framing i deres storyline. Ord som ‘født og opvokset’ gør ham til ‘en af vores’, som vi kan relatere os til. Også hans erfaring bliver fremhævet som et aktiv, der peger tilbage på den overordnede framing omkring sikkerhed. Med Lakoffs ord handler det om, hvilken frame, der går forud, fordi man accepterer de fakta, der passer i rammen (frame) (Lakoff, 2004, s. 18).

Det tyder på, at AG får positioneret deres framing, så den rammer den relevante grønlandske ramme. Antallet af posts på *Sermitsiaqs* Facebook på dagen for Havarikommissionens rapport tyder på det samme. Fordelt på 2 artikler, 21 post i alt, heraf 10 neutrale, 6 positive og 5 negative, tyder det på, at strategien fra AG’s side er lykkedes, da disse artikler afstedkommer langt færre posts end da ulykken skete. Det tyder ikke på et flyselskab i en shitstorm.

Lessons Learned

En krise repræsenterer noget negativt før og under krisen, og den kan skade såvel image som omdømme. Men fasen efter krisen rummer en mulighed for at sætte en læringsproces i gang. En mulighed for at inddrage ny viden med udgangspunkt i erfaringen (Johansen & Frandsen, 2010, s. 172).

AG har i deres interne rapport angivet ca. 30 anbefalinger, der er ved at blive implementeret; nogle omhandler operative forhold andre er af mere generel karakter (Ib, linje 580). AG har udsendt nyhedsbreve til alle ansatte om erfaringerne fra ulykken.

Ib udtaler: “Det væsentlige er at lære af det, der sker. Så det vi gør - så det vi gjorde, startede vi med for 7-8 år siden. Der indførte vi ‘Just Culture’ (en kultur, hvor fejl bruges til organisatorisk læring, red.), som var helt nyt på det tidspunkt, og som stadig er svært at overbevise nogen om er nødvendigt. Det er for at sikre, at vi får det informationsflow. Det er ikke et spørgsmål om at straffe. Det er et spørgsmål om at lære. Og det var også betydet, at vi får mere og mere viden, om hvad der sker derude” (bilag 13, Linje 594).

AG bruger ulykken til at styrke krisekulturen.

“Og så har vi en stor ledersamling for 70, altså hver 10. ansatte, alle ledere og mellemledere i firmaet een gang om året Og fx den næste her i marts, da har jeg 4,5 time omkring safety og sikkerhed. Men det er selvfølgelig meget specifikt, det vi kigger på. Der skal ligesom være noget kød på. Og der er det Ilulissat hændelsen, vi bruger til ‘hvad lærer vi af sådan en hændelse’ og hvordan udnytter vi denne her erfaring fremadrettet” (Ib, bilag 13, linje 564).

Samlet set kan det tyde på med Coombs som reference ud til, at AG har evalueret krisen hensigtsmæssigt samt iværksat logiske tiltag, virksomheden kunne måske også have glæde af at analysere håndteringen af sociale medier i krisesammenhæng. Ib svarer på et spørgsmål om, hvor vigtigt det er for AG, hvis krisen udvikler sig til en shitstorm på Facebook. Han siger:

”Det ved vi jo dårlig endnu. Men jeg kan se rigtig store faresignaler i det. Hvis man ikke kan styre det, for det er nødvendigt - fordi det går hurtigt, og det er

mange, der kommer ind på een gang og har ideer og hypoteser og måske også et horn i siden på Air Greenland(...)" (bilag 13, linje 400).

Spurgt til, om AG er kommet styrket ud af krisen efter ulykken, svarer Ib:

“Det kan der ikke være nogen tvivl om - meget styrket faktisk”

(bilag 13, linje 802).

Diskussion af analyse

Ser man på AGs forståelse af krisetypen i vores analyse, vil ulykken høre under Preventable Cluster ifølge Coombs, da der er tale om en menneskelig fejl, hvor stakeholders tildeler organisationen stærk attribution (Coombs, 2007, s. 168). AG erkender, at besætningen ikke burde have landet, og dermed kunne de have undgået ulykken (bilag 9).

Ifølge Coombs SCCT bør man desuden inddrage tidligere omdømme og tidligere krisehistorik, når man skal finde frem til, hvilken responsstrategi en organisation bør vælge (Coombs, 2007, s. 168). Stakeholders opfattelse af krisehistorikken fremstår ikke helt entydigt. Der ses tendenser til flere kritiske røster, hver gang der er et Dash-8-fly involveret, men på tidspunktet for ulykken i Ilulissat virker det ikke som om, stakeholders har opfattelse af en krisehistorik. Coombs anbefaler Diminishment strategies (formindselsesstrategi) for ulykker, når der ikke findes tidligere krisehistorik eller dårligt omdømme (Coombs, 2015, s. 152).

AG's omdømme vurderes godt blandt eksterne stakeholders, hvilket både ses i empirien fra fokusgruppen og i kommentarerne på Facebook.

Hvis vi tager udgangspunkt i Coombs, så bør en organisation med en krise i Preventable cluster, hvor krisen skyldes en menneskelig fejl, altid vælge en Rebuild crisis responsstrategi uanset krisehistorik og tidligere omdømme (Coombs, 2007, s. 173). Coombs skriver også, at Diminishment og Rebuilding strategies kan bruges i kombination med hinanden (Coombs, 2015, s. 152).

Ifølge analysen har AG valgt responsstrategier, som svarer til Coombs Justification, Reminder, Scapegoating og Excuse, hvoraf *ingen* er en Rebuild crisis responsstrategi, som Coombs anbefaler. De er derimod strategier, som kan

bruges, når der er tale om kriser, der tildeler organisationen mindre attribution, som i eksempelvis kriser, der hører ind under Accidental clusters ved tekniske fejl. (Coombs, 2007, s. 170; 2015, s. 150). Endvidere har de i udgangspunktet med deres framing talt omfanget af ulykken ned og primært brugt en formindskelses-/ Diminishment-strategi.

Paradokset er, at selvom AG *ikke* fulgte Coombs anbefalinger i SCCT, så kom de ifølge Ib, som arbejder i organisationen, alligevel “meget styrket” ud af krisen (Ib, bilag 13, linje 802).

Det paradoks kan skyldes en halo-effekt, hvor en organisation med et godt omdømme beskyttes af “et skjold” under krisen, så organisationens omdømme er det samme, uanset om der er tale om en ulykke, der skyldes en menneskelig fejl (strong attribution) eller en krise, der skyldes en teknisk fejl (minimal attribution) (Coombs & Holladay, 2006, s. 127). Forudsat at stakeholders ikke oplever, at AG har nogen krisehistorik, og at de pga. halo-effekten ser ulykken som en Accidental cluster, så matcher de valgte strategier Coombs’ SCCT. Han anbefaler, at kriser fra accidental cluster (kriser, som blandt andet kan skyldes udfordringer eller tekniske fejl) bliver mødt med enten en rebuild strategi (i de tilfælde, hvor der er en tidligere krise) eller en diminish strategi (i tilfælde uden tidligere kriser).

Det interessante ved AG-krisen er, at hvis AG havde fulgt Coombs forskrifter i SCCT uden at have taget højde for halo-effekten, burde de have valgt en strategi til at modsvare en stærk attribution fra stakeholders, da der var tale om en menneskelig fejl (Coombs, 2015, s. 150).

AG kunne have risikeret at have valgt en for voldsom strategi i forhold til stakeholders opfattelse af situationen, da vores analyse tyder på en halo-effekt og kunne have risikeret at have skabt en overkrise. En overkrise er, ifølge den franske teoretiker Lagadec, en krise, som er blevet forværret af en alt for voldsomme menneskelige reaktion eller indgriben i en krisesituation (Johansen & Frandsen, 2010, s. 88).

I fokusgruppen, ses der tendenser på, at stakeholders så AG's handlen i krisen, som en større indgriben, end de forventede sig i situationen, bl.a. fordi AG sendte kriseberedskab til Ilulissat.

Det essentielle i Coombs SCCT er, at situationen afgør, hvilken strategi for krisekommunikationen, der er mest hensigtsmæssig (Johansen & Frandsen, 2010, s. 236). Så situationen kan ændre sig. Det særlige ved flyulykker er, at man sjældent kender årsagen til ulykken straks. Det stiller krav til selskabet om at krisekommunikere ad mindst to omgange: Første gang, når ulykken sker og anden gang, når årsagen kommer til offentlighedens kendskab i havarirapporten. Dette kan være en fordel, fordi tiden går og ulykken med tiden fylder mindre i stakeholders bevidsthed, og der vil opstå en ny mulighed for at påvirke stakeholders mening. Det kan være en ulempe, fordi selskabet skal være beredt på en mulig opblussen af krisen. Vi kan i empirien se, at AG er opmærksomme på dette, da havarikommissionens rapport blev offentliggjort, fordi de forberedte deres krisekommunikation i storylinen (bilag 9).

KONKLUSION

Projektet har haft som formål at undersøge og analysere, hvordan AG kommunikationsmæssigt håndterede ulykken i Ilulissat, og hvordan krisekommunikationen blev opfattet.

AG var i deres krisekommunikation hurtige og handlekraftige. De har haft en vellykket framing og har talt ind i en grønlandsk kontekst. Den positive opfattelse af AG's omdømme har været en medvirkende faktor til, at krisen ikke udviklede sig, og til at AG blev tildelt lav attribution.

Konklusionen indeholder herunder en gennemgang af resultaterne af analysen og besvarer problemformuleringens underspørgsmål.

Hvilken indflydelse havde omdømmet på krisekommunikationen?

Omdømmet havde indflydelse på AG's kommunikative strategi og håndtering af ulykken. Det kommer til udtryk i empirien, at AG mener, de har et positivt omdømme pga. deres monopollignende status kombineret med den særlige infrastruktur, deres CSR-politik, piloternes status og det, at så mange har en relation til AG.

AG erkendte, at det var en større ulykke, som kunne skade deres omdømme. AG vidste, at pressen sjældent er kritisk, så de havde mulighed for at påvirke den framing som ville indgå i pressens udmeldinger. De valgte strategier, der tildelte dem selv lav attribution. Stakeholders opfattelse af AG's omdømme er positivt og påvirket af en halo-effekt og dermed matcher det, de valgte kommunikationsstrategier.

Hvordan var AG's kommunikationsmæssige håndtering?

AG formåede at sætte scenen ved at være de første der omtaler ulykken gennem en udsendt pressemeddelelse og på Facebook. Dermed er det også AG's framing af ulykken og AG som sikkert og troværdigt luftfartsselskab, der bliver den dominerende fortælling. De viser også handlekraft ved at sende direktør og kriseteam til Ilulissat.

Analysen viser, at AG i deres kommunikation har valgt en framing, der taler ulykken ned. Vi mener, at de kommunikationsmæssigt forsøgte at tildele sig selv

et mindre ansvar for ulykken ved at skrive, at årsagen til ulykken er noget ved situationen - eksternt locus - eksempelvis udfordringer med klimaet og dårlig radiokommunikation. Ligeledes tyder det på, at AG i valg af responsstrategi har valgt strategier, der minimerer skaden, minimerer deres rolle, styrker billedet af AG's positive egenskaber og flytter skylden. Selv om piloterne er en del af AG, flyttes skylden fra AG ved det, vi ser som scapegoating, hvor kaptajn og styrmand tildeles ansvar for ulykken og derfor degraderes. Herved opnår AG at vise handlekraft og får skabt eksternt locus ved at lave distance mellem AG og piloterne.

Hvordan oplevede udvalgte stakeholders krisekommunikationen?

Vores empiri peger på, at stakeholders bedømmer ulykken som Accidental cluster, som giver lav attribution. Årsagen er primært, at stakeholders tillægger vejret og geografiske forhold stor betydning, samt AG er beskyttet af en halo-effekt. Da Havarikommissionens rapport offentliggøres, og piloterne og dermed AG gives skylden for ulykken, ville dette normalt medføre høj attribution, da menneskelige fejl ligger i Preventable cluster. Paradoksalt nok tildeles AG stadig lav attribution.

Stakeholders accepterer tilsyneladende AG's framing af ulykken. Stakeholders hæfter sig ved, at AG udmelder fakta og dermed deler stakeholders opfattelse af krisetype ud fra den udsendte kommunikation - lav attribution. Der ses dog en risiko for opbygning af krisehistorik i forhold til flytypen Dash-8.

Hvad bevirkede at ulykken ikke blev en større kommunikationskrise for AG, end den gjorde?

AG formåede at være hurtigt ude, og var dermed via framingen med til at definere krisetypen og beskrive ulykken. AG satte dermed dagsordenen. Det lykkedes at skabe fokus på en række faktorer, som i overvejende grad var uden direkte sammenhæng med AG og som var medvirkende til ulykken. Dermed blev det en ulykke, som skyldtes en række uheldige sammenfald udenfor virksomheden (eksternt locus), herunder de særlige grønlandske forhold, hvor der er accept af, at man er underlagt klimaet, og ikke en ulykke som blev tilskrevet AG (internt locus).

Ifølge AG var der ingen kritisk presse, så AG's framing har været dominerende i mediedækningen.

Endelig tillægges AG af stakeholders en særstatus i kraft af deres monopol-lignende forhold og de særlige klimatiske forhold, de flyver i. En halo-effekt gør, at selv om AG kan tilskrives skylden for ulykken, så tildeler AG's stakeholders paradoksalt dem ikke skylden. Dette er ikke hele forklaringen, idet vi har en fornemmelse af nogle ubekendte faktorer, som vi ikke har kunnet definere, som kunne være medårsag til denne lave tildeling af attribution. Det nærmeste ord vi kan indfange det med er den grønlandske kultur.

Hvordan opfatter AG deres kommunikation?

AG opfatter kommunikationen og kriseforløbet som vellykket. Empirien viser dog at AG ikke er forberedt på en egentlig shitstorm på Facebook og deres håndtering af denne ulykke har gjort dem opmærksomme på denne svaghed.

Der er dele af empirien, som tyder på, at der har været en klar strategi med kommunikationen, men der er også tegn i empirien på, at den klare strategi var på managementsiden, mens det ikke har været tydeligt, at der lå en strategisk kommunikationsplan.

Kan der uddrages generaliserbar viden om krisekommunikation ud fra Air Greenlands håndtering?

AG kan tilskrives skylden for ulykken pga. en menneskelig fejl, alligevel tildeler AG's stakeholders dem paradoksalt nok ikke skylden. Dette kan til dels tilskrives et godt omdømme, men vi har løbende i opgaveprocessen stødt på nogle ubekendte faktorer, som muligvis kan være en medvirkende årsag til den lave tildeling af attribution. Vi har flere gange italesat det som den grønlandske kultur. Benoit og Coombs er bredt anvendelige og opstiller faktorer, som man kan overveje i forbindelse med krisekommunikation, men teorierne tager ikke nødvendigvis højde for samtlige faktorer, der har indflydelse på et kriseforløb.

Dette er altså en case, som understøtter påstanden om, at alle kriser er unikke. Kriser bør håndteres i sammenhæng med det øvrige omdømme og i den specielle kontekst de opstår i. Derfor kan der være "noget" i kriser, som disse teorier ikke

beskriver. På den baggrund har afhandlingen bidraget til viden om en case med et vellykket kriseforløb.

Vi kan ikke uddrage generaliserbar viden, men vores undersøgelse har en vis analytisk generaliserbarhed og kan være vejledende for lignende cases.

PERSPEKTIVERING

Mens vi skrev, styrtede et Germanwings-fly til jorden på vej fra Barcelona til Düsseldorf. 150 mennesker mistede livet. Lufthansa, der ejer Germanwings, gik straks i gang med at kommunikere til pressen og deres stakeholders. Flyulykker er desværre aktuelle som cases i forbindelse med krisekommunikation. Når det er sagt, er der markante forskelle på de to ulykker. For det første var der ingen tabte menneskeliv ved ulykken i Ilulissat, for det andet fandt man ved Germanwings-ulykken ret hurtigt årsagen til styrtet. Man skulle altså ikke vente i længere tid på en rapport fra en Havarikommission.

Det åbner for spørgsmålet, hvordan havde stakeholders reageret, hvis der var gået menneskeliv tabt ved ulykken i Ilulissat? Kunne det have afstedkommet en 'shitstorm' mod AG? Det kan vi ikke svare på, men det perspektiverer, hvor vigtigt det er, at hvert selskab, der kommer ud i en krise nøje vurderer, hvilken krisekommunikation der skal ud i hvilket medie afhængig af den enkelte situation. Det åbner også for en interessant diskussion om, hvordan virksomheder tackler nye udfordringer, som sociale medier er. Nu er virksomhederne ikke længere ene afsendere af kommunikationen, og alle stakeholders kan i princippet ytre sig om alt. AG er opmærksomme på udfordringen.

AG angiver, at de er kommet styrket ud af krisen, men dette vurderer vi, bygger meget på krisemanagementdelen, da de 10 måneder efter ulykken i Ilulissat farer lidt for hurtigt ud i medierne med en årsag ift til en anden ulykke i Nuuk. I vores case og potentielt andre, kan virksomheder måske komme styrkede ud af kriser, men Coombs anbefaler, at virksomheden efterfølgende evaluerer og implementerer læring. Ansvarstillæggelsen fra stakeholders anghænger af, om de vurderer, at virksomheden ikke længere har troværdige produkter eller sikkerheden ikke er i orden. Er virksomheden ramt på omdømmet, kan det koste dyrt.

Vi har adskillige gange i gruppen haft samtaler om den grønlandske kulturs betydning for krisens forløb. En af os har boet i Grønland og har dermed været tættere på den grønlandske kultur og kan genkende flere eksempler fra empirien. Kulturen har en betydning, både hvad angår firmaets aktiviteter, men vi tror også, det har en betydning for, hvordan man i Grønland skaber mening omkring en flyulykke. Fakta er, at man i Grønland ikke bare kan vælge et andet flyselskab.

Fakta er også, at der er nogle klimatiske udfordringer. Det må grønlænderne forholde sig til, og det har vi også kunnet læse i vores empiri fra Facebook, at de gør. Den særegne opfattelse omkring liv og død er sværere at lokalisere. Henrik Potzsch skriver i sin blog: “Når fangerne tog på isen eller havet for at skaffe mad, var de underlagt naturens luner. At dø en pludselig død var til stede hver gang en fanger drog af sted på sæljagt imellem isskoserne på fjordene.. (...). Det skal ikke forstås i romantisk forstand. Men fangersamfundets mænd og kvinder var stolte hårdføre mennesker, der levede som frie sjæle i dyb samklang og samtidig i dyb afhængighed af naturens rytmer” (<https://henrikpotzsch.wordpress.com>, De er i Fjeldet – fjeldet er i dem, 31.08.08).

Vi er ikke ude i et ærinde, hvor vi vil tilskrive den gamle fangerkulturs liv-/død-opfattelse til vore dages flyulykker, men det er interessant, så lidt kritik AG udsættes for. Det kunne være interessant, at undersøge med Johansen & Frandsens begreb “Den retoriske arena”.

En anden opmærksomhed er, om AG også fremover vil være beskyttet af de omtalte faktorer i konklusionen, hvor godt rustede de vil være mod fx en shitstorm på Facebook. Dette understøtter konklusionen om, at enhver krise skal behandles som unik i tid og sted – i den kontekst den opstår og udvikler sig.

VERIFIKATION

Her gennemgås projektets reliabilitet, validitet og generaliserbarhed jf. Kvale & Brinkmann.

Vi har gennem hele forløbet haft til hensigt at projektet skulle fremstå troværdig, transparent og sammenhængende. Vi har bestræbt os på at have en klar struktur og en rød tråd gennem hele afhandlingen.

Reliabilitet

Kvale & Brinkmann (2009, s. 352) definerer 'reliabilitet' som "En forskningsrapports konsistens og pålidelighed; intra-intersubjektiv reliabilitet henviser til, om et resultat kan genskabes, gentages på andre tidspunkter og af andre forskere ved hjælp af den samme metode". Vi har en socialkonstruktivistisk forståelse, hvor vi er medskabende i processen. Da vi primært arbejder med kvalitative metoder, hvor vi forfølger spor i samtalen og stiller opfølgende spørgsmål alt efter, hvad der bliver svaret, vil det ikke være muligt at genskabe præcis den samme viden. Vi mener dog, at vores undersøgelser er pålidelige qua variationen i fokusgruppen og bredden i kommentarerne på Facebook. Det er dog en svaghed for afhandlingens pålidelighed, at vi ikke har undersøgt kommentarerne på grønlandsk, ligesom pressens framing af ulykken.

Validitet

Ifølge Kvale & Brinkmann er 'validitet' "Styrken og gyldigheden af et udsagn; i samfundsvidenskaberne henviser validitet som regel til, om en metode undersøger det, den foregiver at undersøge" (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 353).

Vi kunne have styrket validiteten i samtalerne udsagn yderligere ved efterfølgende at have afholdt opfølgende interviews, hvor vi kunne have spurgt ind til nye undringer. Eksempelvis ville det have styrket validiteten af Eas udsagn at spørge yderligere ind til, hvordan AG med deres egne ord havde 'luret' stemningen hos stakeholders og dermed undladt at afholde et pressemøde ved offentliggørelsen af Havarikommissionens rapport. Den undring havde vi ikke under samtalen, den kom efterfølgende. En opfølgning på Ea's samtale ville måske have givet os et bedre billede af, hvordan AG fornemmer deres stakeholders.

Vi kunne også have styrket validiteten af vores spørgeguides ved at have testet den i en pilotundersøgelse. Vi fik dog svar på alle vores spørgsmål og havde god tid til at udforske de undringer, der opstod i løbet af samtalen og i fokusgruppen. Ligeledes kunne endnu en fokusgruppesamtale med en anden gruppe måske have styrket de eksisterende udsagns validitet eller have tilføjet projektet ny og anderledes viden.

Om projektet samlet set er troværdigt er op til læseren at vurdere. Som Kvale og Brinkmann skriver "Miles og Huberman (1994) understreger, at der ikke findes principper eller ufejlbarlige slutningsregler, der kan fastslå validiteten af kvalitativ forskning" (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 276).

Empirien fra hjemmesider og netavisen *Sermitsiaq* er udvalgt af os, og dermed ville andre måske have valgt noget andet. Vi har meningskondenseret den empiri vi kunne finde på disse sider i dagene omkring ulykken. Denne empiridel ville kunne også findes af andre, men udvælgelsen af specifikke indslag og dermed fravælgelsen af andre indslag og netsider er udelukkende vores. Vi er bevidste om, at det ikke er en endegyldig sandhed, vi kommer frem til, med vores social-konstruktivistiske udgangspunkt. Vi mener alligevel, at vi ved vores metodetilgang og samarbejdet i gruppen, hvor vi har udfordret hinandens forståelser, er kommet frem til brugbare resultater.

Generaliserbarhed

Kvale & Brinkmann (2009, s. 350) definerer 'generaliserbarhed' som "hvorvidt resultater i én situation kan overføres til andre situationer". Vi har i projektet arbejdet induktivt med en enkelt case og med håbet om at kunne uddrage en generaliserbar viden og læring herfra. Samtidig har vi arbejdet ud fra en humanistisk tradition, hvor enhver situation er unik og et ethvert fænomen har sin egen indre struktur og logik (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 287). Vores kvalitative studie baseret på én case er ikke generaliserbart i positivistisk forstand. Det er svært at udlede en generel lovmæssighed ud fra vores undersøgelser. Vi mener dog, at undersøgelserne har en vis analytisk generaliserbarhed, da resultaterne kan være vejledende for, hvad der kan ske i en lignende situation. Validiteten af generaliseringen vil dog afhænge af en analyse af forskelle og ligheder mellem de forskellige cases (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 289).

Vi har i afhandlingen kunnet bekræfte eksistensen af en halo-effekt og dens effekt på en virksomhed med en potentiel krise. Vi har også bidraget til at skabe yderligere viden om kriser, der er gået godt/eller aldrig rigtig er opstået samt mulige årsager hertil.

LITTERATURLISTE

Benoit, W.L. (1997): Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23 (2): pp. 177-186

Coombs, W.T. (2015): Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (4. edition). USA: SAGE.

Coombs, W.T. (2007): Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*. vol. 10 (3), pp. 163-176

Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2006): Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*. vol. 10. (2), pp. 123-137

Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2010): The Handbook of Crisis Communication. Blackwell Publishing Ltd., pp. 15-47.

Frandsen, F. & Johansen, W. (2009): Krisekommunikation. I: J. Helder, T. Bredenlöv & J.L. Nørgaard (Red.): Kommunikationsteori - en grundbog. Hans Reitzels Forlag. s. 329-363 + 396

Grunwald, E., Smistrup, G. & Veirup, H. (1997): Journalistens sprog (2. udg.). Aarhus: Forfatterne & Forlaget Ajour. s. 101

Halkier, B. (2006): Fokusgruppe. Forlaget Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag. s. 25-74

Halkier, B. (2008) Fokusgrupper, 2. udgave, Forlaget Samfundslitteratur. s. 12-15 + 69-86

Johansen, W. & Frandsen, F. (2010). Krisekommunikation. Samfundslitteratur.

Kvale, S. (1997): Interview: En introduktion til det kvalitative håndværk. Hans Reitzels Forlag. s. 128-175 & 186-206

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009): Interview - en introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels Forlag, 2.udgave. Kap. 3 + 15

Lakoff, G. (2004): Don't Think of An Elephant! Know Your Values and Frame the Debate. Chelsea Green Publishing Company, First printing. s. 3-34.

Larsen, A. K. (2010): En enklere metode - vejledning i samfundsvidenskabelig forskningsmetode, Akademisk Forlag. s. 15-34

Schultz-Jørgensen, K. (2014): Virksomhedens omdømme - med PR specialisten på arbejde. Gyldendals Business. s. 10-37 + 171-219.

Sturges, D. L. (1994): Communicating Through Crisis. A Strategy for Organizational Survival. Management Communication Quarterly, Vol. 7, No 3, Februar 1994.

Van Riel, C.B.M. (1992): Principles of Corporate Communication (Prentice Hall) (Kap 2)

Webkilder

Air Greenland. (2014, 29. januar). *Dash 8 af banen*. Lokaliseret den 9. februar 2015 på:

[http://www.airgreenland.dk/om/nyheder/dash-8-af-banen-i-jav-version-2-\(1\)](http://www.airgreenland.dk/om/nyheder/dash-8-af-banen-i-jav-version-2-(1))

Air Greenlands hjemmeside www.airgreenland.dk. Lokaliseret den 22. februar 2015.

<http://www.airgreenland.dk/om/historie>

<http://www.airgreenland.dk/om/fly-og-helikoptere>

<http://www.airgreenland.dk/media/730150/190314-version-ENDELIG.pdf>

(årsrapport)

Air Greenlands Facebookside www.Facebook.com/airgreenland. Lokaliseret den 2. februar 2014.

<https://www.Facebook.com/airgreenland>

Ingeniøren (ing.dk.) artikel fra 28. februar 2014. Lokaliseret den 22. februar 2015:

<http://ing.dk/artikel/landingsstel-knaekkede-under-groenlandsk-dash-fly-helt-efter-beregningerne-166687>

Dansk sprognævn (2014): Nyordslisten 2014. Lokaliseret den 22. februar 2015:

www.dsn.dk/nyt/nyheder/nyordsliste-2014

Den Danske Ordbog. Opslag på ordet Monopol + Kurede. Lokaliseret den 04. april 2015:

<http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=monopol>

Havarikommissionen: Final Report Accident 29-1-2014 involving Bombardier Inc. DHC-8-202 OY-GRI

http://www.havarikommissionen.dk/index.php?option=com_contentbuilder&title=søg-luftfart-begivenhedstype-havari-accidentflykategori-motorfly-airplaneår-2014-hclj510-2014-258-final-report&controller=details&id=3&record_id=154&Itemid=161&limitstart=0&filter_order=&lang=da

International Civil Aviation Organization, Annex 13 (2001): Aircraft Accidents and Incidents Investigation, ninth edition

http://www.icao.int/safety/airnavigation/NationalityMarks/annexes_booklet_en.pdf

Infomedia, Danske avisartikler:

<http://apps.infomedia.dk.molly.ruc.dk/Ms3E/Search2.aspx>

<http://h/>

KNR (Grønlands Radio) Kalaallit Nunaata Radioa Greenlandic Broadcasting Corporation. artikel fra 29. december 2014. Lokaliseret den 22. februar 2015.

<http://knr.gl/da/nyheder/air-greenland-hændelsen-var-udramatisk>

Wikipedia: Air Greenland. Lokaliseret den 22. februar 2015:

http://da.wikipedia.org/wiki/Air_Greenland

BILAGSLISTE

1. Oversigt over stakeholders
2. Transskribering af samtale 3 Erik
3. Pressemeddelelse 1
4. Meningskondensering Facebook AG og *4a* GMLFacebook AG
5. Pressemeddelelse 2
6. Meningskondensering FB Sermitsiaq
7. Transskribering Nuuk TV.
8. Pressemeddelelse 3
9. Storyline
10. Transskribering af fokusgruppesamtalen
11. Kort over Grønland (www.ag.dk)
12. AG's Emergency Response Plan
13. Transskribering af samtale 2, Ib
14. Transskribering af samtale 1, Ea
15. Meningskondensering af samtale med Ea
16. Meningskondensering af samtale med Ib
17. Meningskondensering af samtale med Erik
18. Meningskondensering fokusgruppe
19. Samtaleguide til AG samtaler
20. Samtaleguide til fokusgruppesamtalen