
FÉLAGSVÍSINDA-OG LAGASVIÐ

HVERNIG TÓK ICELANDAIR Á VERKFALLI FLUGVIRKJA ÚT FRÁ SJÓNARMÍÐI ALMANNATENGILSINS?

Ritgerð til BA gráðu
Nafn nemanda: Linda Hrönn Hermannsdóttir
Leiðbeinandi: Dr. Eiríkur Bergmann
(Vor – 2018)



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Staðfesting á lokaverkefni til BA-gráðu í Miðlun og almannatengslum

Lokaverkefnið

HVERNIG TÓK ICELANDAIR Á VERKfalli FLUGVIRKJA ÚT FRÁ
SJÓNARMÍÐI ALMANNATENGILSINS?

Eftir Lindu Hrönn Hermannsdóttur, kt. 22.04.86-2499

Verkefnið hefur verið metið samkvæmt reglum og kröfum Háskólans
á Bifröst og hefur hlotið lokaeinkunnina _____

Háskólinn á Bifröst

Leiðbeinandi

Sviðsstjóri félagsvísindasviðs

FÉLAGSVÍSINDA-OG LAGASVIÐ

HVERNIG TÓK ICELANDAIR Á VERKfallI FLUGVIRKJA ÚT FRÁ SJÓNARMÍÐI ALMANNATENGILSINS?

Ritgerð til BA gráðu

Nafn nemanda: Linda Hrönn Hermannsdóttir

Leiðbeinandi: Dr. Eiríkur Bergmann


(Vor – 2018)

Einkunn:

Hákólinn á Bifröst



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY



Ég staðfesti hér með að þetta verkefni er unnið af mér og er mín hugarsmíð. Ég gætti þess að tilgreina allar heimildir eftir bestu sannfæringu. Einnig studdist ég við gæðahandbók skólans um reglur við skrif lokaverkefna fyrir grunnnám.

Reykjavík,

Linda Hrönn Hermannsdóttir

Formáli

Þessi ritgerð er lokaverkefni fyrir BA í Miðlun-og almannatengslum við Félagsvísinda-og lagadeild Háskólans á Bifröst. Vægi ritgerðarinnar er 14 (ECTS) einingar af 180 einingum í heildina. Leiðbeinandi er Dr. Eiríkur Bergmann prófessor við Háskólann á Bifröst sem ég vil þakka kærlega fyrir góða handleiðslu.

Ég vil þakka fjölskyldunni minni fyrir stuðninginn sérstaklega í ljósi þess að nýr fjölskyldumeðlimur bættist við á meðan skrifunum stóð og svo gerði brjóstapoka vart við sig. Stefán og Sigurjón fyrir að nenna að lesa yfir.

Einnig vil ég þakka vinkonum mínum fyrir endalaus hvatningu, án ykkar væri þessi ritgerð enn í bígerð.

Ágrip

Jólin eru að marga mati besti tími ársins. Fólk fær frí úr vinnu, borðar yfir sig af óhollum mat og eyðir flestum stundum með fjölskyldu og ástvinum. Þegar flugvirkjar Ícelandair fóru í verkfall þann 17. desember 2017 hafði það áhrif á þúsundir manna um heim allan. Aðfluttir Íslendingar tóku þessu mjög persónulega og sökuðu flugvirkjana um græðgi. Flugfarþegar sem aðeins áttu að millilenda á Keflavíkurflugvelli áður en haldið var heim sátu fastir tímunum saman án nokkurra upplýsinga frá forsvarsmönnum Ícelandair.

Markmið þessa verkefnis var að svara rannsóknarspurningunni „Hvernig tók Ícelandair á verkfalli flugvirkja út frá sjónarmiði almannatengilsins?“. Til að svara henni skoðaði ég hvernig stóð á upplýsingagjöf til almennings, hvernig umræðan var á samfélagsmiðlum og hvar mistökin lágu.

Gerð var tilviksrannsókn á viðbrögðum Ícelandair út frá fræðum almannatengsla. Þau gögn sem voru greind með þeim hætti voru gögn sem birtust á fréttamiðlum, samfélagsmiðlum og vefsvæðum annarra fyrirtækja.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar voru þær að upplýsingagjöf Ícelandair var ábótavant. Hægt var að draga úr þeim orðssporsskaða sem fyrirtækið varð fyrir. Rannsakandi telur að Ícelandair hafi spilað vörn í stað sóknar allan tímann.

Abstract

Christmas is one of the happiest time of the year. No work, eating good food and spending time with family and loved ones. So when Icelandair's aircraft mechanics went on strike the morning of December 17th in 2017 it affected thousands of people worldwide. The Icelandic people who lived abroad took it very personally and sought out the aircraft mechanics for greed. Passengers who were supposed to do a layover at Keflavik's airport before going home were forced to stay for many hours without a word from Icelandair's representatives.


This case study aims to establish how Icelandair handled the aircraft's mechanic strike from the perspective of the public relations. To do so it was needed to see how information was shared to the public, how the discussion was on social media and where the mistake were made.

This is a case study of Icelandair's response to the public relations. The data that was analyzed in this way was data published on news media, social media and other companies' websites.

The main conclusions of the investigation were that Icelandair's disclosure was inadequate. The damage made to the reputation of the company could have been reduced (minimized further). The investigator believes that Icelandair was playing defense all the time instead of being in pursuit.

EFNISYFIRLIT:

<i>Formáli</i>	<i>i</i>
<i>Ágrip</i>	<i>ii</i>
<i>Abstract</i>	<i>iii</i>
1 INNGANGUR	1
1.1 LÝSING Á VIÐFANGEFNI	1
1.2 RANNSÓKNARSPURNINGAR OG MARKMIÐ	2
1.3 FRÆÐILEG NÁLGUN	2
1.4 RÖKSTUÐNINGUR FYRIR VALI Á VIÐFANGSEFNI	3
1.5 UPPBYGGING RITGERÐAR	4
2 AÐFERÐ	5
2.1 TILVIKSRRANNSÓKN	5
2.2 RANNSÓKNARAÐFERÐIR TILVIKSRRANNSÓKNA	6
2.3 GAGNAÖFLUN OG GREINING GAGNA	7
2.4 VEIKLEIKAR OG STYRKLEIKAR, RÉTTMÆTI OG ÁREIÐANLEIKI	7
3 FRÆÐILEG NÁLGUN	8
3.1 UPPHAF ALMANNATENGLA	8
3.2 SKILGREINING ALMANNATENGLA	10
3.3 HVÆÐ ERU ALMANNATENGL?	11
3.4 FERLIÐ	12
3.5 HVERJIR NOTA ALMANNATENGL?	13
3.6 TÆKI OG TÓL ALMANNATENGLSINS	13
3.7 KOSTIR OG GALLAR ALMANNATENGLA	14
3.8 SIÐFERÐI ALMANNATENGLA	15
4 HUGTÖK	16
4.1 UPPLÝSINGAMIÐLUN	16
4.2 KRÍSA.....	16
4.3 KRÍSUSTJÓRNUN.....	17
4.4 ORÐSPORSÁHÆTTA.....	18
4.5 SAMSKIPTAÁÆTLUN	18
5 ICELANDAIR	19
5.1 SKIPURIT ICELANDAIR	19



5.2	SAMSKIPTAÐEILD ÍCELANDAIR	20
5.3	ÖNNUR NÝLEG VERKFÖLL HJÁ ÍCELANDAIR	20
6	FLUGVIRKJAR	21
7	AÐDRAGANDI OG ATBURÐARÁS	22
7.1	BIRTING Í FJÖLMÍÐLUM	22
7.2	BAKVIÐ TJÖLDIN	27
8	UMRÆÐA OG ÁLYKTANIR	29
8.1	SLÆM UMFJÖLLUN, ORÐSPORSSKADI	29
8.2	OF LÍTIÐ, OF SEINT	30
8.3	AÐGERÐALEYSI	30
8.4	AÐ VERA TILBÚIN	30
9	SAMANTEKT OG NIÐURSTÖÐUR	32
10	LOKAORÐ	34
11	HEIMILDASKRÁ:	35

1 Inngangur

Aldrei áður hafa jafn margar flugvélar farið um flugstjórnarsvæði Isavia eins og árið 2017. Sama er hægt að segja um fjölda millilandafarþega sem fóru um íslenska áætlunarflugvelli. Þetta kemur fram í árs og-samfélagsskýrslu Isavia. Flugsamgöngur skipta Ísland miklu máli sérstaklega þar sem ferðaþjónustan blómstrar. Í skýrslunni kemur fram að ferðamenn séu nú að heimsækja landið jafn mikið yfir vetrartímann eins og sumartímann. Sá árangur er vegna samstilltrar og góðrar þjónustu. Ísland vill vera hluti af góðu ferðalagi þeirra tugmilljóna ferðamanna sem fara þar um og viðhalda góðu orðspori.

Orðspor geta verið fljót að breytast. Með hraðri þróun tækninnar og notkun netsins er almenningur ekki aðeins neytendur lengur heldur geta komið sínum skoðunum á framfæri. Það getur verið í gegnum samfélagsmiðla á borð við Facebook, Twitter og Instagram eða kommentakerfið á fréttamiðlum.

1.1 Lýsing á viðfangefni

Þegar fyrirtæki þurfa að takast á við áföll eða atburði sem hafa alvarleg áhrif og afleiðingar á starfsemi þeirra, orðspor og ímynd er talað um krísu. Til að takast á við hana fer ákveðið verklag eða ferlar í gang. Þannig er hægt að takast á við möguleg áföll með skipulögðum hætti. Fyrirtæki hafa oft orðið mun sterkari eftir krísu en hættan er alltaf sú að slíkt ástand geti orðið þeim að falli. Leitast verður eftir að skoða hvort Ícelandair hafi staðið undir væntingum hvað það varðar.

1.2 Rannsóknarspurningar og markmið

Í þessari ritgerð mun höfundur leitast við að svara rannsóknarspurningunni:

- *Hvernig tók Ícelandair á verkfalli flugvirkja út frá sjónarmiði almannatengilsins?*

Markmiðið er að skoða hvernig er best að takast á við slíkt og verður það rakið hér í gegnum þessar spurningar:

- *Hvað hefði mátt fara betur og hvar lágu mistökin af hálfu Ícelandair?*
- *Hvað fékk tugþúsundir manna til að tala illa um fyrirtækið á samfélagsmiðlum og í fjölmiðlum?*

Tilgangur rannsóknarinnar er ekki að benda á slæmt eða illa unnið verk heldur til að varpa ljósi á hvernig best er að bregðast við áföllum út frá sjónarmiði almannatengilsins, draga úr orðsporsskaða og slæmri umfjöllun.

1.3 Fræðileg nálgun

Til að komast að markmiði rannsóknarinnar og niðurstöðum úr rannsóknarspurningunum skoðaði rannsakandi hvernig frammistaða Ícelandair í fyrrgreindum aðstæðum var með tilliti til fræðilegra viðmiða þar sem áherslur almannatengsla voru hafðar til hliðsjónar.

Til að byrja með var nauðsynlegt að skilgreina almannatengsl til að forðast forsendubresti. Tengd hugtök voru skoðuð og sett í samhengi eins og til dæmis boðskiptaáætlun. Mikilvægt er að vita hvað hún er og til hvers hún er notuð, sérstaklega í ljósi þess að það er tól sem hefði mögulega átt að notast mun fyrr en raun bar vitni. Krísa og krísustjórnun er stór hluti almannatengsla svo einnig þurfti að skilgreina það til að hægt væri að draga lærdóm af viðbrögðum Ícelandair við atvikinu. Ekki síður þarf að skoða skilgreininguna á orðsporsáhættu. Hversu mikið vegur orðsporið fyrir fyrirtæki og ef það fer illa úr umræðu almennings hvernig er þá hægt að komast frá því með notkun samskiptaáætlunar?

Einnig fór rannsakandi vel yfir fjölmiðlaumfjallanir á þessu tímabili sem birtar voru á internetinu, í útvarpi og sjónvarpi sem tengdust verkfallinu á einhvern hátt. Þau gögn voru sett upp í tímalínu svo hægt væri að greina þau með gagnrýnu hugarfari og réttmæti. Allt efni var opið á internetinu fyrir almenningi.

1.4 Rökstuðningur fyrir vali á viðfangsefni

Eftir að ég byrjaði í námi í Miðlun og almannatengslum tek ég frekar eftir umræðu líðandi stundar og hvernig forsvarsmenn taka á þeirri umræðu, hvort sem hún er góð eða slæm. Þegar flugvirkjaverkfallið átti sér stað um jólin 2017 og flugsamgöngur lágu niðri á háannatíma heyrðist lítið sem ekkert í Icelandair en hátt heyrðist í reiðum viðskiptavinum. Fjölmíðlar, bæði innlendir og erlendir birtu fréttir um hversu illa Icelandair stóð að upplýsingagjöf og þjónustu við viðskiptavinina. Samfélagsmiðillinn Twitter logaði og myllumerkin #flugvirkjar og #verkfall var mikið tíst af Íslendingum. Einnig heyrðist hátt í erlendum ferðamönnum á Twitter og í fréttatímum sjónvarpsins voru mörg viðtöl við reiða viðskiptavini Icelandair.

Mér þótti það forvitnilegt svo ég ákvað að rannsaka þeirra viðbrögð út frá því sjónarmiði sem ég lærði í skólanum. Til þess gerði ég tilviksrannsókn (e. case study) og skoðaði atvikið út frá fræðum almannatengsla.

Almannatengsl er tiltölulega nýtt fyrirbæri á Íslandi og ekki mikið þekkt starf. Til að mynda var ekkert nám í boði á því sviði fyrr en árið 2015 og hefur starf almannatengils oft verið blanda af markaðsstjóra- og framkvæmdastjórastarfinu. Vonandi verður með þessu verkefni hægt að sýna fram á hversu fjölbreytt og nytsamlegt starf almannatengils er og hversu mikilvægur hlekkur það er í krísustjórnun.

Ástæðan fyrir því að ég valdi þetta efni er fyrst og fremst áhugi. Ég hef áhuga á að vita hvað er að gerast í samfélaginu og ég hef áhuga á að sjá hvernig fólk, fyrirtæki eða stofnanir bregðast við í mismunandi aðstæðum. Þetta sérstaka atvik kveikti áhuga hjá mér því jólin er tími sem flestir vilja vera með fjölskyldunni sinni og aðfluttir Íslendingar tóku verkfallinu mjög persónulega. Þeim fannst flugfélagið og flugvirkjar vera að svikjast undan skyldum sínum sem að þeirra mati var að koma þeim heim til Íslands.

Talið er að verkfallið hafi haft áhrif á tíu þúsund farþega á dag og þá eru ekki aðstandendur og fjölskyldumeðlimir í þeirri talningu. Það er því hægt að segja að þetta hafi snert marga út um allan heim.

Ferðaþjónustan er ein stærsta útflutningsatvinnugrein Íslands. Má nefna að á síðasta ári námu gjaldeyrstekjur af ferðaþjónustu um 39% af gjaldeyrstekjum þjóðarinnar. Það eru 463 milljarðar. Samtök Ferðaþjónustunnar áætla að beinar tekjur ríkis og sveitarfélaga af greininni séu 54 milljarðar. Má segja að óbein áhrif ferðaþjónustunnar séu mikil og mun stöðvun flugs þess félags sem flýgur með 10 þúsund ferðamenn á dag og hefur mestu markaðshlutdeild, hafa mikil neikvæð áhrif á hagkerfið í heild sinni. Á hverjum degi sem verkfall stendur yfir er fjárhagslegt tjón fyrir þjóðarbúið því gífurlegt (Stjórn Samtaka ferðaþjónustunnar, 2017).

1.5 Uppbygging ritgerðar

Ritgerðin skiptist í tíu kafla.

Í fyrsta kafla ritgerðarinnar er inngangur og lýsing á viðfangsefni. Þar næst eru rannsóknarspurningarnar lagðar fram ásamt markmiði og ástæðu þess að rannsakandi valdi þetta efni. Fræðileg nálgun er útskýrð og hugtök kynnt. Að lokum er uppbygging ritgerðar.

Annar kafli fjallar um hverskonar aðferðum var beitt. Hvaða rannsóknarsnið var notað og afhverju. Skoðað var hvernig gagnaöflun fór fram og greining hennar. Að lokum eru styrkleikar, veikleikar, réttmæti og áreiðanleiki tilgreind.

Í þriðja kafla er fræðileg nálgun og hugtakið almannatengsl skilgreint. Rakin er saga og upphaf almannatengsla. Einnig verður skoðað hvað almannatengsl eru. Til þess, er farið yfir vinnuferli almannatengla og sýnt er fram á hverjir nota þeirra þjónustu. Tæki og tól, kostir og gallar og að lokum siðferði innan stéttarinnar.

Í fjórða kafla er farið yfir hugtök sem skipta máli fyrir áframhaldandi lestur. Upplýsingamiðlun, krísa, krísustjórnun, orðsporsáhætta og samskiptaáætlun.

Fimmti kafli fjallar um flugfélagið Icelandair. Farið verður yfir sögu þess og skipurit. Samskiptadeild Icelandair er kynnt og að lokum verður farið yfir fyrri verkföll hjá flugfélaginu.

Í sjötta kafla er stutt yfirferð um flugvirkja. Hvað þeir gera og hvernig sú atvinnugrein er á Íslandi.

Í sjöunda kafla er aðdragandi og atburðarás rakin með því að setja opinberar umfjallanir sem birtust í fjölmiðlum í tímalínu sem spannar yfir fjóra mánuði. Einnig er svo sýnt fram á hvað var að gerast bakvið tjöldin,

Áttundi kafli inniheldur umræður og ályktanir. Þar er farið yfir afleiðingar verkfallsins á orðspor félagsins og hvar mistökin lágu að þeirra hálfu.

Loks í níunda kafla er samantekt og niðurstöður. Þá eru niðurstöðurnar dregnar saman og settar í samhengi við fræðihlutann.

Tíundi kafli er heimildaskrá.

2 Aðferð

Höfundur gerði eigindlega tilviksrannsókn (e. case study) þar sem raundæmi var sett fram til greiningar.

Í þessu tilviki var hún framkvæmd til að skoða viðbrögð og frammistöðu Icelandair til að takast á við flugvirkjaverkfallið 17. desember 2017 út frá sjónarmiði almannatengilsins.

Rannsóknin verður byggð á upplýsingaöflun sem fer að mestu í gegnum fjölmiðla, opinber viðtöl við hlutaðila og viðskiptavinum Icelandair sem hugðust fljúga á þessum tíma. Einnig verða opinberar skýrslur um verkföll og flugvirkja nýttar.


2.1 Tilviksrannsókn

Tilviksrannsókn (e. case study) er ein tegund rannsóknarforms sem hægt er að nota í félagsvísindum og hentar einstaklega vel þegar rannsóknarspurningarnar byrja á „hv.“ „Hvernig,“ „hvað“ eða „hvers vegna“ eins og er í þessu tilfelli (Yin, 2014).

Þetta form hentar vel til að fá djúpan skilning á raunverulegum tilvikum og aðstæðum í samhengi við umhverfið. Tilviksrannsókn skoðar vel ákveðið atvik og rannsakar það á rauntíma. Einnig er tilgangur tilviksrannsókna að varpa ljósi á ákvörðun eða ákvarðanir við þetta tiltekna atvik. Að lokum er skoðað hvers vegna þessar ákvarðanir voru teknar, hvernig þær voru teknar og með hvaða niðurstöðum (Yin, 2014).

Tilviksrannsóknir geta tekið til einstaklinga, hópa, atburða, fyrirtækja eða stofnana og geta verið lýsandi (e. descriptive) eða skýrandi (e. explanatory). Þegar talað er um skýrandi tilviksrannsókn er reynt að sýna fram á orsakasambönd jafnvel byggð á fyrri rannsóknum og eitthvað athugað nánar eða frá nýju sjónarhorni. Þessari rannsóknaraðferð er hægt að skipta í tvennt, aftursæjar (e. retrospective) og framsæjar (e. prospective). Í þeim fyrrnefndu eru tilfelli valin út frá fyrirbyggjandi gögnum en í þeim síðarnefndu eru greiningarmerkin ákveðin fyrirfram og skoðuð strax þegar þau eru til taks. Þegar þau gögn sem liggja fyrir eru sett saman, helst í tímalínu, mun sögulegt yfirlit skapast, sérstaklega í þeim kafla sem aðdragandi og atburðarás verður rakin (Rúnar Helgi Andrason og Ársæll Már Arnarsson, 2013). Að prófa tilgátur og skapa tilgátur með þessari tegund rannsókna hentar mjög vel og nefna má þá merku menn Galileo og Newton sem rannsökuðu þyngdaraflið og Darwin sem rannsakaði uppruna tegundanna. Þeir studdu sig við tilfellarannsóknir (Yin, 2014).

Með því að beita þessari tegund rannsóknar er hægt að skoða hvernig Icelandair stóð sig í krísustjórnun og upplýsingagjöf meðan á verkfalli flugvirkja stóð. Verkfallið er liðinn



atburður sem rannsakandinn hefur enga stjórn yfir. Tilviksrannsóknir geta innihaldið eitt eða fleiri mál, þá gjarnan til samanburðar, en í þessari rannsókn er eitt mál skoðað og verður sjónum beint til ákvarðana sem teknar voru, ástæður þess, hvernig ákvarðanirnar voru teknar og hvað þær leiddu af sér. Það rannsóknarsnið heitir stakt rannsóknarsnið. Margfalt rannsóknarsnið hentar betur ef fleiri en ein rannsókn er skoðuð í einu. Kosturinn við það snið er að niðurstaðan getur verið sterkari fyrir vikið (Yin, 2014).

2.2 Rannsóknaraðferðir tilviksrannsókna

Tilviksrannsóknir geta verið framkvæmdar með mismunandi hætti og niðurstöður fara eftir hvaða nálgun er ríkjandi. Hægt er að framkvæma hana með meginleggum (e. quantitative) aðferðum, eigindlegum (e. qualitative) aðferðum eða jafnvel báðum. Með því að tilgreina hugtökin er auðveldara að vera meðvitaður um þau vandamál sem geta komið upp við gagnasöfnun, úrvinnslu og túlkun niðurstaða (Rúnar Helgi Andrasón og Ársæll Már Arnarsson, 2013).

Franski félagsfræðingurinn Emile Durkheim (1858-1917) var einn sá fyrsti sem sýndi fram á að þessi aðferðafræði ætti heima í félagsvísindum. Í ritinu *Reglur um félagsfræðilega aðferð* sem kom út 1895 hélt Durkheim því fram að hægt væri að rannsaka félagsleg viðfangsefni á hlutlægan hátt eins og um efnislega hluti væri að ræða. Fólk í félagsvísindum ætti einnig að geta fundið lögmál félagslegra fyrirbæra eins og fólk í náttúruvísindum uppgötva lögmál á sínum sviðum eins og eðlisfræði, efnafræði og líffræði. Hefur það ræst í dag og er þessi rannsóknaraðferð yfirleitt byggð á einhverskonar tilgátu eða kenningu (Jón Gunnar Bernburg, 2005). Hún er svo sönnuð eða ósönnuð með ýmsum prófunum eins og spurningakönnunum eða spurningalistum sem send er þá á eitthvert úrtak. Niðurstöður eru nokkuð öruggar að því leyti að reynt er að útiloka aðrar mögulegar skýringar (Newman & Hitchcock, 2011).

Tvær algengustu aðferðirnar sem eru notaðar við úrvinnslu tilviksrannsókna eru mynstursmátun (e. pattern-matching) og tímaraðarsnið (e. time series analysis) (Yin, 2014). Eigindlegar rannsóknaraðferðir má rekja til hugmynda og kenninga þar sem áhersla er lögð á að einstaklingurinn sé virkur túlkandi veruleikans. Eina leiðin til að útskýra athafnir fólks er að komast að því hvaða merkingu það leggur í aðstæður sínar og jafnvel reynslu. Félagslegur veruleiki er þó óstöðugur þar af leiðandi og túlkunin og samskiptaferlar síbreytilegir. Vegna þessa eru staðlaðir spurningalistar eða spurningakannanir ekki við hæfi heldur er betra að leyfa viðmælandanum að lýsa sinni reynslu og upplifun. Niðurstöður úr þessari tegund

rannsóknarefna hafa ekki verið tölulegar heldur eru það hugtök og þemu sem lýsa því hvað sameiginlegt er hjá hópum eða einstaklingum (Jón Gunnar Bernburg, 2005).

Algengustu aðferðirnar sem notaðar eru við úrvinnslu eigindlegra tilviksrannsókna eru túlkandi greining (e. interpretational analysis), íhugandi greining (e. reflective analysis) og formgerðargreining (e. reflective analysis) (Yin, 2014).

Í þessari rannsókn var stuðst við eigindlega rannsóknaraðferð með túlkandi greiningu. Þema og mynstur ná að lýsa atvikum. Markmiðið er að kanna og túlka veruleikann í ljósi þess að öðlast djúpan skilning á tiltekinni hegðun. Í þessu tilviki er hegðunin frammistaða Ícelandair.

2.3 Gagnaöflun og greining gagna

Við rannsókn þessa var að mestu notast við gögn á netinu. Þá er átt við fréttir, fréttatilkynningar og önnur fjölmiðlagögn bæði á innlendum og erlendum miðlum. Einnig voru samskiptamiðlar skoðaðir, þá aðallega Facebook og Twitter. Vefsíður á borð við Icelandair.com og Flug.is voru einnig notaðar sem og önnur vefsvæði. Bækur voru einnig notaðar sem eru opnar öllum á bókasöfnum landsins. Svo voru gögnin flokkuð og sett upp í tímalínu til að mynda sögulegt yfirlit (Ghuri & Grønhaug, 2002).


Reynt var að nota margar heimildir úr ýmsum áttum sem er talið best í tilviksrannóknum, til að halda hlutleysi og bægja persónulegum sjónarhornum frá (Yin, 2014). Greiningin lítur einnig til túlkunar og útskýringar. Skýrt verður hvernig atvikið þróaðist og borið verður saman við fræði almannatengsla (Þuríður Jóhannsdóttir & Macdonald, 2009).

2.4 Veikleikar og styrkleikar, réttmæti og áreiðanleiki

Eins og allar rannsóknaraðferðir hafa tilfellarannsóknir sína kosti og sína galla.

Rannsóknaraðferðin hentar vel til að rannsaka eitthvað óvenjulegt, afmarkað og vel skilgreint. Hún hentar vel til að skoða áhrif og afleiðingar tilviks (Yin, 2014). Einnig er tilfellarannsóknum lýst sem fjölbreyttum og lifandi aðferðum sem gerir lesandanum auðvelt að tengja atvikið við sínar eigin aðstæður og upplifun (Þuríður Jóhannsdóttir & Macdonald, 2009).

Tilfellarannsóknir hafa fengið þá gagnrýni að þær séu ekki nógu nákvæmar og ekki nógu vísindalegar og er þá átt við áreiðanleika, endurtekningar og réttmæti. En Yin (2014) og Gerring (2004) eru sammála um að þess þurfi ekki í þeim atvikum sem tilfellarannsóknir eru notaðar. Þær séu meira til að auka þekkingu og skoða ákveðið raundæmi. Einnig er áætlað að



Þessi aðferð henti ekki til að greina mál eða aðferð til að móta orsakasamband heldur kannski frekar til að lýsa einhverju óljósu raundæmi (Gerring, 2004). Einnig geta komið upp ýmis siðferðisleg vandmál ef fyrirtæki og einstaklingar eru nefndir á nafn í viðkvæmri rannsókn svo best er að dulbúa rannsóknina svo lesendur þekki ekki tilvikið (Þuríður Jóhannsdóttir & Macdonald, 2009).

3 Fræðileg nálgun

Í þessum kafla verður farið yfir almannatengsl almennt: Söguna, hlutverk og starfssvið þeirra. Einnig verður farið yfir hversu mikilvægt það getur verið fyrir fyrirtæki að hafa almannatengil og tenginguna þar á milli.

3.1 Upphaf almannatengsla


Almannatengsl finnast aftur í fornöld en þó í annarri mynd en í nútímasamfélagi. Það hefur alltaf þótt mikilvægt að halda góðum tengslum við almenning og viðhalda góðri ímynd. Upphaf nútíma almannatengsla má rekja aftur til 19. aldar (G.Hutton, 1999).

Upphafsmaður almannatengsla eða faðir almannatengsla hefur verið nefndur Ivy Lee. Lee rak fyrstu almannatenglaskrifstofuna í New York seint á 19. öld. Árið 1906 útbjóg hann ásamt félagamönnum sínum yfirlýsingu um meginreglur starfs þeirra (e. Declaration of Principles) og var henni dreift til fjölmiðla. Þar stóð meðal annars:

This is not a secret press bureau. All our work is done in the open. We aim to supply news. This is not an advertising agency. If you think any of our matter ought properly to go to your business office, do not use it. Our matter is accurate. Further details on any subject treated will be supplied promptly, and any editor will be assisted most carefully in verifying directly any statement of fact. ... In brief, our plan is frankly, and openly, on behalf of business concerns and public institutions, to supply the press and public of the United States prompt and accurate information concerning subjects which it is of value and interest to the public to know about (Broom, Cutlip, & Center, 2008).

Í yfirlýsingunni var hann að lýsa hvað almannatengsl væru og upplýsa um starf þeirra og hvernig samvinna upplýsingafulltrúa og blaðamanna gæti orðið farsæl (G.Hutton, 1999).

Fyrsta þekktu verkefni Ivy Lee var hvernig hann meðhöndlaði járnbrautarslys sem olli dauða á Pennsylvania Railroad. Slys voru tíð á þessu svæði en sjaldan rötuðu þau í fjölmiðla. Forsvarsmenn fyrirtækisins voru þekktir fyrir það að leyna upplýsingum, eiga við



sönnunargögn og halda fréttamönnum frá þeirra landareign. En í þessu tilviki fór Ivy Lee til járnbrautarfyrirtækisins og bauð þeim að nálgast slysið á betri hátt sem liti betur út fyrir alla hlutaðila. Lee setti upp blaðamannafund með talsmönnum járnbrautarfyrirtækisins, kom blaðamönnum og ljósmyndurum á staðinn og bjó til skriflega yfirlýsingu fyrir þá. Einnig kom hann á viðtölum fyrir þá sem vildu. Þessi atburður vakti mikla lukku enda hafði þetta aldrei verið gert áður og voru talsmenn fyrirtækisins lofaðir fyrir að koma fram og segja rétt frá (G.Hutton, 1999).

Þó að Lee sé þekktur fyrir að koma á þessari samvinnu, það er að segja á milli blaðamanna og járnbrautarfyrirtækja er hann þekktastur fyrir annað (G.Hutton, 1999).

Hann er þekktastur fyrir að umbreyta ímynd John D. Rockefeller en hann var umdeildur harðstjóri. Lee stakk upp á því að breyta stefnum í stjórnun og ákvörðunum tengdum rekstri á vegum Rockefellers. Að lokum varð hann með hjálp Lee, þekktur síðar meir sem örlátur yfirmaður og stjórnandi (G.Hutton, 1999).

Á svipuðum tíma var annar maður að ryðja sér til rúms á þessu sviði, Edward Louis Bernays. Hann var talinn mikill spunameistari og mikilvægi hans fyrir þróun almannatengsla er óneitanlegt. Hann starfaði þó ekki á sama hátt á Lee.

Bernays kom sér á kortið með ýmsum herferðum eins þegar hann stuðlaði að reykingum kvenna. Þá tók hann að sér starf fyrir tóbaksfyrirtæki sem hélt að markaðshlutdeild þeirra gæti orðið betri ef konur byrjuðu að reykja meira. Bernays kom sér á fund við sálfræðing til að greina hvers vegna konur væru ekki að reykja meira meðal almennings. Niðurstaðan sýndi að fyrir femínista væru sígarettur eins og frelsishjálmur sem táknaði misræmið á milli karla og kvenna. Hann tók á það ráð að merkja allar sígarettur sem kvenkyns og gerði þær að frelsistákni. Því næst bjó hann til viðburð sem rataði í The New York Times þann 1. apríl árið 1929. Eins reyndi hann að láta karlmenn hunsa þá staðreynd að armbönd væru staðalímynd kvenna og það væri í raun mjög karlmannlegt svo þeir ættu allir að byrja að bera armbandsúr (Ewen, 1996).

Bernays sá almannatengsl sem tvíhliða samskipti. Fannst honum að almannatenglar og viðskiptavinir þeirra ættu að hlusta á almenning sinn að minnsta kosti eins mikið og þeir töluðu við þá. Það var nútímalegra, vísindalegra og skilvirkara en allar fyrri einhliða aðferðir við kynningar og almannatengsl sem voru eingöngu byggðar á útgáfu fréttatilkynninga og sendingu skilaboða eins og flestum öðrum sérfræðingum fannst á þessum tíma (Ewen, 1996).

Saga almannatengsla á Íslandi er heldur styttri en í Bandaríkjunum. Elsta íslenska almannatengslafyrirtækið er KOM ehf. og var stofnað árið 1986. Það veitir ráðgjöf á Íslandi, víða um Evrópu og í Bandaríkjunum. Fyrsta stóra verkefni þess var að opna upplýsingamiðstöð

fyrir erlenda blaðamenn á meðan á fundum Ronald Reagan og Mikhail Gorbachev stóð árið 1986. KOM er þekkt fyrir gott orðpor og er leiðandi á sínu sviði á Íslandi (KOM, án dags.). Næstelsta og stærsta fyrirtækið er þó Athygli sem starfar jafnframt með almannatengslafyrirtækinu Burson Marsteller og geta því boðið upp á þjónustu til 110 landa. Starfsfólk Athygli er með fjölbreyttan bakgrunn sem nýtist þeim vel í starfi (Athygli, án dags.)

Árið 2001 var Almennatengslafélag Íslands stofnað í þeim tilgangi að hafa samstarfsvettvang fyrir þá sem stunda almannatengsl á Íslandi. Félagsmenn vinna margvísleg störf og kalla sig oft mismunandi starfsheitum, til að mynda upplýsingafulltrúa, ráðgjafa, almannatengil, talsmann og svo framvegis (Almennatengslafélag Íslands, 2001).

Það er þó stöðugt að bætast í, sérstaklega með tilkomu námsleiðarinnar Miðlun og almannatengsl í Háskólanum á Bifröst, en það er í fyrsta skipti sem fagið hefur verið kennt á Íslandi (Háskólinn á Bifröst, án dags.). Einnig er hægt að taka námskeið í opna háskólanum í Háskóla Reykjavíkur sem heitir Almennatengsl á netinu (Háskóli Reykjavíkur, án dags.).

3.2 Skilgreining almannatengsla

Almannatengsl geta verið skilgreind á ýmsan máta en í bókinni *The Practise of Public Relations* er þess er getið að árið 2012 var haldinn fundur meðal Sambands almannatengla í Bandaríkjunum (Public Relations Society of America). Á fundinum var leitast eftir skilgreiningu á almannatengslum. Eftir að hafa fengið 927 tillögur frá þeim sem sátu fundinn var niðurstaða þeirra að: „Almannatengsl eru stefnumótandi samskiptaferli sem byggja á gagnkvæmum hagsmunum milli stofnana og almennings“ (Elliott, 2012).

Svo bættist við önnur skilgreining frá Fraser P. Seitel. Taldi hann ferlið vera fyrirfram ákveðið til að hafa áhrif á almenningsálit í gegnum viðunandi tvíhliða samskipti. Honum fannst mikilvægt að bæta orðunum „fyrirfram ákveðið“ með í skilgreininguna. Til að mynda þurfa öll almannatengsl að vera úthugsuð áður en þau eru tilkynnt viðskiptavinum eða fréttamiðlum. Einnig ber að nefna að almannatengsl eru marktækust þegar þau eru byggð á siðferðislegum gildum. Einnig þarf að hafa í huga að talsmaður fyrirtækis þarf að koma vel fram og vera traustverðugur. Ekki er hægt að spreypja ilmvatni á skúnk (til að fela það sem er raunverulega undir) (Seitel, 2006).

Erfitt er að setja fram aðeins eina skilgreiningu eins og bandaríski sagnfræðingurinn Robert Heilbroner sagði. Hann líkti almannatengslastéttinni sem bræðralagi með hundruð

þúsunda manna sem ættu það sameiginlegt að starfa við sama vettvanginn en enginn væri sammála um hvert starf þeirra væri (Broom, Cutlip, & Center, 2008).

3.3 Hvað eru almannatengsl?

Almannatengsl sjá um að leiða samskiptin á milli fyrirtækja eða stofnana til almennings. Það geta þó verið mismunandi hlutaðilar svo sem starfsfólk, viðskiptavinir, hluthafar og fjölmiðlar. Góð upplýsingagjöf skiptir alla máli og mikilvægt er að samskiptin séu gagnvirk (Belch & Belch, 2014).

Almannatengsl fela meðal annars í sér aðstoð og ráðgjöf við ráðningar á starfsmönnum. Þessi þjónusta er tilvalin fyrir þá sem eru að ráða í stjórnendastöður en eiga erfitt með að finna hæfasta fólkið (Góð samskipti, 2008).

Almannatengsl fela einnig í sér að aðstoða við öll samskipti við fjölmiðla, finna það sem vekur helst áhuga almennings og móta skilaboðin svo þau berist rétta leið. Inn í þeirri þjónustu er líka skipulag blaðamannafunda svo sem að finna rétta staðsetningu, búa til áherslupunkta og greina frá þeim hlutum sem ætti að forðast á fundinum.

Fjölmiðlavöktun er einnig partur af almannatengslum en með því er verið að fylgjast með öllum þeim aragrúa greina, kommenta, og fréttu sem birtast í íslenskum fjölmiðlum og þá er hægt að bregðast hratt við ef upp kemur neikvæð umræða.

Stór partur almannatengsla er skipulagning og framkvæmd kynningarefnis og jafnvel árveknisverkefna með faglegri hönnun, miðlun upplýsinga og samþættingar.

Að skrifa texta, fréttabréf, heimasíður, á samfélagsmiðla og greinaskrif er einnig hluti almannatengsla. Að meta miðlun þessara skilaboða kallar á þjálfun og reynslu.

Almannatengsl fela einnig í sér aðstoð og ráðgjöf við krísustjórnun. Búa til viðbragðsáætlanir, sjá um boðskipti til starfsmanna og hvort, hvenær og hvernig skuli bregðast við (Athygli, án dags.).

3.4 Ferlið

Það er ekki nóg að vita hvað almannatengsl eru og hvaða tilgangi þau þjóna. Einnig þarf að skilja ferlið sem almannatengsl samanstendur af. Eins og áður hefur komið fram eru almannatengsl langt umfram það verkefni að aðeins miðla áfram skilaboðum til almennings. Árangursrík almannatengsl er gagnkvæmur skilningur milli fyrirtækja eða stofnunar og almennings.

Þróun þessa skilnings má líta á sem fjögurra skrefa ferli: Fyrsta skrefið er gagnaöflun, finna staðreyndir og staðsetja fyrirtækið í augum almennings. Í öðru skrefi er áætlun búin til sem mun hjálpa fyrirtækinu að ná sínum markmiðum. Þriðja skrefið er boðmiðlun, þar sem boðleiðirnar eru valdar og eru sniðnar eftir hvaða markhópi þær eiga að ná til. Fjórða og síðasta skrefið í ferli almannatengsla eru mælingar. Þá er mælt hvað virkaði og hvað virkaði ekki og þær niðurstöður notaðar til að skipuleggja framtíðaraðgerðir. Þessi fjögur skref eru mikilvægur þáttur í almannatengslum. Þau tengjast á þann hátt að ef eitt skref er vanrækt mun það koma niður á því næsta (Lattimore, Baskin, Heiman, Toth, & Leuven, 2004).

3.5 Hverjir nota almannatengsl?

Vegna fjölbreytileika atvinnugreinarinnar koma almannatengsl næstum öllum við. Þau tengjast öðrum greinum á margan hátt. Fólk ruglar oft saman almannatengslum og markaðsmálum sem er skiljanlegt vegna margra líkinda. Í báðum greinum er mikið um fréttatilkynningar, greinaskrif og skipulagðar uppákomur til kynningar, hvort sem það er beint til neytenda eða fjölmiðla. Algengur misskilningur er að almannatengsl séu aðeins auglýsing sem þarf ekki að borga fyrir. Fyrirtæki velja þessa leið til að kynna sínar vörur eða þjónustu og staðsetja sig á markaðnum. Þau vilja að almenningur viti hvernig fyrirtæki starfa, hverjar skoðunar þau eru til að skapa sterk tengsl við núverandi viðskiptavinum og vonandi nýja. Þannig ná fyrirtæki að bæta markaðsstöðu sína og ímynd sem gæti leitt til betri pólitískra áhrifa (IPR, 2012).


Stofnanir, svo sem sjúkrahús og skólar, nýta sér líka almannatengsl. Einnig félagasamtök og góðgerðastofnanir. Þau nýta þjónustuna til að vekja athygli á fjáröflunarviðburðum og kynningarherferðum. Áberandi einstaklingar í þjóðfélaginu, leikarar, listamenn og söngvarar eru líka dæmi um þá sem nýta sér þjónustu almannatengla. Með því að nýta sér slíka þjónustu má treysta á að almannatengillinn sjái um að hafa samband við fjölmiðla og almenning til að kynna þá í sínu besta ljósi, fyrir þeirra hönd (IPR, 2012).

Þá er hægt að treysta á fagmennsku því almannatenglar eru sérfræðingar. Þeir eru til að mynda mjög eftirsóttir af stjórnmalamönnum sem þurfa að viðhalda góðu orðspori til að ná árangri. (Stundin, 2016).

Margir almannatenglar hafa starfað sem blaðamenn eða ritstjórar og með þannig reynslu vita nákvæmlega hvað þarf til að laða að almenning sem er lykillinn að velgengni í sífellt samkeppnishæfara viðskiptalífi (IPR, 2012).

3.6 Tæki og tól almannatengilsins

Eins og í flestum atvinnugreinum fylgja nokkur tæki og tól með upp í erminni og það á líka við um þá sem starfa sem almannatenglar. Þeir nota ýmis verkfæri og tækni til að byggja upp opinbera ímynd viðskiptavina. Ímynd segir til um hvernig aðrir skynja fyrirtækið, það má horfa á það þannig að ímynd sé loforð um ákveðna þjónustu eða vöru. Fyrir hvað þjónustan eða varan stendur og til hvers er hún. Í myndinni má því finna tilgang fyrirtækisins og hvernig honum er skilað í gegnum markaðinn til almennings. Til að ná að koma þeim upplýsingum á framfæri nota þau verkfæri eins og fréttatilkynningar og yfirlýsingar. Það er þó ekki nóg því tímasetningarnar á hvenær skuli birta þær eru mikilvægar og það er sérstaða almannatengilsins.



Almannatenglar nota einnig netverkfæri eins og samfélagsmiðla, fjölmiðla, netið og blogg (Broom, Cutlip, & Center, 2008). Almannatengsl er samskiptaleið sem samtök, fyrirtæki og einstaklingar geta nýtt sér til að ná tengslum við almenning og fjölmiðla. Almannatengillinn hefur þá samband við markhópinn beint eða óbeint með það að leiðarljósi að skapa og viðhalda jákvæðri mynd með því að búa til sterk tengsl við almenning (G.Hutton, 1999).

3.7 Kostir og gallar almannatengsla

Kostir almannatengsla er að almenningur skynjar þeirra tegund boðmiðlunar á annan hátt. Almannatengsl segja sögur um fyrirtækið til að ná til almennings. Með þessum sögum er fyrirtækið að koma sér á framfæri og einnig sínum vörum og þjónustu. Þessi miðlun er talin trúverðugri en til dæmis auglýsingar og almenningur finnur það án þess að henda reiður á það. Með því að nota þriðja aðila til að fjalla um fyrirtækið á áhugaverðan eða frétt næman hátt er vinningnum náð (Broom, Cutlip, & Center, 2008).

Skoðanir almennings eru þríþættar: Skoðun, viðhorf og aðgerðir. Þegar hafa á áhrif á álit almennings þarf að miða á réttu hópana og skilaboðin þurfa að vera skýr þar sem herferðir almannatengla hafa þau öfl að móta viðhorf og geta breytt almenningsálitinu. Þá þarf að fara eftir lögum sem stýra því áliti og þá er mikilvægt að vera skiljanlegur.

Einnig þegar þarf að ná tengingu við einhvern lítinn ákveðinn markhóp er tilgangslaust að ráðast í stórar dýrar kynningarherferðir sem verða að einni stórri ringulreið á leiðinni.

Almannatengsl geta kostað lítið sem ekkert nema þá vinnuna og þann tíma sem tekur að dreifa afurðinni en ávinningurinn getur verið gríðarlegur (Belch & Belch, 2014).

Helstu ókostir almannatengsla geta verið að erfitt sé að koma með áhugaverðar fréttatilkynningar og erfitt er að stóla á að skilaboðin muni komast alla leið til viðskiptavina. Einnig þykir erfitt að mæla árangur þegar til dæmis um herferðir er að ræða sem gerir það að verkum að ekki er hægt að réttlæta tímann sem fer í hann. Þegar miðill er valinn geta mögulega aðrir fjölmiðlar fjallað um málið, þá er orðið vandasamt ef um misræmi í flutningi fréttar er að ræða sem mun jafnvel skila sér í misskilningi til almennings. Einnig gætu komið upp þær aðstæður að annar fjölmiðill finni eitthvað neikvætt í fréttatilkynningunni sem gæti komið höggi á fyrirtækið og orðspor þess. Að lokum þurfa talsmenn fyrirtækisins að vera viðbúnir að gefa viðtöl til margra miðla sem tekur tíma frá öðrum verkefnum (Belch & Belch, 2014).

3.8 Siðferði almannatengla

Samband almannatengla í Bandaríkjunum (e. Public Relations Society of America) eru virk samtök í Ameríku. Þau gefa það út að nauðsynlegt er að viðurkenna að það þurfi að fylgjast með siðferði í starfsstéttinni. Einnig segja þau að tíminn breytist ört og það gera almannatengsl líka svo stöðugt þurfi að standa vörð um reglurnar. Samband almannatengla starfa eftir gildum sem eiga að leiðbeina meðlimum þess í allri ákvarðanatöku og hegðun í starfi. Með því að fara eftir þessum gildum er hægt að halda starfstéttinni heiðarlegri:

- Ráðgjöf- að þjóna almannahagsmunum með því að starfa sem ábyrgir talsmenn, vera rödd fyrir upplýsta opinbera umræðu.
- Heiðarleiki- sannleikur bæði gagnvart þeim sem við störfum fyrir og gagnvart almenning.
- Sérfræðipækking- Ábyrgð og sérhæfð þekking sem byggist á menntun og reynslu.
- Sjálfstæði- við erum hlutlaus
- Hollusta- við erum trúföst gagnvart þeim sem við vinnum fyrir og erum skyldug til að þjóna almannahagsmunum.
- Sanngirni- það eru allir jafningjar, allir hafa rétt á skoðunum og styðjum tjáningafrelsið. (Public Relations Society of America, 2017)

Á síðu Almennatengslafélags Íslands má finna siðareglur meðlima félagsins sem hafa verið í gildi síðan 2004. Reglurnar skiptast í þrjá kafla:

- Persónuleg og fagleg heillindi
- Framkoma gagnvart viðskiptavinum og vinnuveitendum
- Siðanefnd

Þó að greinilegt sé að mikið er lagt upp úr siðareglum almannatengsla þá er engin skylda að vera í nokkurskonar félagi eða samtökum.

4 Hugtök

Til að geta greint viðbrögð Icelandair á meðan verkfallinu stóð þarf að gera grein fyrir lykilhugtökunum út frá fræðum almannatengsla. Byrjum á að greina hvað boðskiptaáætlun er og mikilvægi hennar. Í kjölfarið verða hugtökin krísa og krísustjórnun greind, loks orðsporsáhætta og samskiptaáætlun. Rannsakandi vonast til að með því að rekja þessi hugtök sé hægt að draga lærdóm af atvikinu síðar meir með tilliti til þeirra.

4.1 Upplýsingamiðlun

Boðskiptaáætlun er áætlun sem metur hver markhópurinn er og hvaða miðla á að nota. Einnig þarf hún að sýna hvort fréttavinklar séu á málinu og hvert markmiðið er. Hún inniheldur líka tímalínu gagna. Boðskiptaáætlunin þarf líka að innihalda spurningar og svör sem gætu komið upp (e. Q&A) til að tryggja samræmi í skilboðunum og það hjálpar starfsfólkinu að átta sig á hvað á að forðast að tala um og hvað er gott að komi fram. Fjölmiðlar eiga til að vera grimmir og dæma framferði fyrirtækis harkalega þegar krísuástand varir (Belch & Belch, 2014).

4.2 Krísa

Krísa (e. crisis) þýðir ekki alltaf það sama. Það eru jafn margar krísur til í jafnmörgum atvinnugreinum og jafnvel fræðum. Í Merriam-Webster orðabókinni er talað um að krísa sé erfitt eða hættulegt ástand sem þarf að veita sérstaka athygli (Merriam-Webster, 2014). Íslensk orðabók segir að krísa þýði slæm staða (Orðabók.is, 2010).

Sumum finnst að orðið hafi verið ofnotað undanfarin ár í kjölfar fjármálakreppunar svo það fer að missa marks. Þar sem orðið er stórt er erfitt að finna aðeins eina skilgreiningu en í grunninn er hún greind sem alvarlegur atburður sem getur orðið hörmulegur atburður ef ekkert er að gert (Barton, 2001). Einnig getur krísa verið flokkuð sem ágreiningur. Það er þegar hópar eða einstaklingar berjast gegn fyrirtækjum eða ríkinu til að fá fram sinn vilja og óskir. Um getur verið að ræða viðskiptabönn eða verkföll svo dæmi séu nefnd (Lerbinger, 1997).

Hægt er að tala um tvær tegundir krísa: Undirliggjandi og skyndilega. Undirliggjandi krísa byrjar í hljóði sem nokkur lítil atvik en tekur á sig snjóboltamynd sem vindur upp á sig og verður að krísu því öll viðvörunarmerki eru hunsuð. Í þessum tilfellum er sökudólgur nauðsynlegur eins og yfirmaður sem hefur lagt starfsmann í einelti smátt saman.

Skyndileg krísa er þegar atvik kemur upp án nokkurar viðvörunar en er af þeirri stærðargráðu að ekki er hægt að stjórna því. Náttúruhamfarir, skemmdarverk og hryðjuverk eru dæmi um svoleiðis krísu (James & Wooten, 2008).

Hér skulum við skilgreina krísuna sem ógn við rekstur og orðstír sem getur haft neikvæðar afleiðingar ef hún er ekki meðhöndluð rétt. Þessar neikvæðu afleiðingar gætu komið niður á fyrirtækinu sjálfu, hagsmunaaðilum og iðnaði. Aðalatriðið er ekki hverskonar krísa heldur hvernig hún er meðhöndluð (James & Wooten, 2008).

Krísan getur haft þrjár mismunandi afleiðingar: Fjárhagslegt tap þar sem starfsemin truflaðist sem skapaði tap á markaðsdeild, orðsporstag eins og Dilenschneider benti á í bókinni *The Corporate Communications Bible* að allar krísur skaði orðspor að einhverju leyti (Dilenschneider, 2000). Að lokum má nefna almannaöryggi, t.d. „Það myndaðist örtröð bæði á flugvellingum og í kringum flugvöllin, mikil mannmergð sem hefði getað leitt til alvarlegra slysa” (Lariscy & Sohn, 2014).

4.3 Krísustjórnun

Áföll gera ekki boð á undan sér en eiga til að dynja yfir þegar verst stendur á. Það er mikilvægt að vera sífellt að uppfæra leiðirnar til að stjórna krísu því eins og tíminn þá breytast þær ört. Það sem átti við fyrir áratug eða jafnvel fimm árum á ekki endilega við í dag. Með hraðri þróun þarf hröð viðbrögð. Samfélagsmiðlar spila þar stórt hlutverk, það þarf að bregðast við í samræmi við þá. Markmið krísustjórnunar er að passa upp á orðspor fyrirtækisins og koma sjónarmiðum þess á framfæri (Coombs, 2014).

Þegar stjórna þarf krísu og halda henni í skefjum er gott að eiga fyrirbyggjandi áætlun til að fylgja eftir svo tilfinningar beri ekki skynsemina ofurliði. Talað er um heildrænt stjórnunarferli sem tekur fram allt sem mögulega gæti gerst. Ef það er ekki til staðar þarf að hafa ýmislegt í huga. Það má ekki bíða of lengi með að grípa til aðgerða. Ef of langur tími líður gefst almenningi og fjölmiðlum tækifæri á að fylla sjálfir upp í eyðurnar sem gæti skapað fyrirtækinu enn meiri vandræði og einhliða frásögn. Í næsta skrefi er nauðsynlegt að finna einn talsmann, helst almannatengil eða upplýsingafulltrúa og fara allar upplýsingar í gegnum þann aðila. Með þessu er verið að passa upp á að engar mótsagnir séu í upplýsingunum og að ekkert ósamræmi sé í yfirlýsingum því annars er hætta á að trúverðugleiki skilaboðanna raskist. Almennatengillinn þarf að vera aðgengilegur hagsmunaaðilum fyrir athugasemdum og spurningum og ætti hann að vita frá upphafi hverskonar krísa sé framundan og hverjar verða afleiðingarnar (Coombs, 2014).

4.4 Orðsporsáhætta

Orðspor og ímynd er eitt það mikilvægasta sem fyrirtæki á. Allt álit, tilfinningar og upplifun almennings, smitast yfir á markaðshlutdeild og ánægju viðskiptavina. Gott orðspor skapar vinsemd og viðskiptatryggð. Að ná því markmiði getur tekið fjöldamörg ár að byggja upp, en einnig örskamma stund að eyðileggja (Jónsson, 2007).

Með orðsporsáhættu er átt við hættu á því að orðspor fyrirtækis skaðist með athöfnum eða athafnaleysi í starfsemi þess. Þá er verið að tala um mögulegt tjón á ímynd fyrirtækisins í huga viðskiptavina og annarra hlutaðila. Jónas F. Jónsson forstjóri Fjármálaeftirlitisins sagði á fundi Viðskiptaráðs að gegnsæi og upplýsingagjöf væri mikilvægur þáttur í stjórnun orðsporsáhættu og að fyrirtæki þyrftu í auknum mæli að fara að líta á orðsporsáhættu sem hluta af rekstraráhættu (Jónsson, 2007). Orðsporsáhætta getur verið afleiðing krísu (Lariscy & Sohn, 2014).

Til að bjarga orðspori eftir hnekki þarf á hnitmiðuðum og samræmdum boðskiptum á öllum sviðum að halda. Tala þarf við fjölmiðla og skapa jákvæða umfjöllun (Belch & Belch, 2014).

4.5 Samskiptaáætlun

Markmiðið með samskiptaáætlun er að hjálpa fyrirtækinu að nýta allt í starfsemi þess sem getur orðið tilefni til jákvæðrar umfjöllunar fjölmiðla eða tryggt því athygli. Áætlunin tiltekur gróflega hvers konar málefni verða kynnt, hvar, og af hverjum. Hún þarf að vera raunhæf og einföld. Hún þarf að vera sveigjanleg svo hægt sé að breyta henni í gegnum það tímabil sem hún tekur til. Samskiptaáætlun er tékklisti fyrir fyrirtækið sem um ræðir, að það geti nýtt sín helstu tækifæri sem þeim bjóðast til að eiga góð og árangursrík ytri samskipti og hægt sé að ná þeim markmiðum sem sett hafa verið í samskiptamálum.

Samskiptaáætlun er hugsuð með spurningunni: Hvernig verður hægt að bjarga? (Coombs, 2014).

5 Icelandair

Hægt er að rekja rætur Icelandair til ársins 1937 þegar Flugfélag Akureyrar var stofnað. Þremur árum síðar flutti félagið sig til Reykjavíkur og breyttist nafnið þá í Flugfélag Íslands sem síðar varð að því alþjóðlega nafni, Icelandair.

Árið 1944 stofnuðu þrír íslenskir flugmenn flugfélagið Loftleiðir, sem síðar var einnig kallað Icelandic Airlines. Fyrst um sinn sinnti flugfélagið aðeins innanlandsflugrekstri. Árið 1945 flaug Flugfélag Íslands sitt fyrsta millilandaflug til Skotlands og Danmerkur. Loftleiðir hóf millilandaflug árið 1947 og árið 1953 fór það að bjóða upp á lággjaldaflug yfir Norður-Atlantshafið (Icelandair, 2018).

Árið 1973 tóku þessi tvö flugfélög höndum saman undir einu nafni, Flugleiðir, á íslenskum markaði og Icelandair á alþjóðlegum vettvangi. Eftirlit með Icelandair er undir Flugmálastjórn Íslands. Flugumsjónarmiðstöðin er staðsett á Keflavíkurflugvelli og er ábyrg fyrir flugáætlunum. Einnig hefur hún umsjón með öllum flugferðum fyrirtækisins. Viðhald vélanna er í höndum Technical Services í viðhaldsaðstöðunni á Keflavíkurflugvelli. Hagkvæm staðsetning Íslands sem er á milli Norður-Evrópu og austurstrandar Norður-Ameríku er það sem Icelandair byggir sína viðskiptastefnu á. Með þessari staðsetningu hefur félagið byggt upp alþjóðlegt leiðarkerfi með Ísland sem miðpunkt. Þeir hafa ekki aðeins stækkað leiðarkerfi sitt með því að sameina um borð í flugvélum sínum farþega til Íslands, farþega frá Íslandi og farþega sem fljúga í gegnum Ísland heldur hefur það einnig styrkt það líka. Icelandair er leiðandi flugfélag og einbeitir það sér að veita viðskiptavinum sínum öruggar og traustar flugferðir og framúrskarandi þjónustu (Icelandair, 2018).

5.1 Skipurit Icelandair

Skipurit Icelandair er sem hér segir. Alþjóðaflugstarfsemin skiptist í fimm svið: Fjármálasvið, mannauðssvið, rekstrarsvið, stefnumótunar - og viðskiptaþróunarsvið og sölu - og markaðssvið.

Framkvæmdastjórar fyrrnefndra sviða mynda framkvæmdastjórn félagsins. Auk þeirra er Björgólfur Jóhannsson forstjóri, Magnea Þórey Hjálmarsdóttir framkvæmdastjóri Icelandair Hotel, Gunnar Már Sigurfinnsson framkvæmdastjóri Icelandair Cargo og einnig er Jens Bjarnason í stjórninni en hann sér um samskipti við eftirlitsaðila á sviði flugrekstrar og alþjóðasamskipta (Icelandair, 2018).

5.2 Samskiptadeild Icelandair

Vefteymi markaðs- og almannatengladeild starfar innan sölu og markaðssviðs hjá Icelandair. Vefteymið sér um að efnið sem kemur út í nafni fyrirtækisins sé í takt og tón við vörumerkið og sér um skipulag á framleiðslu á textaefni. Þau sjá um að þróa og innleiða áætlanir sem miða að því að fjölga vefsíðuheimsóknum eins og að passa að efnið þar sé uppfært reglulega og finna hverskonar textaefni á að framleiða til að ná til réttra markhópa. Í takt við það setja þau upp ferla og verklag til þess að rýna í, skrifa og fara yfir myndefni. Einnig er á þeirra ábyrgð að gera þarfagreiningu á hverskonar efni þarf að framleiða hverju sinni til að viðhalda og tryggja að upplýsingar á vefnum séu ávallt réttar.


Samfélagsmiðladeild Icelandair sem heyrir undir sölu og markaðssvið þjónustar viðskiptavini á öllum samfélagsmiðlum allan sólarhringinn. Starfsfólkið fylgist með vörumerki Icelandair og orðspori fyrirtækisins með því að vakta myllumerki þeirra. Þau leysa vandamál innan lítils tímaramma og veita gæðaþjónustu. Þetta er fólk með mikla samskiptahæfileika og framúrskarandi ritstjórnar- og yfirlestrarfærni. Einnig þurfa þau að búa yfir útsjónarsemi og hugmyndauðgi til að leysa vandamál og hafa þarfir viðskiptavinarins ávallt að leiðarljósi. Samfélagsmiðladeildin er sú deild sem hefur hvað mestu samskiptin við hinar deildirnar (Icelandair, 2018).

5.3 Önnur nýleg verkföll hjá Icelandair

Þann 11. maí 2014 fóru flugmenn Icelandair í verkfall. Fyrstu tvo dagana var 41 flug fellt niður vegna þess. Á heimasíðunni skrifar Guðjón Arngrímsson, upplýsingafulltrúi Icelandair, að félagið muni reyna eftir bestu getu að leysa úr þeim vanda sem niðurfelling fluga skapar viðskiptavinum. Hann bendir á að Icelandair muni hjálpa þeim að færa flugið sitt yfir til annarra flugfélaga eins og hægt er, færa á önnur flug Icelandair eða endurgreiða að fullu (Icelandair, Fellir niður 11 flug á morgun vegna verkfallsaðgerða flugmanna, 2014).

Í kjölfar þessa verkfalls sendi Icelandair út aðra tilkynningu um tíu dögum seinna að þeir myndu fella niður öll flug til St. Pétursborgar í Rússlandi í júní það ár til að reyna að létta á áætlun sumarsins og minnka þörf á yfirvinnu (Icelandair, 2014).

Þann 13. júní 2014 kom fréttatilkynning á vef Icelandair að þremur dögum seinna, það er að segja þann 16. júní, væri sólarhringsverkfall Flugvirkjafélags Íslands og að öllum flugum þann dag yrði aflýst. Flugin voru 65 talsins. Ákvörðun um að fella niður flugin með þessum fyrirvara var tekin til að eyða óvissu og gefa farþegum tækifæri á að gera nauðsynlegar



ráðstafanir. Flugfarþegar fengu send smáskilaboð eða tölvupóst þess efnis og talið er að flugáætlun tólf þúsund manns hafi raskast. Guðjón Arngrímsson upplýsingafulltrúi Icelandair sagði að þetta væru mikil vonbrigði því samningum væri lokið við 95% starfsfólks félagsins og flugvirkjum hefðu staðið til boða svipuð kjör og samstarfsmenn þeirra hefðu nýlega samið um. Í þeirri stöðu væri útilokað fyrir félagið að ganga að ítrekaðri kröfu flugvirkja um margfalt meiri hækkun launa en aðrir höfðu fengið. Viðræður hefðu engan árangur borið svo félagið neyddist til að taka strax þá ákvörðun um að fella niður allt flug 18. júní. Einnig sagði Guðjón að áhrif eins sólarhrings verkfalls um miðjan júní væri mun meiri en fyrir mánuði síðan, þar sem háannatími ferðaþjónustunnar væri genginn í garð og flug hafi verið aukið til muna frá því sem þá var og farþegafjöldinn meiri (Icelandair, 2014). Þegar þetta verkfall byrjaði lagði Hanna Birna Kristjánsdóttir þáverandi innanríkisráðherra fram lagafrumvarp til Alþingis um að setja bann á verkfallið. Þegar kom að atkvæðagreiðslu fékk hún afhent bréf þess efnis að ákvörðun var tekin um að fresta verkfallinu. Þá lagði hún til að atkvæðagreiðslan færi ekki fram (Viðskiptablaðið, 2014).

6 Flugvirkjar

Flugvirkjafélag Íslands var stofnað þriðjudaginn 21. janúar 1947. Félagið barðist fyrst og fremst fyrir réttindum í flugvirkjun þ.e. að hraða veitingu réttinda til flugvirkja og einnig semja próf fyrir þá sem vildu ljúka námi í flugvirkjun á Íslandi. Tilgangur félagsins er að vernda hagsmuni íslenskra flugvirkja, tryggja góða samvinnu þeirra, bætt kjör, réttindi og vinnuskilyrði (Flugvirkjafélag Íslands, 2018).

Flugvirkjum hjá Icelandair fjölga ört í takt við vöxt félagsins undanfarin ár. Byggt var nýtt flugskýli á Keflavíkurflugvelli og mun það þrefalda aðstöðu félagsins til framkvæmda á stærri viðhaldsaðgerðum. Áður þurfti Icelandair að sækja sér þá þjónustu erlendis. Icelandair hefur stutt við bakið á uppbyggingu flugvirkjanáms á Íslandi og þannig tryggt aðgang að sérmenntuðum starfskröftum og þökk sé því að um er að ræða einn umfangsmesta þekkingariðnað á Íslandi. Í dag starfa um 470 manns á tæknisviði Icelandair, þar af um 370 í húsnaðinu við Keflavíkurflugvöll. Stærsti hópurinn er flugvirkjar en einnig er að finna þar á annað hundrað háskólamenntaðra starfsmanna (Viðskiptablaðið, 2017).

7 Aðdragandi og atburðarás

Aðdragandi verkfallsins var í raun 31. ágúst 2017. Þá voru samningar lausir við flugvirkja hjá Icelandair. Kjaraviðræðunum var vísað til ríkissáttasemjara þann 8. september sem annast sáttastörf í vinnudeilum á milli launafólks og félaga þess annars vegar og atvinnurekanda og félaga þeirra hins vegar. Samningar náðust ekki og flugvirkjar boðuðu til verkfalls klukkan 06:00 þann 17. desember. Alls starfa um það bil 280 flugvirkjar hjá Icelandair. Aðaldeilumálið var um lengd samninga, flugvirkjar voru tilbúnir að semja fram til haustsins 2019 en einnig voru kröfur um launahækkanir og kjarabætur sem Samtök atvinnulífsins og Icelandair voru ekki tilbúin að samþykkja. Strax var ljóst að sögn Katrínar Jakobsdóttur forsætisráðherra að lagasetning á verkfallið kæmi ekki til greina. Fram að þessu voru viðbrögð Icelandair við fyrirhuguðu verkfalli „ósköp hlutlaus“ að sögn Óskars Einarssonar, formanns Flugvirkjafélags Íslands.

7.1 Birting í fjölmiðlum

31. ágúst 2017

Kjarasamningar losnuðu hjá flugvirkjum (Ríkissáttasemjari, 2017).

8. september 2017

Kjaraviðræðum er vísað til ríkissáttasemjara (Mbl, 2017).

19. september 2017

Fyrsti fundur hjá Flugvirkjafélagi Íslands og Samtökum atvinnulífsins. Sá fundur snerist um þá flugvirkja sem starfa hjá Icelandair (Mbl.is, 2017).

18. október 2017

Þriðji fundur flugvirkja var haldinn vegna Icelandair og bar hann engan árangur. Þó sagði formaður Flugvirkjafélags Íslands hann Óskar Einarsson að allir væru rólegir. Hann vildi ekki meina að gripið yrði til verkfallsaðgerða (Mbl, 2017).

6. desember 2017

Kosning um verkfallið hófst (Mbl.is, 2017).

8. desember 2017

Þegar kosningunni um verkfallið lauk þá var auðséð að flugvirkjar myndu boða verkfall. Staðfest er að klukkan 06:00 að morgni þann 17. desember leggja þeir niður störf.

Icelandair sendir frá sér tilkynningu til Kauphallarinnar í sambandi við verkfallið. Þrátt fyrir það segir Guðjón Arngrímsson upplýsingafulltrúi Icelandair að hann sé bjartsýnn á að ekki muni koma til röskunar á flugi (Mbl.is, 2017).

13. desember 2017

Samgönguráðherra Íslands, Sigurður Ingi Jóhannsson, hafði óskað eftir að ræða við deiluaðila til að fá upplýsingar um stöðu mála. Þá sendi hann flugvirkjum Icelandair skýr skilaboð um að það væri ekki á dagskrá að setja lög á verkfall þeirra vegna kjaradeilu. Hann sagðist þó hafa áhyggjur af deilunni og að hann hafi hvatt alla til að leggja sig fram til að fá niðurstöðu í málið. Halldór Benjamín Þorbergsson framkvæmdastjóri Samtaka atvinnulífsins sagði að kröfur flugvirkja væru algjörlega óraunhæfar og færu langt fram úr því svigrúmi sem væri til launahækkana. Einnig sagði hann að flugvirkjar væru búnir að fá launahækkanir í gegnum tíðina sem væri í takt við samfélagið (Rúv.is, 2017).

15. desember 2017

Stjórn Samtaka ferðaþjónustunnar sendi frá sér fréttatilkynningu vegna boðaðs verkfalls flugvirkja. Þar eru flugvirkjar harðlega gagnrýndir fyrir að hafa nýtt sér verkfallsréttinn á 18 mánaða fresti að meðaltali. Því fylgir tilheyrandi óvissa og högg fyrir alla ferðaþjónustuna. Það væri nauðsynlegt að tryggja rekstrarumhverfi greinarinnar til framtíðar. Umhugsunarvert væri hvernig í ósköpunum fámennir hópar í kjarabaráttu gætu ítrekað komið ferðaþjónustunni í uppnám. Jafnframt því að jólar og áramót séu framundan og Ísland er vinsæll áfangastaður fyrir ferðamenn og svo líka fyrir heimamenn sem eru að snúa aftur til fjölskyldunnar. Ferðaþjónustan er viðkvæm atvinnugrein og má við litlum áföllum svo það veltur mikið á að flugsamgöngur til og frá landinu séu opnar. Verkfallshótun flugvirkja olli miklum óróa meðal fjölmargra fyrirtækja í ferðaþjónustu og höfðu afbókanir þegar borist til margra. Ferðaheildsalar voru líka uggandi því umræðan ein og sér hafði þegar haft þessi áhrif (Stjórn Samtaka ferðaþjónustunnar, 2017).

16. desember

Þórhildur Elín Elínardóttir samskiptastjóri Samgöngustofu talaði við Vísi um réttindi farþega í verkfalli. Hún talaði um það að farþegar eigi rétt á að velja á milli endurgreiðslu eða breytingu

á flugmiða ef verkfall yrði og flug yrðu felld niður. Hún segir einnig að matur og gisting eigi að vera í boði flugfélagsins. Hins vegar ef það kæmi aðeins til tafar sem samsvarar þremur klukkutímum eða meira, eigi farþegar rétt á mat og hressingu sem hæfir lengd tafar eða hótलगistingu. Einnig þarf flugfélagið að standa undir kostnaði við flutning á milli flugvallar og hótels. Þetta eru réttindi samkvæmt Evrópureglugeð um réttindi flugfarþega sem allir eiga að fá skriflegt frá flugfélaginu sínu.

Guðjón Arngrímsson, upplýsingafulltrúi Icelandair sagði að það væri ákveðið ferli sem færi í gang hjá þeim til að komast til móts við það fólk sem myndi lenda í röskun. Að lokum sagði hann: „Maður vonar það besta og trúir því að ekki þurfi að koma til svona röskunar. Ég held að báðir aðilar stefni að því að ná saman.“ (Þórdís Valsdóttir, 2017).


17. desember

Verkfall hófst kl. 06:00. Fundað var langt fram á nótt en samkvæmt Magnúsi Jónssyni aðstoðarríkissáttasemjara bar of mikið á milli til að ástæða væri til að halda viðræðum áfram. Gunnar Rúnar Jónsson, formaður samninganefndar flugvirkja og varaformaður Flugvirkjafélags Íslands, sagði þá niðurstöðu vonbrigði. Flugvirkjar hefði lagt fram tilboð en ekki fengið nein svör frá Icelandair. Eftir að fundi var slitið með þetta tilboð á lofti sagði Gunnar að boltinn væri hjá Icelandair og það væri þeirra að óska eftir öðrum fundi. Það var ekki búið að boða til annars fundar var haft eftir Elísabetu Ólafsdóttur skrifstofustjóra embættis ríkissáttasemjara (rúv.is, 2017).

Á heimasíðu Icelandair þann 17. desember stóð að einhver röskun gæti orðið á starfsemi félagsins en ekki voru gefnar nánari upplýsingar. Þau sendu svo tilkynningu til Kauphallarinnar þess efnis að ef af verkfallinu yrði kæmi til mikillar röskunar á flugi og mætti búast við því að 10.000 farþegar yrðu fyrir mikilli röskun.

Farþegum var svo bent á að hafa samband við Icelandair í gegnum Facebook Messenger, spjall á vefsíðu félagsins eða með því að hringja í þjónustusímann þeirra ef einhverjar spurningar myndu vakna (mbl.is, 2017).

Halldór Benjamín Þorbergsson framkvæmdasgjafi Samtaka Atvinnulífsins sagði launakröfur Félags flugvirkja óraunhæfar og sagði að félagið væri ítrekað að misbeita verkfallsvopninu. Einnig sagði hann að Samtök Atvinnulífsins myndu ekki hvika í deilunni við flugvirkja. Hann nefnir líka að meðalheildarlaun flugvirkja hjá Icelandair eru 826 þúsund krónur. Flugvirkjar eru hæst launaða stétt iðnaðarmanna á Íslandi samkvæmt SA (Viðskiptablaðið, 2017).



Nokkrum klukkustundum eftir að verkfallið hófst varð svo mikið álag á þjónustuveri Icelandair vegna innhringinga að símkerfið lagðist niður. Einnig voru fjölmargir óánægðir farþegar sem létu heyra í sér í gegnum samfélagsmiðla félagsins vegna lélegs upplýsingaflæðis, sérstaklega til þeirra sem voru byrjaðir á ferðalaginu sínu. Til að mynda náði fréttastofa viðtali við erlenda ferðamenn sem sögðu að þeir væru búnir að bíða í rúma tíu klukkutíma og sáu ekki fyrir endann á biðinni. Þau vissu ekki af verkfalli flugvirkja fyrir en flugvélin var lent í Keflavík. Einnig talaði fréttastofa við einn Þjóðverja sem býr í Bandaríkjunum og var á leiðinni heim yfir hátíðirnar þegar hann lenti á flugvellið þennan morgunn. Svo var fluginu aflýst og hann vissi ekki ástæðu þess. Hann beið í röð við söluskrifstofu Icelandair í fimm klukkutíma áður en hann vissi nokkuð. Hann sagði að ef sömu aðstæður kæmu upp í hans heimalandi kæmu æðstu stjórnendur fyrirtækis til að biðjast afsökunar og útskýrt hvað væri í gangi, Icelandair fengi felleinkunn í krísustjórnun. Fimm starfsmenn voru að störfum fyrir hönd Icelandair (Sunna Sæmundsdóttir, 2017). Einnig var náð tali af Guðjóni Helgasyni, upplýsingafultrúa Isavia, sem sagði að það væru allir að hjálpast að til að gera biðina bærilegri fyrir farþegana, finna gistingu og finna leiðir fyrir þá til að komast til síns heima. Þá segir hann líka að mannskapur Isavia hafi verið kallaður út aukalega vegna ástandsins á vellið. Vatni og samlokum var dreift til farþega auk þess sem bráðaliðar stóðu vaktina ef eitthvað skyldi koma upp á. Ekkert náðist á Guðjón Arngrímsson, upplýsingafultrúa Icelandair (Kristín Ólafsdóttir, 2017).

18. desember 2017

Biðröð var byrjuð að myndast upp á flugstöð snemma morguns. Innritunarborðin hjá Icelandair voru næstum hætt að sjást. Það var aðeins búið að aflýsa minna en helming flugferða svo margir biðu eftir upplýsingum um hvort af þeirra flugi yrði eður ei. Einnig voru þarna farþegar sem voru þegar komnir upp á völl þegar fluginu þeirra var aflýst. Eins var með flugfarþegana sem þurftu að millilenda á Íslandi á ferðalagi sínu til annarra landa en komust ekki lengra þar sem búið var að aflýsa flugferðum þeirra.

Starfsfólk Isavia reyndi að hjálpa eins og þau gátu. Komu með stóla fyrir þreytta fætur, buðu upp á vatn og samlokur (Guðrún Hálfðánardóttir, 2017).

Fréttatilkynning frá Icelandair sem send var á alla helstu fréttamiðla:

Það er ljóst að mikil röskun hefur orðið á flugáætlun okkar og biðjumst við innilegrar afsökunar á löngum biðtíma þegar haft er samband við þjónustuver okkar. Við erum að reyna að svara öllum eftir fremsta megni og setjum við inn allar upplýsingar um breytingar á flugáætlun okkar um leið og þær berast. Athugið að breytingar hjá okkur eru að gerast með skömmum fyrirvara því miður og biðjum við ykkur því um að fara ekki upp á flugvöll nema vera viss um að flugið ykkar sé staðfest.

Við erum einnig að einblína á alla þá viðskiptavinum þar sem flugi þeirra hefur verið aflýst og gera okkar besta til að setja þá á ný flug. Þegar viðskiptavinur hefur verið endurbókaður eða settur á nýtt flug þá fær hann sendar nýja flugáætlun á netfang sem skráð er í bókun. Þar sem svartími getur verið langur á netspjalli og Facebook Messenger, þá mælum við með að farþegar sem hafa ekki fengið nýja ferðaáætlun sendi okkur bókunarnúmer, tölvupóstfang og farsíma númer og við munum senda uppfærðar upplýsingar eins fljótt og mögulegt er.

Ef spurningar vakna er fljótlegast að hafa samband við okkur í gegnum spjall á vefsíðu okkar (Live chat). Einnig er hægt að hafa samband á Facebook Messenger eða með því að hringja í síma 50 50 100.

Við biðjumst velvirðingar á þeim óþægindum sem þetta kann að valda og þökkum kærlega sýndan skilning (Mbl.is, 2017).

19. desember 2017

Verkfalli flugvirkja var frestað um fjórar vikur. Icelandair, Samtök Atvinnulífsins og Flugvirkjafélag Íslands skrifuðu undir nýjan kjarasamning og var verkfallinu frestað um fjórar vikur (vísir.is, 2017).

Halldór Benjamín Þorbergsson framkvæmdarstjóri Samtaka atvinnulífsins sagði að það væri mikill sigur að hafa náð að lengja samningana til ársins 2019 svo það þýddi frið í 28 mánuði. Hann sagði jafnframt að þetta hafi verið erfiðar samningaviðræður og á endanum þurftu menn að mætast einhversstaðar. Hann sagði að lokum að hann gæti ekki tjáð sig um hversu dýr þessi samningur væri fyrir Icelandair (rúv.is, 2017).

20. desember 2017

Icelandair var búið að fella niður þrjú flug, Brussel, París og Hamborg áður en samningar náðust (vísir.is, 2017).


21. desember 2017

Jón Þór Þorvaldsson formaður samninganefndar flugmanna segir að samningar við flugvirkja sé skammgóður vermir þar sem að samningar flugmanna hafa verið lausir síðan 30. september 2017. Hann sagðist þó vera bjartsýnn á að menn væru búnir að læra eitthvað af því sem á undan væri gengið og það væri ekki eðlilegt að stjórnendur Icelandair gætu ekki samið við starfsfólk sitt án þess að það stæði í hótunum eða aðgerðum (Viðskiptablaðið, 2017).

7.2 Bakvið tjöldin

Þegar almenningur fékk að vita um hugsanlegt verkfall þann 8. desember 2017, kom sú tilkynning einnig upp í upplýsingaveitu starfsmanna Icelandair. Með þessum ráðstöfunum voru allir meðvitaðir um það sem var í gangi, bæði í þjóðfélaginu sem og fyrirtækinu. Strax þá myndaðist hálfgerð krísuteymi sem innihélt yfirmenn helstu þjónustudeilda sem kastaði hugmyndum sín á milli og gerði uppköst að boðmiðlunaráætlun. Hvar ætti að birta hvað og á hvaða tímamarki þyrfti að birta það. Talað var um fyrri verkföll, verkfallið 2014 og hvort væri hægt að nýta lærdóm þaðan en þó það hafi átt sér stað aðeins tæpum þremur árum áður hafði mikið gerst á þeim tíma. Samfélagsmiðlar voru ekki svona sterkir þá og fréttir, slúður og slæmt umtal var ekki svona fljótt að berast svo ekki var hægt að draga lærdóm af því.

Strax var ákveðið að setja tilkynningu á forsíðu Icelandair svo fólk myndi síður hringja inn til að fá upplýsingarnar þar sem það tekur tíma og fyrirhöfn, mögulega frá öðrum verkefnum. Þegar textar voru komnir á blað fóru þeir beint á borð samfélagsmiðladeildarinnar sem sá um öll samskipti við viðskiptavinum. Teymið var meðvitað þegar fyrirhugað verkfall var komið í umræðuna á erlendum síðum svo sem samfélagmiðlum og fréttamiðlum svo fréttatilkynningin var einnig sett inn á ensku á heimasíðuna. Allt sem var merkt #Icelandair á Instagram og Twitter var yfirfarið og lesið af viðeigandi starfsmönnum. Reglulega voru haldnir stöðufundir um það sem var að gerast innan fyrirtækisins og utan þess. Fundirnir voru þó ekki með hefðbundnu sniði á meðan verkfallstímabilinu stóð, þeir voru opnari og almennari. Í stað þess að þeir væru haldnir í litlu herbergi með aðeins þeim starfsmönnum sem störfuðu á deildinni voru þeir komnir í stórt rými og var óskað eftir því að sem flestir myndu fylgjast með



þeim. Þannig gætu allir verið á sömu blaðsíðu hvað varðaði upplýsingar um stöðu mála. Þar sem mikil óvissa ríkti og enginn með svör um hvað myndi gerast, yrði verkfall eða yrði ekki verkfall, vildi enginn gera áætlun fram í tímann. Allt gæti breyst með hverri mínútu sem leið. Gripið var til þeirra ráða að setja boðmiðlunaráætlun fyrir hvern dag, einn dag í einu, sem starfsfólk gat þá haft sér til leiðsagnar.

Tveimur dögum síðar var þetta enn að malla. Fólk vissi í raun ekkert hvað flugvirkjar myndu gera og Ícelandair voru nokkuð vissir um að þetta myndi leysast svo engin algild krísuáætlun var enn til staðar. Hvert mál var bara meðhöndlað eftir aðstæðum. Ef áhyggjufullur viðskiptavinur hafði samband var hans mál skoðað og honum gerð grein fyrir hvað væri fyrir bestu í hans tilfalli. Þegar nær fór að draga að jólum og umræðan í þjóðfélaginu var orðin háværarari byrjaði Ícelandair að fá fleiri fyrirspurnir um hvað væri hægt að gera, t.d. flýta flugum, kaupa hjá öðrum flugfélögum o.s.frv. Þá var sett upp „spurningar og svara blað,” hvað mætti gera og hvað mætti ekki gera. Þeir sem leituðu til félagsins að fyrra bragði fengu þá lausn á sínu máli, innan skynsamlegra marka.

Þegar verkfallið hófst og tafir eða aflýsanir á flugsamgöngum urðu að veruleika voru flest allir starfsmenn Ícelandair kallaðir á vakt. Starfsfólk frá ýmsum deildum og í ýmsum stöðugildum voru að svara í símann og reyna að læra á tölvukerfið svo hægt væri að sinna öllum þeim beiðnum sem væru að koma í gegnum samfélagsmiðla og spjallsvæði heimasíðunnar þeirra. Þannig var ástandið í höfuðstöðvum Ícelandair allan þann tíma sem verkfallið stóð yfir. Ætla mætti að önnur starfsemi fyrirtækisins þurfti að sitja á hakanum því allir voru að reyna að sinna fyrirspurnum flugfarþega.

Þegar verkfallinu var lokið bætti Ícelandair inn flugum í von um að flytja sem flesta farþega á sína áfangastaði sem tókst ljómandi vel. Þrátt fyrir slæmt umtal og margar athugasemdir þess efnis að þeir skyldu aldrei fljúga með Ícelandair aftur sást það ekki á gengi hlutabréfanna. Þau lækkuðu töluvert á meðan verkfallinu stóð en hækkuðu strax aftur eftir að samningar náðust (Vísir.is, 2017). Fella þurfti niður 64 flug Ícelandair og stóð það yfir í 46 klukkustundir. 260 flugvirkjar lögðu niður störf hjá félaginu (Atli Ísleifsson, 2017).

8 Umræða og ályktanir

Þegar um er að ræða tilvik af þessari stærðargráðu er augljóst að bregðast þarf strax við, helst áður en krísan byrjar. Verkfallið raskaði flugáætlun hjá að minnsta kosti tíu þúsund manns á dag í þrjá daga svo það vakti mikla athygli um allan heim.

8.1 Slæm umfjöllun, orðsporsskaði

Það er ekki hægt að fullyrða að hægt hafi verið að komast hjá allri slæmri umfjöllun. Icelandair hefði þó getað stýrt henni betur og jafnvel gert hana ómerka hjá þeim sem eru virkir í athugasemdum og njóta þess að kvarta á netinu með því að vera fyrri til. Þegar félaginu var ljóst að samningar væru lausir við flugvirkja og að verkfall væri möguleiki, átti að bregðast strax við. Ekki bíða og vona að allt leysist. Það hefði átt að setja í gang ákveðið ferli vitandi að fjölmiðlar og samfélagsmiðlar eru fljótir að fréttu af stórum sem og smáum atriðum. Hraði, nákvæmni og trúverðugleiki eru lykilatriði í góðum viðbrögðum.

Icelandair átti að grípa til krísuáætlunar til lengri tíma og hrinda henni af stað um leið og grunur var á verkfalli. Setja í gang athugun á öllum mögulegum hliðum atviksins til að vita hverju þyrfti kannski að bregðast við, vera fyrirbyggjandi. Finna allar þær hættur sem gætu leynst og komið upp einhverjum tím punkti og skrá þá niður æskileg viðbrögð í mismunandi aðstæðum. Til dæmis hvað skyldi gera við þá farþega sem væru að millilenda og hafa þá samband strax í gegnum tölvupóst eða smáskilaboð. Með því hefði Icelandair mögulega náð að forðast þessa miklu pattstöðu sem myndaðist á flugvellinum.

Það er ekki gott fyrir orðspor fyrirtækis að skilja viðskiptavinina sína eftir ráðalaus á óvissu í tíu klukkustundir, sérstaklega ekki með snjalltæki í hönd. Það sást vel á Twitter því myllumerki félagsins birtist mun oftar en vanalega í fréttaveitu Twitter. Dæmi má nefna að Catherine Lux tísti að henni fyndist flugvirkjar Icelandair vera sjálfelskir. Hún sagði einnig að eina fólkið sem verkfallið bitnaði á væri fólk sem reyndi að komast heim til sín yfir hátíðirnar til að hitta fjölskyldu og vini. Annar Twitter-notandi hann Ian Mercer sagði að Icelandair þyrfti að gefa farþegum sínum upplýsingar um hvernig samningaviðræður væru að ganga. Það þyrfti að leyfa þeim að fylgjast með svo hægt væri að ákveða framhaldið. Einn gekk svo langt, hann Thomas Linder að hann bjó til sér Twitterssíðu aðeins til að láta í ljós óánægju sína á flugfélaginu. Jafnframt skrifaði hann þar að þetta væri versta reynsla lífs hans af

ferðalögum og það væri mikið sagt miðað við hans lífstíl. Hann væri mikið á ferðinni og væri reglulegur fluggestur (Mbl.is, 2017).

8.2 Of lítið, of seint

Sama dag og almenningur fékk veður af fyrirhuguðu verkfalli birtist viðtal við Guðjón Arngrímsson, upplýsingafulltrúa Icelandair. Hann sagðist efast um að til verkfallsins kæmi og hann hefði litlar sem engar áhyggjur og gerði lítið úr aðstæðum. Það fór illa í marga því flestir voru sammála um að verkfallið yrði að raunveruleika sérstaklega í ljósi viðkvæmrar tímasetningar og fengu það á tilfinninguna að hann væri að leyna upplýsingum.

Svo þegar verkfallið skall á þá var það Guðjón Helgason, upplýsingafulltrúi Isavia, sem stóð á gólfinu til svara upp á Keflavíkurflugvelli í miðri örtröð en ekki fulltrúi frá Icelandair. Ásýnd Icelandair var ábótavant. Alltof fáir voru á flugvellingum við alltof fáar starfsstöðvar. Í krísu er mikilvægt að stjórnanandi sé sýnilegur og tjái sig oft til að sýna að honum og hans fyrirtæki sé ekki sama um viðskiptavinina (James & Wooten, 2008).

8.3 Aðgerðaleysi


Ef Icelandair hefði verið nógu vel undirbúið og verið með krísuáætlun við hendi hefði fyrirtækið jafnvel náð að starfa nokkuð eðlilega á meðan yfir stóð. Þá hefði þetta aukna álag á þjónustuver félagsins ekki verið og símar ekki legið niðri.

Þegar verkfall flugvirkja var árið 2014 felldi Icelandair niður öll flugin sem áttu að vera á þeim tíma svo fólk gæti þá gert aðrar ráðstafanir til að komast leiða sinna. Það átti sér stað að sumri til svo það var ekki jafn viðkvæmur tími og var í desember árið 2017 en samt er eins og að viðbrögð félagsins hafi verið mun betri í fyrra skiptið.

8.4 Að vera tilbúin

Það sem Icelandair hefði mögulega átt að gera þegar verkfallið hófst samkvæmt fræðum almannatengsla var til dæmis að búa til ýmsar tegundir áætlana.

Sú fyrsta hefði átt að snúa að gildum og ákvarðanatöku innan höfuðstöðva Icelandair. Fyrirtækið myndi vera vera opið og heiðarlegt og aðeins segja frá eða birta í fjölmiðlum staðreyndar upplýsingar. Það þyrfti líka að hafa það að leiðarljósi að upplýsa allt starfsfólk á undan fjölmiðlum. Einnig ætti ekki fela neikvæðar staðreyndir eða fara fram með vangaveltur.



Fjölmiðlaáætlun þyrfti að vera til staðar þar sem fjölmiðlar leita oft að öfgum. Þeir leita að oft að hetjum og skúrkum svo mikilvægt er að reyna að hafa áhrif á hvorum megin fyrirtækið lendir. Mikilvægt er að taka stjórnina og verða aðal uppspretta upplýsinga, teygja alla anga út og ekki skilja neinar upplýsingar eftir. Það þarf að sýna flugfélagið í sem jákvæðasta ljósi og sýna að það sé að taka ábyrgð á þeirra hlut.

Samfélagsmiðlaáætlun er góð vegna breytts landslags fjölmiðla með tilkomu þeirra. Það getur liðið minna en ein mínúta þangað til að fyrsta slæma athugasemdin á Twitter er birt eftir að atvikið byrjar. Miðlun upplýsinga á samfélagsmiðla er því gríðarlega mikilvægur þáttur í viðbrögðum fyrirtækja. Samfélagsmiðlar er góður vettvangur vangaveltna. Einnig má ekki geyma því að oft leita hefðbundnir miðlar eftir upplýsingum á samfélagsmiðlum.

Gott væri að hafa samskiptaáætlun til staðar svo allir starfsmenn svari eins og séu góðir forsvarsmenn fyrirtækisins. Þá er gott að hafa í huga að allir séu opnir og heiðarlegir í öllum samskiptum, vera mannlegir og sýna samkennd. Um leið þarf að vernda orðspor flugfélagsins og ekki vera með neinar getgátur, það getur skaðað seinna meir. Það þarf að stjórna hvernig sagan birtist og félagið þarf að vera álitin aðal uppspretta áreiðanlegra upplýsinga. Fjölmiðlamenn, stjórnámálamenn og haghafar þurfa að geta leitað til fyrirtækisins og treyst þeim upplýsingum sem þeim er veitt.

Fréttatilkynningar eru nauðsynlegar þegar krísa er, helst innan 4 klukkustunda. Gott er að lýsa eftirsjá og veita upplýsingar um verkfallið. Það þarf að segja frá viðbrögðum flugfélagsins og segja frá öllum helstu smáatriðum sem félagið er að gera til að vinna í málinu. Þá getur almenningur verið viss um að allir séu að gera sitt besta í stöðunni.

Stjórnsmál eru óneitalegur hluti af krísu að þessari tegund. Stjórnsmálamenn munu reyna að sýna almenningi að þeim er umhugað um stöðuna og að þeir vilji leysa úr hlutum með skilvirkum hætti. Þá er hættu á að hegðun þeirra og viðbrögð séu ekki nógu ígrunduð. Það getur leitt til að þeir komi með opinberar yfirlýsingar of fljótt fram. Svo það er nauðsynlegt að hafa samband við stjórnsmálamennina að fyrra bragði. Segja þeim frá stöðu mála, ræða við þá og fullvissa þá um að allar nýjustu upplýsingar munu koma frá ykkur.

Ef þessi atriði séu höfð að leiðarljósi er mögulegt að viðskiptasambönd og orðspor beri engan skaða heldur jafnvel geti styrkts.

9 Samantekt og niðurstöður

Hér að framan hefur bæði hinu fræðilega sjónarhorni og raundæminu verið lýst. Til að draga niðurstöðuna saman á sem skýrastan hátt verður stuðst við rannsóknarspurningarnar sem lagðar voru fram í upphafi.

Hvernig tók Icelandair á verkfalli flugvirkja út frá sjónarmiði almannatengilsins?

Ljóst er að Icelandair tók verkfallinu ekki nógu alvarlega í byrjun og var þar af leiðandi ekki tilbúið til aðgerða þegar það hófst. Það voru engar upplýsingar að koma frá félaginu. Flugum var aflýst með allt of stuttum fyrirvara og engar flugáætlanir lágu fyrir svo farþegarnir voru í algærrri óvissu. Hugsunarhátturinn „taka skellinn og redda seinna“ einkenndi þessar 46 klukkustundir. Icelandair var alltaf einu skrefi á eftir í allri upplýsingagjöf. Það hlýtur að teljast léleg krísustjórnun. Icelandair átti að taka þetta af fullum þunga og af mikilli alvöru. Hugsa aðstæður frá öllum hliðum og setja upp raundæmi um hvað væri það versta sem gæti gerst og gera viðbragðsáætlun út frá því. Þá væru engar óvæntar upptakomur og félagið þyrfti ekki sífellt að vera að vinna í vörn.

Um leið og ljóst var að af verkfallinu yrði átti Guðjón Arngrímsson að birtast með fyrstu viðbragðstilkynningu. Þar fengi hann tækifæri til að móta skilaboðin og sjá til þess að almenningur, viðskiptavinir sínir, fengju sem réttastar upplýsingar. Fjölmiðlar munu leita upplýsinga svo best er að vera aðalheimildin þeirra. Guðjón hefði átt að segja frá því sem stæði hæst hjá félaginu. Hvað væri í forgangi og til hvaða aðgerða þau myndu grípa. Ætluðu þau að einbeita sér að þeim farþegum sem voru mættir út á völl eða ætluðu þau að einbeita sér að farþegunum sem væru nú þegar í flugvél á leiðinni í millilendingu á Íslandi? Að fullvissa um forgangsmál lætur almenning og viðskiptavini vita að það er verið að hugsa um þá og verið að vinna í málum þeirra sem atvikið snertir.

Þegar viðbragðstilkynningin er tilbúin þá þyrfti að senda hana í tölvupósti og í smáskilaboðum til þeirra sem ættu flug á næstu klukkutímum. Það þyrfti að tengja hana á alla samfélagsmiðlana, bloggið og heimasíðuna. Þess í stað sendi Icelandair út um það bil þrjár setningar um að verkfall væri í gangi og að einhver röskun yrði á flugi og bað svo fólk um að hafa samband við sig. Þessi tilkynning bar ekki tilætlaðan árangur vegna upplýsingaskorts og þar af leiðandi voru margir sem einmitt gerðu það, höfðu samaband. Það er ástæðan fyrir því að kerfið þeirra hrundi. Símarirnir hættu að virka, samfélagsmiðladeildin sprakk svo ekki var hægt að nota sum forrit til að sinna þeirri vinnu sem nauðsyn var á. Það leiddi til enn meiri óvissu og enn fleiri reiðum athugasemdum á samfélagsmiðlum.

Hvað hefði mátt fara betur og hvar lágu mistökin af hálfu Icelandair?

Ein stærstu mistökin sem Icelandair gerði þegar á verkfallinu stóð var að hafa ekki nægan mannafla á flugvellingum sjálfum. Það vantaði ásýnd og það vantaði eyru. Það myndaðist mikill flöskuháls á Keflavíkurflugvelli. Á tímabili voru aðeins tveir fulltrúar á gólfinu sem höfðu sjálfir litlar sem engar upplýsingar. Þegar flestir voru, voru fimm starfsmenn. Það er ekki boðlegt. Rétt hefði verið að hafa marga talsmenn á staðnum til að hughreysta farþegana og gefa upplýsingar um stöðu mála. Flestir þurftu ekkert endilega á beinhörðum svörum að halda, þau vildu að einhver hlustaði á sig.


Þó tæknin sé góð reiddi Icelandair sig of mikið á þjónustuverið og samfélagsmiðladeildina. Það var ekki nóg fyrir örvæntingarfulla flugfarþega. Rödd í síma og texti á tölvuskjá er ekki nóg, við erum ekki komin svo langt. Fólk vill enn tjá sig með andlitsbrigðum, handapati og tónhæð. Það vantaði persónulegu samskiptin til að viðhalda trausti og ró.

Rannsakandi dregur þá ályktun að betra hefði verið fyrir orðspor Icelandair ef félagið hefði aflýst öllum flugum strax og látið viðskiptavinum sína vita af verkfallinu áður en ferðalagið þeirra hófst. Þá hefðu farþegar getað gert aðrar ráðstafanir. Vissulega hefði það kostað Icelandair fé og tapið hefði verið eitthvað en það hefði aldrei verið í líkindum við það sem varð. Sífellt að reyna að elta á sér skottið í björgunarleiðangri er ekki vænlegt til árangurs líkt og að framan hefur verið rakið.

Það sem Icelandair hefði mátt standa sig betur í var tímasetning aðgerða. Um leið og almenningur fékk veður af verkfallinu (8. desember) hefði verið hægt að senda tölvupóst eða smáskilaboð til farþega sem áttu pantað í kringum jólin. Þá hefði verið hægt að bjóða fram breytingu á miða, innan skynsamlegra marka. Ein breyting á miða - þá þyrfti flugfélagið ekki að hafa áhyggjur af því að breyta mörgum miðum oft. Þarna hefðu skapast 10 dagar til að hjálpa fólki að komast á leiðarenda án krísuástands.

Hvað fékk tugþúsundir manna til að tala illa um fyrirtækið á samfélagsmiðlum og í fjölmiðlum?

Eins og áður hefur komið fram þá fór verkfallið illa með þá farþega sem þurftu að millilenda. Þá langaði ekki að vera fastir í köldu landi sem heitir Ísland. Þeir vildu bara komast heim til sín um jólin til fjölskyldu og vina. Svo skiljanlega voru farþegar reiðir yfir því að hafa ekki fengið neina meldingu um aðstæður. Það hefði þá gert aðrar ráðstafanir en að fljúga með Icelandair.



Verkfallið var ekki óviðráðanlegur hlutur í þeirra augum eins og óveður sem heldur öllum flugvélum á jörðinni. Þetta var bara eitt flugfélag og einmitt það félag sem átti að sjá um að koma þeim heim til fjölskyldunnar.

Eitt sinn sagði kennarinn minn, Andrés Jónsson almannatengill, að „tilfinningar vinna staðreyndir“ það var akkúrat það sem gerðist um jólin 2017. Þetta er tilfinningaríkur tími sem fær alla til að hugsa um fjölskyldur sínar og vini. Það var öllum svo sem sama hverjum þetta verkfall var að kenna, Icelandair lá bara beinast við höggi og sérstaklega í ljósi þess að þennan desembermánuð hófst auglýsingaherferð hjá þeim sem hét „Heim um jólin.“ Hún snerist um að fyrirmyndarflugfélagið Icelandair ætlaði að koma viðskiptavinum heim um jólin því þeim væri ekki sama um þá. Hjartnæm og falleg auglýsing sem yfirleitt hitti í mark hjá landanum og var í fararbroddi bæði á Facebook og YouTube. Sú herferð eyðilagðist algjörlega því orðssporsskaðandi athugasemdum rigndi inn á innleggin svo Icelandair tók niður auglýsingarnar og hafa ekki birt þær aftur.

10 Lokaorð

Tilgangur rannsóknarinnar er ekki að sýna fram á eitthvað slæmt eða að einhver hafi staðið sig illa heldur að sýna hvernig best er að bregðast við áföllum út frá sjónarmiði almannatengilsins, draga úr orðssporsskaða og slæmri umfjöllun.

Rannsókn þessi er hugsuð sem framlag til frekari þekkingar á almannatengslum.

11 Heimildaskrá:

- Almannatengslafélag Íslands. (27. september 2001). *Almannatengslafélag Íslands*. Sótt frá blog.is: <https://almannatengsl.blog.is/blog/almannatengsl/about/>
- Andrés Magnússon. (13. júní 2008). *Fréttir, ófréttir og kornfleks*. Sótt frá Viðskiptablaðið: <http://www.vb.is/frettir/frettir-ofrettir-og-kornfleks/16833/?q=og>
- Athygli. (án dags.). *Almannatengsl*. Sótt frá Athygli: <http://www.athygli.is/thjonusta/almannatengsl/>
- Athygli. (án dags.). *Athygli*. Sótt frá Athygli: <http://www.athygli.is/um-athygli/>
- Atli Ísleifsson. (19. desember 2017). *Verkfallið hafði áhrif á ferðir um 20 þúsund flugfarþega*. Sótt frá Vísir.is: <http://visir.staging.is/g/2017171218673/verkfallid-hafdi-ahrif-a-ferdir-um-20-thusund-flugfarthega>
- Barton, L. (2001). *Crisis in Organizations II 2nd Edition bls 14-17*. South-Western: Dave Shaut.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2014). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective, 10th Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Broom, G. M., Cutlip, S. M., & Center, A. H. (2008). *Cutlip & Center's Effective Public Relations*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. SAGE Publications Inc.
- Dilenschneider, R. L. (2000). *The Corporate Communications Bible bls.120-142*. Beverly Hills: New Millenium.
- Elliott, S. (2. mars 2012). *Public Relations Defined, After an Energetic Public Discussion*. Sótt frá New York Time: <https://www.nytimes.com/2012/03/02/business/media/public-relations-a-topic-that-is-tricky-to-define.html>
- Ewen, S. (1996). *PR!: A Social History of Spin*. New York: Basic Books, A Division of Harper Collins.
- Flugvirkjafélag Íslands. (2018). *Saga FVFÍ*. Sótt frá flug.is: <https://www.flug.is/is/page/sagan>
- G.Hutton, J. (1999). *The definition, dimensions, and domain of public relations*. Sótt frá Public relations review: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811199801623>
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341-354.

- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2002). *Research methods in business studies*. Essex: Pearson Education Limited.
- Góð samskipti. (2008). *Ráðningar*. Sótt frá Góð samskipti: <https://www.godsamskipti.is/radningar>
- Guðrún Hálfvánardóttir. (18. desember 2017). *Röð byrjuð að myndast á vellinum*. Sótt frá Mbl.is: https://www.mbl.is/frettir/innlent/2017/12/18/rod_byrjud_ad_myndast_a_vellinum/
- Guðrún Ósk Guðjónsdóttir. (8. nóvember 2017). *Sólrún Diego: „Búin að gráta mjög mikið“ – Gagnrýnd og sökuð um að neita að auglýsa söfnun - „Aðför að minni persónu“*. Sótt frá pressan.is: <http://www.pressan.is/Frettir/Lesafrett/solrun-diego-buin-ad-grata-mjog-mikid--gagnrynd-og-sokud-um-ad-neita-ad-auglysa-sofnun---adfor-ad-minni-personu>
- Háskóli Reykjavíkur. (án dags.). *Opni háskólinn í HR*. Sótt frá Almannatengsl á netinu: <https://www.ru.is/opnihaskolinn/stafræn-markadssetning/almannatengsl-a-netinu/>
- Háskólinn á Bifröst. (án dags.). *BA í miðlun og almannatengslum*. Sótt frá Háskólinn á Bifröst: <http://www.bifrost.is/namid/felagsvisinda--og-lagadeild/ba-i-midlun-og-almannatengslum/>
- Icelandair. (10. maí 2014). *Fellir niður 11 flug á morgun vegna verkfallsaðgerða flugmanna*. Sótt frá Icelandair: <https://www.icelandair.com/is/blogg/icelandair-fellir-nidur-11-flug-a-morgun-vegna-verkfallsadgerda-flugmanna/>
- Icelandair. (20. maí 2014). *Fellir niður allt flug til St. Pétursborgar í Rússlandi í Júní*. Sótt frá Icelandair: <https://www.icelandair.com/is/blogg/icelandair-fellir-nidur-allt-flug-til-st-petursborgar-i-russlandi-i-juni/>
- Icelandair. (13. júlí 2014). *Icelandair fellir niður 65 flug mánudag 16. júní vegna verkfalls flugvirkja*. Sótt frá Icelandair: <https://www.icelandair.com/is/blogg/icelandair-fellir-nidur-65-flug-manudag-16-juni-vegna-verkfalls-flugvirkja/>
- Icelandair. (20. maí 2014). *Icelandair fellir niður allt flug til St. Pétursborgar í Rússlandi í júní*. Sótt frá Icelandair: <https://www.icelandair.com/is/blogg/icelandair-fellir-nidur-allt-flug-til-st-petursborgar-i-russlandi-i-juni/>
- Icelandair. (2018). *Saga Icelandair*. Sótt frá Icelandair: <https://www.icelandair.com/is/um-okkur/sagan/>
- Icelandair. (2018). *Störf í boði*. Sótt frá Icelandair: <https://www.icelandair.com/is/um-okkur/umsokn/>

- IPR. (2012). *Who Needs PR Services*. Sótt frá IPR.org.uk: <http://www.ipr.org.uk/who-needs-pr-services.html>
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources Vol. 10, No. 3*, 352-379.
- Jón Gunnar Bernburg. (21. nóvember 2005). *Hvernig útskýrir maður aðferðafræði félagsvísinda?* Sótt frá Vísindavefurinn: <https://www.visindavefur.is/svar.php?id=5420>
- Jónsson, J. F. (5. desember 2007). *Ímyndarkrísur, upplýsingagjöf og orðsporsáhætta*. Sótt frá Fjármálaeftirlitið: <https://www.fme.is/utgefing-efni/frettir-og-tilkynningar/frettir/nr/333>
- KOM. (án dags.). *Kom.is*. Sótt frá Founder: <http://www.kom.is/#founder>
- Kristín Ólafsdóttir. (17. desember 2017). *Vatni og samlokum dreift til langþreyttra farþega*. Sótt frá Vísir.is: <http://www.visir.is/g/2017171218984/vatni-og-samlokum-dreift-til-langthreyttra-farþega>
- Lariscy, R. W., & Sohn, Y. J. (2014). Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences. *Journal of Public Relations Research, 26(1)*, 23-43.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S., Toth, E., & Leuven, J. V. (2004). *Public Relations: The Profession and the Practice*. McGraw-Hill Global Education Holdings, LCC.
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Disasters, Conflicts, and Failures (Routledge Communication Series) 2nd Edition*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Mbl. (18. október 2017). *Þriðji fundur flugvirkja árangurslaus*. Sótt frá mbl.is: https://www.mbl.is/frettir/innlent/2017/10/18/thridji_fundurflugvirkja_arangurslaus/
- Mbl.is. (17. desember 2017). „*Flugvirkjar Ícelandair eru svo sjálfselskir!*“. Sótt frá Mbl.is: https://www.mbl.is/frettir/innlent/2017/12/17/segirflugvirkja_iceair_sjalfselska/
- Mbl.is. (19. september 2017). *Árangurslaus fundur flugvirkja*. Sótt frá mbl.is: https://www.mbl.is/frettir/innlent/2017/09/19/arangurslaus_fundurflugvirkja/
- Mbl.is. (18. desember 2017). *Enn ósamið við flugvirkja*. Sótt frá Mbl.is: https://www.mbl.is/frettir/innlent/2017/12/18/enn_osamid_vidflugvirkja/
- Mbl.is. (8. desember 2017). *Flugvirkjar Ícelandair boða til verkfalls*. Sótt frá mbl.is: https://www.mbl.is/vidskipti/frettir/2017/12/08/flugvirkjar_boda_til_verkfalls_fyrir_jol/
- mbl.is. (17. desember 2017). *Vekfall flugvirkja hafid*. Sótt frá mbl.is: https://www.mbl.is/frettir/innlent/2017/12/17/verkfallflugvirkja_hafid/

- Merriam-Webster. (2014). *Crisis*. Sótt frá Merriam-Webster: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/crisis>
- Newman, I., & Hitchcock, J. H. (14. júlí 2011). *Underlying Agreements Between Quantitative and Qualitative Research*. Sótt frá Sage journal: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484311413867>
- Orðabók.is. (2010). *Krísa*. Sótt frá ordabok.is: <http://www.ordabok.is/index.asp>
- Public Relations Society of America. (2017). *PRSA Code of Ethics: Preamble*. Sótt frá PRSA: <https://www.prsa.org/ethics/code-of-ethics/>
- Ríkissáttasemjari. (6. júlí 2017). *Lausir kjarasamningar framundan*. Sótt frá Ríkissáttasemjari.is: <https://rikissattasemjari.is/2017/07/06/lausir-kjarasamningar-framundan/>
- Rúnar Helgi Andrason og Ársæll Már Arnarsson. (2013). Handbók í aðferðafræði rannsókna. Í Í. S. Halldórsdóttir (ritstj.), *Tilfellarnsóknir* (bls. 497-509). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Rúv.is. (13. desember 2017). *Segir kröfur flugvirkja algjörlega óraunhæfar*. Sótt frá Rúv.is: <http://www.ruv.is/frett/segir-krofur-flugvirkja-algjorlega-oraunhaefar>
- rúv.is. (17. desember 2017). *Verkfall flugvirkja hófst klukkan 06.00*. Sótt frá Rúv.is: <http://www.ruv.is/frett/verkfall-flugvirkja-hofst-klukkan-0600>
- rúv.is. (19. desember 2017). *Verkfalli lokið: „Erum með frið út árið 2019“*. Sótt frá rúv.is: <http://www.ruv.is/frett/verkfalli-lokid-erum-med-frid-ut-arid-2019>
- Seitel, F. P. (2006). *The Practice of Public Relations*. London: Prentice Hall PTR.
- Stjórn Samtaka ferðapjónustunnar. (15. desember 2017). *Ferðapjónustan um verkfall flugvirkja: „Óásættanlegt að samgöngum sé stefnt í voða“*. Sótt frá Eyjan: <http://eyjan.pressan.is/frettir/2017/12/15/ferdathjonustan-um-verkfall-flugvirkja-oasaettanlegt-ad-samgongum-se-stefnt-i-voda/>
- Stundin. (19. júní 2016). *Sjálfstæðismenn að baki framboði Guðna*. Sótt frá Stundin: <https://stundin.is/frett/sjalfstaedismenn-ad-baki-frambodi-gudna/>
- Sunna Sæmundsdóttir. (17. desember 2017). *Svefnvana og gefa falleinkunn í krísustjórnun*. Sótt frá Visir.is: <http://www.visir.is/g/2017171218977/svefnvana-og-gefa-falleinkunn-i-krisustjornun>
- Pórdís Valsdóttir. (16. desember 2017). *Réttindi farþega margvísleg ef til verkfalls kemur*. Sótt frá Visir.is: <http://www.visir.is/g/2017171219081>
- Puríður Jóhannsdóttir, & Macdonald, A. (9. nóvember 2009). *Tilviksrannsóknir*. Sótt frá hi.is: <http://mennta.hi.is/vefir/ust/tjona/tilviksrann.htm>

-
- Viðskiptablaðið. (19. júní 2014). *Flugvirkjar og Icelandair funda á mánudag*. Sótt frá vb: <http://www.vb.is/frettir/flugvirkjar-og-icelandair-funda-manudag/106510/>
- Viðskiptablaðið. (17. desember 2017). *Flugvirkjar misbeita verkfallsvopninu*. Sótt frá vb.is: <http://www.vb.is/frettir/flugvirkjar-misbeita-verkfallsvopninu/143676/>
- Viðskiptablaðið. (21. desember 2017). *Skammgóður vermir*. Sótt frá vb.is: <http://www.vb.is/frettir/skammgodur-vermir/143803/>
- Viðskiptablaðið. (10. júlí 2017). *Vantar flugvirkja hjá Icelandair*. Sótt frá vb.is: <http://www.vb.is/frettir/vantar-flugvirkja-hja-icelandair/139562/>
- Vísir.is. (19. desember 2017). *Hlutabréf í Icelandair snarhækka eftir að samningar náðust*. Sótt frá vísir.is: <http://www.visir.is/g/2017171218731>
- vísir.is. (19. desember 2017). *Verkfalli flugvirkja frestað um fjórar vikur*. Sótt frá Vísir.is: <http://www.visir.is/g/2017171218758>
- Wynne, R. (8. july 2014). *The Real Difference Between PR And Advertising*. Sótt frá Forbes/Entrepreneurs: <https://www.forbes.com/sites/robertwynne/2014/07/08/the-real-difference-between-pr-and-advertising-credibility/#11ccdec52bb9>
- Yin, R. k. (2014). *Case Study Research*. London: Sage.