



**OMDØMMEFORSVAR OG KRISEKOMMUNIKASJON I
NORGES STATSBANER (NSB)**

**EN CASESTUDIE AV HVORDAN NSB BESKYTTET SIN IDENTITET
OG FORSVARTE SITT OMDØMME UNDER DET SOM OMTALES
SOM ”TOGKAOSET” VINTEREN 2009-2010**

Barbara Kovacs

STV-3901

*Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap
Fakultetet for humaniora, samfunnsvitenskap og læreutdanning
Universitetet i Tromsø
Våren 2012*

Forord

Nå er jeg endelig ferdig med min masteroppgave! Dette har vært en svært lærerik og spennende prosess med mange utfordringer. Jeg har gått i dybden på et tema jeg har stor interesse for. Jeg har utviklet meg både faglig, språklig og som menneske.

Det er mange som fortjener en stor takk for å ha hjulpet til i prosessen. Jeg ønsker å takke min veileder Hanne C. Gabrielsen for gode, kritiske og konstruktive kommentarer, og en veldig god veiledning. Takk for den tid du har brukt på meg og min oppgave!

Jeg takker også min familie som har holdt ut med meg dette året. Nå blir det mer tid og moro for oss som familie.

Til sist ønsker jeg å takke min studievenninne, Ieva for en riktig fin studietid og for alle de interessante diskusjonene og samtalene vi hadde gjennom studietiden.

Algarheim, mai 2012.

Barbara Kovacs

Antall sider (ekskludert forside, innholdsfortegnelse, litteraturliste og vedlegg): 83

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1. - Innledning	7
1.1 Tema	7
1.2 Problemstilling	9
1.3 To begrunnelser for valg av tema og problemstilling	11
1.3.1 NSB som case	11
1.3.2 Omdømme, omdømmeforsvar og krisekommunikasjon som fagfelt	12
1.4 Oppgavens videre oppbygging	15
Kapittel 2. - Teori	16
2.1 Identitet, selvpresentasjon og omdømme	16
2.1.1 Identitet	16
2.1.2 Selvpresentasjon	18
2.1.3 Omdømme	18
2.2 Krise, omdømmeforsvar - krisekommunikasjon og krisehåndtering, samt mediene	20
2.2.1 Omdømmeforsvar - krisekommunikasjon og krisehåndtering	21
2.2.2 Coombs` s rammeverk for krisekommunikasjon	23
2.2.3 Benoit` s teori om krisekommunikasjon som imagegjengoppsettelse	30
2.2.4 Hvilke strategier bør man velge?	32
2.2.5 Mediene og mediefremstilling	34
2.3 Forventede funn	35
Kapittel 3. - Metode	37
3.1 Kvalitativt forskningsdesign	37
3.1.1 Casestudie	39
3.2 Innsamlingsteknikker	40
3.2.1 Dokumentanalyse	41
3.3 Reliabilitet og validitet	43
3.3.1 Reliabilitet	43
3.3.2 Validitet	44

Kapittel 4. - Analyse	45
4.1 Presentasjon av NSB	45
4.2 NSBs selvpresentasjon	46
4.3 Avvik mellom faktisk og oppfattet identitet ⇒ krise	48
4.4 Krisestadier - Når er krisen et faktum og hvordan utviklet den seg?	50
4.4.1 Krisens forstadium	51
4.4.2 Kriseresponsstadiet	52
4.4.3 Postkrisestadiet	55
4.5 Omdømmetrusselen som krisen representerte og NSB sto ovenfor	57
4.5.1 Hva kjennetegnet krisen og hvilken krisetype kan NSB plasseres i?	57
4.5.2 Attribuert kriseansvar til NSB	60
4.5.3 Krisehistorien og tidligere omdømmet til NSB	61
4.6 Medias fremstilling av NSB	63
4.7 NSBs omdømmeforsvar og krisekommunikasjon	66
4.7.1 Innholdet av NSBs krisekommunikasjon - NSBs kriseresponsstrategier	67
4.7.2 Vurdering av kommunikasjonens form	75
4.8 Hvordan samsvarte NSBs strategier med den omdømmetrusselen NSB sto ovenfor?	79
Kapittel 5. – Avslutning	82
5.1 Oppsummering og konklusjonen i forhold til problemstillingen	82
5.2 Implikasjoner av studien og min analyse	87
5.3 ”Hvite hull”, teoriutvikling og videre forskning	88
Litteraturliste	90
Vedlegg	100
Vedlegg 1. Analysemodellen	100

Kapittel 1. - Innledning

1.1 Tema

En hovedtrend i samtidens organisasjonstenkning er fokus på omdømme, omdømmehåndtering og omdømmeforsvar. Organisasjonens evne til å skape, opprettholde og forsvare et godt omdømme står nå frem som et viktig element i rasjonell virksomhetsstyring (Røvik 2007:197). Samtidens opptatthet av organisasjoners omdømme gjenspeiles ikke bare i organisasjonslitteraturen. Den kommer også til uttrykk ved at de fleste virksomheter i dag opplever et økende fokus på omdømme, omdømmearbeid og særlig omdømmeforsvar (Røvik 2007:197). Fombrun definerer en organisasjons omdømme som: "...the overall estimation in which a company is held by its constituents" (Fombrun 1996:37). Nært beslektet med denne er Wæraas definisjon av omdømme, som er: "Summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen" (2004:62). Denne definisjonen uttrykker at organisatorisk omdømme er et resultat av flere ulike oppfatninger og erfaringer. Omdømmearbeid må derfor rettes mot flere ulike interessenter, slik at den samlede oppfatningen av organisasjonen blir best mulig. Et av resultatene av økende fokus på omdømme er de mange tilgjengelige ideer og oppskrifter som skal bidra til å presentere organisasjoner på en fordelaktig måte ovenfor ulike aktører og interessenter. Disse ideene kan samles under begrepet "omdømmehåndtering", som kan defineres som: "tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen" (Røvik 2007:195-197).

I likhet med omdømme handler begrepet legitimitet om graden av akseptasjon av organisasjonen og tillit som aktørene i omgivelsene har til den. Enhver organisasjon er avhengig av legitimitet for å kunne overleve. Parsons (1956) mente at en organisasjons legitimitet avhenger av hvorvidt den kan bygge inn og reflektere de institusjonaliserte normer og verdier i omgivelsene som til enhver tid er gjeldende. Hvis omgivelsene oppfatter at en organisasjons virksomhet opptrer i samsvar med disse, oppnår den tillit og støtte som antas å sikre dens overlevelse. Selvpresentasjon kan utgjøre en viktig link mellom en organisasjon og dens omgivelser, i den forstand at den kan bidra til legitimitet og et godt omdømme. Selvpresentasjon handler om kommunikasjon om hvem man som organisasjon er, hva man står for, og hvilke egenskaper man har. Målet er å forbedre måten man blir oppfattet på (Wæraas 2004:1-2).

Fombrun og van Riel (2004:4-5) gir også en forklaring på hvorfor omdømme har en så stor betydning for virksomheter. De hevder at det er flere positive effekter av et godt omdømme. Det kan bidra til å tiltrekke kunder, investorer, og det kan påvirke de ansattes engasjement, forpliktelser og lysten til å jobbe for organisasjonen. Organisasjonen kan ta høyere pris for produktet og den får mer lojale kunder. Virksomheten får lavere innkjøpspriser og positiv prisning i aksjemarkedet.

I tillegg til dette ser man at omdømme påvirker medias oppfatning og vurdering av selskapet og som igjen påvirker omdømme, samt at det kan påvirke finansanalytiske vurderinger av virksomheten. Media er en sterk ”meningsdanner” og derfor kan medias fremstilling av en organisasjon både styrke og svekke organisasjonens omdømme. Av den grunn har media en viktig rolle i den pågående omdømmedebatten. Organisasjonen står mer robust når krisen inntreffer, omdømme fungerer som et ”skjold”. Dermed blir virksomheten raskere tilgitt når den gjør feil.

Både det økende fokus på omdømme og medias sterke innflytelse over publikummets mening har ført til at de fleste virksomheter i større grad enn tidligere må forsvare sin identitet og sitt omdømme mot angrep. Det kan dreie seg om noe organisasjonen har gjort eller sagt, og som ikke videre samsvarer med den identiteten som organisasjonen er kjent for. Vi er vitne til at organisasjoner stadig oftere må forsvare sitt omdømme ved hjelp av verbal kommunikasjon rettet mot å fortelle hvilke verdier de står for i handlingene sine. En god krisekommunikasjon kan snu en krise til organisasjonens fordel og hjelpe organisasjonen med å komme seg ut av krisen på en best mulig måte.¹ Dette aktualiserer temaet omdømmeforsvar og krisekommunikasjon, og det reiser spørsmål om hva som skjer når en organisasjon opplever at dens identitet blir truet og hvilke strategier som settes i verk for å gjenopprette omdømmet.

¹ Kriseshåndtering og krisekommunikasjon defineres og gjøres rede for i teorikapittelet.

1.2 Problemstilling

Gjennom en empirisk studie av NSB vil jeg forsøke å belyse hva som skjer når en organisasjons identitet blir truet og hvilke strategier som settes i verk for å gjenopprette omdømmet. Et sentralt spørsmål er hvordan NSB beskyttet sin identitet og forsvarte sitt omdømme under det som i media ble omtalt som ”togkaoset” vinteren 2009-2010. I denne perioden opplevde passasjerene mange forsinkelser og innstillinger på grunn av driftstekniske og systemtekniske feil som oppsto som følge av blant annet gamle tog, dårlig infrastruktur, mye snø og ekstrem kulde. I samme perioden var det mye negativ medieomtale av selskapet. Jeg antar i denne oppgaven at dette førte til at passasjerene fikk et tillits- og legitimitetsproblem til NSB.

Dette kommer blant annet til uttrykk i at NSB de to siste årene har blitt målt til å ha det som kan beskrives som et dårlig omdømme. De fikk 179. plass av 190 selskaper i oversikten over kundetilfredshet i 2010 og 191. plass av 194 i 2011,- (Norsk Kundebarometer – BI:2010). Som et resultat av først og fremst dårlig punktlighet falt kundetilfredsheten og omdømmet raskt. Det er i NSBs interesse å redusere de negative effektene av problemene på en hensiktsmessig måte gjennom bruk av ulike kommunikasjonsstrategier i media.

I denne avhandlingen har jeg derfor valgt å se på hvordan NSB responderte på denne trusselen gjennom forskjellige kommunikasjonsstrategier for å gjenopprette omdømmet sitt i media. Konkret skal jeg ved hjelp av kvalitativ forskningsdesign, dokumentanalyse som metode analysere hovedsakelig et utvalg artikler skrevet om NSB i media under ”togkaoset” vinteren 2009-2010. Denne avhandlingen handler i så måte om hvordan dette selskapet via ulike strategier forsøkte og hvorvidt de klarte å overbevise omgivelsene om at de er kompetente, legitime og imøtekommande.

Med bakgrunn i dette er avhandlingens hovedproblemstilling:

”Hvordan beskyttet NSB sin identitet og forsvarte sitt omdømme under det som omtales som ”togkaoset” vinteren 2009-2010?”

I den sammenheng vil følgende delspørsmål fokuseres spesielt, med andre ord for å få besvart hovedproblemstillingen vil jeg se nærmere på de følgende forskningsspørsmålene:

1. Hva slags krise befant NSB seg i og hva kjennetegnet den, hvilken krisetype er det snakk om og hvor alvorlig var omdømmetrusselen?
2. Hvilke strategier benyttet NSB og i hvilken form for å beskytte sin identitet og å forsvare sitt omdømme?
3. Hvordan samsvarte NSBs omdømmeforsvar, NSBs strategier med den identitets- og omdømmetrusselen NSB sto ovenfor?

Delspørsmålene og dermed hovedproblemstillingen vil bli belyst ved hjelp av teorigrunnlaget til de to kjente krisekommunikasjonsforskerne: W. T. Coombs og W. L. Benoit. De representerer to ulike teoritradisjoner: den strategiske kontekstorienterte og den retoriske tekstorienterte.² Benoit's teori om krisekommunikasjon som imagegjengoppsettelse representerer den retoriske tekstorienterte tradisjonen. Fokuset er på hvordan personer og organisasjoner forsvare seg verbalt, når deres omdømme blir truet. Benoit's teorier handler om gjenoppretting av image på organisasjonsnivå. Fra den kontekstorienterte tradisjonen benytter analysen seg av Coombs sitt arbeid med krisetyper, attribusjonsteori³ og SCCT (Situational Crisis Communication Theory)⁴ for å vurdere hvorvidt NSBs omdømmeforsvar samsvarer med krisetype og omgivelsenes oppfatning av kriseansvar.

Det er viktig å forstå konteksten en krise er i fordi da blir det lettere å avgjøre hvordan man skal håndtere den og hvilke strategier som egner seg best i forhold til omdømmetrusselen krisen representerer. Jeg vurderer derfor senere i oppgaven hvor sterk omdømmetrusselen var for NSB (lav, moderat eller alvorlig) ved å undersøke: krisetypen (offer, uhell eller mulige unngått krise), krisehistorien og tidligere omdømmet til selskapet. Etterpå ser jeg nærmere på NSBs omdømmeforsvar det vil si NSBs strategibruk, kommunikasjonens form (åpenhet, hurtighet og konsistens) og hvordan disse samsvarte med omdømmetrusselen til selskapet.

² Mer om disse forskningstradisjonene i teorikapittelet.

³ Den dreier seg om oppfatningen av årsaker og oppfatninger av skyld. Den handler om i hvilken grad interessenter tillegger en organisasjon ansvar for en krise (Coombs og Holladay 2004:97)

⁴ SCCT - Situational Crisis Communication Theory: Basert på systematiske, sosialvitenskapelige studier av krisekommunikasjon og er under stadig utvikling. Kort sagt går det ut på at konteksten en krise oppstår i avgjør hvilke kriseresponsstrategier man bør bruke for å beskytte organisasjonens omdømme best mulig (Coombs 2007:170).

1.3 To begrunnelser for valg av tema og problemstilling

Interessen for temaet har i hovedsak to forankringer: Den første er knyttet til NSB som case, mens den andre er knyttet til omdømme, omdømmeforsvar og krisekommunikasjon som fagfelt.

1.3.1 NSB som case

NSBs historie er preget av en stadig leting etter den endelige definisjonen på hva organisasjonen skal være og hva den skal gjøre (Wyller 1982). Det har vært et spenningsforhold mellom det å være et instrument for staten og det å drive økonomisk lønnsomt (Wyller 1982:27). Dette skapte en ubalanse i virksomheten. I 1961 ble det utarbeidet en forvaltningsinstruks som presiserte hva NSB skulle gjøre og være: *"Statsbanenes formål er å utforme transport samt drive eller medvirke til annen virksomhet som har naturlig tilknytning til transportvirksomhet"* (Wyller 1982:185).

I dag er NSB et transportselskap med tre kjernevirksomheter persontog, buss og gods. Morselskapet NSB AS eies av staten ved Samferdselsdepartementet. Fram til 1996 var NSB et forvaltningsselskap under Samferdselsdepartementet, og fra 2002 ble det gjort om til akseselskap med staten ved Samferdselsdepartementet som eier (Wæraas 2004:146). I årsrapporten til NSB for 2010 står det: *"NSB-konsernet har som hovedmål å skape verdier for eier og samfunn gjennom å sørge for effektiv, tilgjengelig, sikker og miljøvennlig transport av personer og gods."* (Årsrapport 2010:13, NSB Konsernet).

I 1997 ble det jobbet mye med NSBs eksterne kommunikasjon. Målet var å komme frem til en kommunikasjonsstrategi som var egnet til å innfri et ønsket omdømme for selskapet. NSB ønsket å formidle at de er på vei til å bli et moderne selskap. Selskapet sto imidlertid ovenfor store utfordringer: togparken var opp til 30 år gammel og driftsøkonomien var svak (Wæraas 2004:144). Dessuten har togtrafikken i de siste årene blitt flere ganger rammet av store forsinkelser, ulykker og kanselleringer både på grunn av ekstreme værforhold og driftstekniske - og systemtekniske feil. Resultatet er sinte og frustrerte passasjerer, og de to siste årene har selskapet blitt målt til å ha et dårlig omdømme.

Jernbanetransport er en teknisk og systemmessig kompleks virksomhet som involverer mange aktører. Det er to hovedansvarlige aktører for passasjertransporten: Jernbaneverket med infrastruktur, drift av jernbaneanleggene og informasjon for passasjerene på holdeplasser og NSB med tog og passasjertransport. De er begge underlagt Samferdselsdepartementet som har det overordnede ansvar for personaltransport i Norge og rammevilkårene til jernbanesektoren (tv2.no, 23.02.2010). Men likevel er det ofte ikke lett å få oppklart hvem som er ansvarlig når problemer oppstår i togtrafikken. Pendlere klarer ikke å skille mellom hvem som har ansvar for hva og lettere retter skytset og aggresjonen mot NSB som har et negativt bilde i media. Ettersom problemene vedvarer klarer ikke passasjerene å stole på togtjenesten, noe som i sin tur etter min antakelse fører til et tillits- og legitimitetsproblem. Dette skaper en krisesituasjon hvor NSB må forsvare seg og beskytte sitt omdømme og sin identitet mot angrep. Man opplevde vinteren 2009-2010 som uvanlig problemfylt. Opp mot NSB's målsetning med 90% punktlighet fikk NSB nedslående resultater. Ledelsen i NSB og Jernbaneverket var fortvilet og pekte på overordnede årsaker. Uansett hva eller hvem som var årsak til dette, var krisen et faktum og NSB måtte forsvare seg ved hjelp av krisekommunikasjon. Hvor alvorlig denne krisen var, hvilke strategier NSB tok i bruk for å forsvare sitt omdømme og beskytte sin identitet og hvordan disse strategiene samsvarte med den omdømmetrusselen NSB sto ovenfor står for meg som svært interessant å få innsikt i.

1.3.2 Omdømme, omdømmeforsvar og krisekommunikasjon som fagfelt

Omdømme, omdømmeforsvar og krisekommunikasjon er et av samtidens trender innen organisasjonstenkning (Røvik 2007). Det er også et relativt ungt fagfelt. Til tross for dette viser litteraturen seg å være omfattende og favner bredt. I følge Coombs (2010:61) er krisekommunikasjon i dag hovedtemaet i forskning innenfor informasjon og samfunnskontakt⁵. Litteraturen synes likevel å ha udekkede "hvite flekker" sett i forhold til denne avhandlingens problemstilling. Jeg har ikke klart å finne noen bidrag som har til hensikt å undersøke hvordan NSBs omdømmeforsvar og krisekommunikasjon kommer til uttrykk i media. Men flere har brukt NSB som case. Wæraas studie fra 2004 fremstår imidlertid som mest relevant i forhold til min problemstilling. I denne studien brukte han NSB som case, og forsøkte å finne ut hvordan kommunikasjonsrådgivere mente at NSB burde utforme sin selvpresentasjon.

⁵ Informasjon og samfunnskontakt er et fagfelt som omhandler hvordan organisasjoner kommuniserer med omgivelsene sine (Ihlen og Robstad 2004).

Spørsmålet om hvordan NSB kan forbedre sitt forhold til omgivelsene oppfattet han som et spørsmål om legitimitet. Wæraas arbeidet ut fra en antakelse om at forsøk på legitimering er relatert til identitetsutvikling og kan studeres som selvpresentasjon hvor målet er å skape tillit og aksept fra omgivelsene. Legitimering ved hjelp av kommunikasjonsrådgivere kan ut fra dette sies å være et spørsmål om riktig kommunikasjon.

Wæraas påpekte at begrepene legitimitet, identitet, image og omdømme har klare fellestrekk. For det første synes det fruktbart å betrakte begrepene som sosiale konstruksjoner. De danner utgangspunkt for den oppfattelsen interessentene har av en organisasjon. For det andre er det et faktum at de dannes i sosiale prosesser, noe som også gjør dem manipulerbare. Ved en bevisst utforming av selvpresentasjon til en organisasjon kan man påvirke tolkningen av organisasjonen i positiv retning, noe som har betydning for hvordan man forstås i forhold til omgivelsenes verdier og normer (legitimitet) og hvordan man fremstår med tanke på hvordan tjenestene oppfattes (omdømme). Videre viser Wæraas studie et *”tydelig behov for å se begrepene identitet, selvpresentasjon og legitimitet i sammenheng, og rette oppmerksomhet mot organisasjoners ekspressive og påvirkende forsøk på å få omgivelsene til å slutte opp om organisasjonen”* (Wæraas 2004:62, 283). Denne studien har dermed mange fellestrekk med mitt prosjekt, siden min problemstilling dreier seg om hvordan NSB beskyttet sin identitet og forsvarte sitt omdømme. Har NSB valgt riktige kommunikasjonsstrategier og dermed hatt et godt og hensiktsmessig omdømmeforsvar? Derfor kan mine funn bidra til ytterligere viten om sammenhengen mellom begrepene identitet, selvpresentasjon, omdømme og omdømmeforsvar.

Wæraas (2004:179-180, 267) ga også en diagnose eller ”sykdomsbeskrivelse” av NSB: identitetsmangfold, uklar og sprikende kommunikasjon. Med dette mente han at NSB fremstår uten en klar og sterk identitet som skaper det fokus og den helhet som er nødvendig for å skape sterk identitet og image. Wæraas stilte imidlertid spørsmål om det er en ulempe å fremstå som uklar og utydelig og med flere identiteter for NSB som er en offentlig og kompleks organisasjon? Dette spørsmålet bringer Wæraas studie inn i en pågående faglig diskusjon (Wæraas 2005), nemlig om hvorvidt offentlige virksomheter bør bevare multiple identiteter? Kan det antas at omdømmeforsvar også vil gjenspeile denne kompleksiteten? Og, hvordan vil den i så fall bli oppfattet i omgivelsene? Det er også en pågående diskusjon om hvorvidt offentlige virksomheter bør drive med omdømmehåndtering (Wæraas 2005), og min oppgave kan ses på som et bidrag i denne debatten.

I litteraturen finnes det også flere studier som har brukt Coombs` SCCT og/eller Benoit`s teori om imagegjengopprettelse for å analysere en organisasjons krisekommunikasjon og omdømmeforsvar. Hygen (2005) brukte for eksempel Coombs`s SCCT for å analysere hvordan Tine prøvde å beskytte omdømmet sitt under den såkalte ”Tine-saken” i 2005. Mens Eliassen (2010) har hovedsakelig benyttet Benoit`s forsvarsstrategier for å undersøke hvordan NAV forsvarte omdømmet sitt mot angrepene i 2010. Disse studiene konkluderte blant annet med at krisehåndteringen og en god krisekommunikasjon synes å ha positiv effekt, og pekte på mediedekning og tidligere omdømme som to viktige faktorer som kan påvirke omdømme i en krisesituasjon og etter en krise. Dette er funn som for øvrig er i samsvar med litteraturen på området (Coombs 2007).

I Benoit`s (1995) teorier om imagegjengopprettelse finner vi ulike strategityper for omdømmeforsvar. Intensjonen er at disse strategiene skal bidra til at organisasjoner reduserer og unngår skader av angrep på omdømmet. Krisekommunikasjon kan ses på som et indirekte bidrag til feltet omdømmeforsvar, siden angrep på omdømme er en form for krisesituasjon. Hans teori bygger på at kommunikasjon er en målrettet aktivitet, og at opprettholdelsen av et positivt omdømme er ett av de sentrale målene med kommunikasjon. Benoit hevder at en organisasjon helt naturlig vil prøve å forsvare sitt omdømme, og at en av måtene man kan gjøre det på, er via å benytte verbale strategier for å gjennomrette det (Frandsen og Johansen 2008:205).

Coombs (2007) på sin side legger vekt på at en organisasjon skal ha en riktig ledelse som iverksetter riktige tiltak for å kunne forsvare seg mot og redusere skaden av angrep på omdømme, som er kjernen i omdømmeforsvar. I følge SCCT (Situasjonal Crisis Communication Theory), som er basert på attribusjonsteori, avgjør konteksten en krise oppstår i, hvilke kriseresponsstrategier man velger for å beskytte organisasjonens omdømme på en best mulig måte. Det å forstå selve krisesituasjonen vil dessuten gjøre det lettere å avgjøre hvordan man skal håndtere krisen, slik at man kan velge de kriseresponsstrategiene som passer best til den omdømmetrusselen krisen representerer. Dette gjør man ved å undersøke tre ulike kjennetegn ved krisesituasjonen: krisetypen, organisasjonens krisehistorie og tidligere omdømme (Coombs 2007:137). Dette gjør det mulig å identifisere hvordan NSBs strategier stemte overens med Coombs anbefalinger. Dette skal jeg gjøre ved hjelp av en kvalitativ analyse av uttalelsene NSB ga til mediene under selve krisen. Her ser jeg på krisekommunikasjonens innhold og dens form.

Generelt kan man si at krisekommunikasjonsteorien kan være en praktisk nytte for organisasjoner, fordi den kan gi gode og kunnskapsbaserte råd om hvordan man bør respondere i en gitt krisesituasjon. I tillegg kan teorien betraktes som et nyttig teoretisk rammeverk når man skal studere og analysere en organisasjons krisekommunikasjon i etterkant av en krise slik jeg skal gjøre i avhandlingen. Men siden jernbanetransport er en teknisk og systemmessig kompleks virksomhet som involverer mange aktører, kan det være problematisk med fordeling av ansvar og skyld siden det er mange ulike meninger og oppfatninger om det. Jeg antar at dette kan føre til noen utfordringer når jeg skal avgjøre krisetypen, tilskrevet ansvar og omdømmetrusselen til NSB. Jeg stiller meg litt kritisk til teorien med tanke på at den ikke tar særlig høyde på medias påvirkede kraft. Måten mediene fremstiller en krise og en organisasjon på, kan føre til ulike konklusjoner når det gjelder hvem som har og hvor mye ansvar for krisen, som igjen legger føringer for hvilke forsvarsstrategier en organisasjon bør velge. Det kan også tenkes at NSB tillegges mer skyld enn fortjent.

1.4 Oppgavens videre oppbygging

For en best mulig fremstilling av det jeg vil ta for meg i avhandlingen, legger jeg opp til følgende strukturering av fremstillingen. I dette introduksjonskapitlet er oppgavens tema, problemstilling og de to begrunnelsene for valg av tema og problemstilling presentert. Kapittel 2 er avhandlingens teoretiske rammeverk. I dette kapitlet vil det analytiske verktøyet bli presentert. Her vil jeg klargjøre den kontekstorienterte og den tekstorienterte tradisjonen til krisekommunikasjonsteori, representert av Coombs (2007) og Benoit (1995). Teorien vil ikke bare bli lagt fram, men vil også bli brukt til å utlede noen forventninger og funn. I avhandlingens metodekapittel, kapittel 3, presenteres metoden som er lagt til grunn for undersøkelsen. Det viser blant annet hvordan jeg har gått fram for å samle inn eksisterende data til analysen. Kapitlet inneholder også refleksjoner over styrker og svakheter ved det metodiske opplegget jeg har valgt, samt at oppgavens reliabilitet og validitet vil bli vurdert. Det er dessuten satt plass til egne subjektive utfordringer. Kapittel 4 er avhandlingens analysekapittel. Her vil avhandlingens empiri og funnene fra studien bli lagt fram, og deretter diskutert i forhold til antakelsene som vil bli utledet i teorikapitlet. Det siste kapitlet, kapittel 5 er avslutning som innebærer en oppsummering av avhandlingen og funnene som gir et svar på hovedproblemstillingen.

Kapittel 2. – Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket for denne avhandlingen. Jeg vil først se nærmere på de sentrale begrepene identitet, selvpresentasjon, omdømme, krise og krisekommunikasjon som er knyttet til identitet- og omdømmeforsvar. Dette er nødvendig for å kunne forstå hva de betyr, og for å vise til hvilke muligheter og utfordringer som er knyttet til fenomenet. Deretter vil jeg diskutere forsvarsresponsmuligheter og belyse krisekommunikasjon ut fra Coombs`s rammeverk og Benoit`s teorier, samt retningslinjer for strategivalg. Jeg vil også gjøre rede for mediene og mediefremstillingens betydning for ansvarsgrad, omdømmetrussel og forsvarsstrategivalg. Til slutt vil jeg diskutere avhandlingens forventninger til funn.

2.1 Identitet, selvpresentasjon og omdømme

Alle organisasjoner har et omdømme (Fombrun og van Riel 2004). Ønsket om å styre og organisere omdømme til fordel for organisasjonen har økt. Men hva skaper og påvirker et omdømme? Et omdømme hevdes å være resultatet av organisasjonens identitet og selvpresentasjon, dette kan illustreres ved hjelp av følgende figur (Wæraas 2004:14):



Figuren er en enkel fremstilling om hvordan omdømme kan tenkes å være et resultat av identitet og selvpresentasjon. I de kommende avsnittene vil jeg gjøre rede for begrepene identitet, selvpresentasjon og omdømme.

2.1.1 Identitet

Identitet er svaret på hvem vi er, og handler om de egenskapene ved en organisasjon som er sentrale, distinkte og varige. Skulle en organisasjon finne svaret på hvem den faktisk er, dreier det seg om å finne svar på hvem man ikke er i forhold til andre (Kvåle og Wæraas 2004:14). Det betyr at en del av identitetsvurderingen er å bruke andre som referansepunkter for å finne forskjeller og likheter. Omgivelsene spiller også en stor rolle når organisasjonen skal legitimere seg, det vil si svaret på hvem organisasjonen er, må gi aksept og anerkjennelse i de sosiale omgivelsene. Slik sett eksisterer det en sterk kobling mellom identitet og omdømme (Kvåle og Wæraas 2004:15).

Studiet av organisasjonsidentitet fremstår i dag fragmentert og uoversiktlig. Det er imidlertid mulig å identifisere to ulike forståelser av identitet i litteraturen. Den ene er den institusjonelle forståelsen av identitet som også kalles for den organisasjonsteoretiske tilnærmingen (Kvåle og Wæraas 2004:25). Dette perspektivet har røtter innenfor den gammel institusjonelle skolen (Selznick 1957). Ut fra denne forståelsen antas det at organisasjonsidentitet er et fenomen som vokser fram naturlig over tid, gir organisasjoner et distinkt særpreg og som er nært knyttet til det indre livet i organisasjoner. Den andre forståelsen av identitet er den instrumentelle forståelsen også kalt den bedriftsøkonomiske tilnærmingen. Denne har røtter inn i det klassiske instrumentelle perspektivet innenfor organisasjonsteorien. I dette perspektivet oppfattes identitet noe som kan skapes, styres og utformes strategisk for å signalisere hvem organisasjonen er. Identitet fremstår således som et instrument som kan utformes som et virkemiddel for å nå et mål om et godt omdømme (Kvåle, Wæraas 2006:22).

De to forståelsene av identitet har gitt opphav til en tredje forståelse - den multidisiplinære (Palmer og Greysers 2002). Dette perspektivet forsøker å skape en helhetlig forståelse av begrepet identitet. I denne studien har jeg valgt å ta utgangspunkt i dette perspektivet. Det betyr at det identitetsbegrepet som legges til grunn for denne studien vil integrere innsikter fra både den instrumentelle og den institusjonelle forståelsen av identitet. Det multidisiplinære perspektivet inkluderer fem ulike typer organisasjonsidentiteter. Disse er faktisk-, oppfattet-, ønsket, ideell- og kommunisert identitet.⁶ Det hevdes at organisasjoner kan oppnå et godt omdømme først når disse fem identitetstypene samsvarer med hverandre og med omgivelsenes normer og verdier (Kvåle og Wæraas 2006:20-33). Dilemmaet består i at dersom en organisasjon legger forventningene for høyt og formidler en identitet som urealistisk ovenfor omgivelsene, vil dette kunne slå negativt tilbake på omdømme og over tid også på den faktiske identiteten. I følge Brønn og Ihlen (2009) er det avgjørende for omdømme å leve som du lærer: Hva du faktisk gjør, er sterkere enn hva du sier du gjør. Den største risikoen for omdømmetap oppstår når det blir et gap mellom hva organisasjonen gjør og hva det forventes at organisasjonen skal gjøre. Bedriftene må sørge for enten å innfri høyere forventninger eller forsøke å tilpasse og nedjustere egne forventninger.

⁶ Den faktiske identiteten er organisasjonens egne oppfatninger av hvem de er, skapt av eierne, lederne og kvaliteten på tjenestene. Mens oppfattet identitet betyr hvordan andre oppfatter en organisasjon. Det vil si image og omdømmet til organisasjonen. Den kommuniserte identiteten er det som blir formidlet via både formell kommunikasjon og ikke-kontrollerbar kommunikasjon som gis til media og andre i ulike sammenhenger. Den ideelle identiteten er den som er den optimale posisjoneringen til organisasjonen, mens den ønskede identiteten lever i visjonen for organisasjonen, som er noe ledelsen formidler (Kvåle og Wæraas 2006:33).

2.1.2 Selvpresentasjon

Identitet kan komme til uttrykk via ulike selvpresentasjoner som verdigrunnlag, visjoner og slagord. Visjoner uttrykker en ønsket tilstand og utvikles for at organisasjonen skal ha noe å strekke seg etter. Mens verdier forteller noe om ønsket adferd og kan betraktes som en interne veiledning for handling (Kvåle og Wæraas 2006:49). Innenfor "Corporate Branding" betraktes selvpresentasjon som et instrument for å skape et godt omdømme og merkevare av organisasjoner. Både omdømme- og merkevarebygging av organisasjoner går ut på å påvirke oppfatningene i omgivelsene om hva og hvem organisasjonen er.⁷ Det antas at oppfatninger og assosiasjoner om identiteten er avgjørende for symbolverdien til en organisasjon. Det er derfor viktig at en organisasjon presenterer seg selv som besitter av attraktive egenskaper slik at omgivelsene sitter igjen med positive assosiasjoner om organisasjonen. Dette er også årsaken til at organisasjonen er opptatt av å styrke identiteten og kontinuerlig overvåke sitt omdømme (Kvåle og Wæraas 2006:112).

Identitet er også noe immaterielt, ideer og oppfatninger. Det vil si det er noe som blir uttrykt ved hjelp av symboler. Det er blitt stadig viktigere å bruke symboler for å signalisere hvem en er, og kommunisere med andre. Symboler har to grunnleggende sider som ikke kan løsrides fra hverandre: uttrykk og tolkning. Identitet er en symbolsk størrelse fordi den blir uttrykt og forstått ved hjelp av språk, kommunikasjon, følelser, tolkingsprosesser og meningsdannelser. (Kvåle og Wæraas 2006:110 og 112). I NSB vil for eksempel navn og logo symbolisere hva selskapet er og hva det står for og hva det vil bli i fremtida (Kvåle og Wæraas 2006:110-112).

2.1.3 Omdømme

I følge Brønn og Ihlen (2009:79) handler omdømme om hva organisasjonens interesser virkelig mener om virksomheten, og de definerer omdømme på følgende måte:

"En interessents generelle vurdering av et selskap over tid. Denne evalueringen er basert på interessentens direkte erfaringer med selskapet, enhver form for kommunikasjon og symbolikk som gir informasjon om selskapets handlinger, og/eller en sammenlikning med andre ledende konkurrenters handlinger" (Brønn og Ihlen 2009:29).

⁷ Ifølge Ind (2004) handler merkevarebygging av organisasjoner om å definere og løfte frem virksomhetens identiteter og kjerneverdier og så kommunisere dem klart og konsistent i forhold til alle relevante grupper i omgivelsene (Røvik 2007:199-200).

Sitatet viser viktigheten med hvilke erfaringer interessentene får med et selskap spesielt gjennom selskapets kommunikasjon og handlinger. Brønn og Ihlen (2009:84) påpeker i tillegg at det er relasjoner som skaper omdømme. Den kan således tenkes å være et resultat av relasjoner mellom organisasjonen og sentrale aktører i samfunnet og utenfor.

Siden NSB må forholde seg til mange interessenter (eier, passasjerer og samarbeidspartnere) kan man anta at virksomheten har et komplekst omdømme og befinner seg i en kompleks kontekst. I tillegg ser man at organisasjonen har en unik posisjon i markedet som kollektivtransportør og slipper, med sitt monopol på passasjertransport på jernbane, en direkte sammenligning med konkurrenter.

Omdømme er også beslektet begrepet image. Forskjellen består i at mens image referer til det umiddelbare bildet som skapes av en organisasjon, så er omdømme mer et resultat av den verdibedømming som skjer av en virksomhet over relativt lang tid (Røvik 2007:195). Siden et godt omdømme bygges opp over tid tar det gjerne lang tid å utvikle et godt omdømme, men det er likevel lett å rive ned. Det er med andre ord lettere å miste tillit, troverdighet og legitimitet enn å få det. Et godt omdømme kan hjelpe virksomheter med å nå sine mål, og fungere som en strategisk fortrinn (Ihlen 2007:9 og Fombrun 1996:80).

Det finnes ingen svarveier til et godt omdømme og det kan heller ikke styres planmessig. Det er imidlertid noen byggesteiner som kan legge grunnlaget for et godt omdømme. Nøkkelen ligger, ifølge Brønn og Ihlen (2009), i virksomhetens atferd, kommunikasjon og dens evne til å etablere gode relasjoner til omverden. De mener at omdømme først og fremst bygges i menneskers møte med virksomheten og i oppfattelsen av organisasjonens produkter og tjenester. Dette bekreftes og vises også i flere empiriske studier, et eksempel er Reputation Institute.⁸ For NSBs del, er omdømmedriveren først og fremst at toget går og den er i rute, billetten ikke er for dyr og at konduktøren er hyggelig og hjelpsom. Ledelse, økonomi, innovasjon og samfunnsansvar spiller også inn, men sjelden med like stor kraft. Kommunikasjon kan imidlertid forsterke det gode og det vonde. Videre vil jeg se nærmere på krisekommunikasjonens og krisehåndteringens rolle i omdømmeforsvar som er hovedtemaet i denne avhandlingen.

⁸ Et privat rådgivende og forskning fast spesialisert i bedriftenes omdømmebygging. (<http://www.reputationinstitute.com/>).

2.2 Krise, omdømmeforsvar - krisekommunikasjon og krisehåndtering, samt mediene

Opptrer en organisasjon i strid med den identiteten den presenterer, kan den oppleve at det blir sådd tvil om dens egentlige verdier, egenskaper og identitet (Kvåle og Wæraas 2006:133). Dette vil i sin tur skape en situasjon som kan påvirke omdømme i negativ retning, og det kan oppstå en krise der identiteten til en organisasjon blir truet.

Begrepet krise viser til en kompleks, dynamisk sosial konstruksjon hvor oppfattelsen og fortolkningen av krisen vil variere. Krisen er også noe som kan bli utløst av en rekke negative hendelser. Det finnes mange forskjellige definisjoner på begrepet krise, men jeg forholder meg først og fremst til Coombs' definisjon av en krise i denne avhandlingen, både fordi den er en syntese av flere andre krisedefinisjoner, og fordi jeg i stor grad baserer meg på Coombs' teorier om krisekommunikasjon og forsvarsstrategier. Denne definisjon er det følgende:

"A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes." (Coombs 2007:2-3).

Sitatet viser at Coombs definerer krise som en begivenhet som utgjør en uforutsigbar trussel for organisasjonen. Dersom interessenter mener at organisasjonen er i krise, så er den i krise. Interessentene opplever at organisasjonen faktisk er i en krise inntil den klarer å overtale dem om det motsatte er tilfellet (Coombs 2007:2).

Når det gjelder omdømmekrise består det av tre ulike stadier (Helth & Millars 2004; Coombs 2007): (1) før (precrisis), (2) under (crisis) og (3) etter (postcrisis):

(1) I krisens forstadium må organisasjonen gjøre kontinuerlige risikoanalyser for å forutse hvilke kriser som kan oppstå. Det kan antas at NSB som er en stor organisasjon pågår slike analyser kontinuerlig, der de vurderer hvilke type responser vil være passende i ulike kriser.

(2) Kriseresponsstadiet representerer det tidspunktet hvor situasjonen er moden for respons. I dette stadiet agerer organisasjonen via praktisk håndtering som omdømmereparasjoner, for NSBs del kan det forventes at de iverksetter tiltak som alternativ transport, tilby kompensasjon osv. for å håndtere og forbedre situasjonen.

(3) I postkrisestadiet har organisasjonen mulighet til å trekke lærdom av krisen. I dette stadiet foregår kommunikasjon også i forhold til krisen, men da legges det vekt på tiltak som er innrettet mot å gjenbygge legitimitet (Coombs 2012:10-12).

Det kan antas at NSB skaffer nye tog for eksempel som tåler kulden for at selskapet kan levere tjenesten slik det har lovet. Kommunikasjon kan imidlertid forsterke det gode og det vonde. I de kommende avsnitt vil jeg se nærmere på krisekommunikasjon og krisehåndterings rolle i omdømmeforsvar.

2.2.1 Omdømmeforsvar - krisekommunikasjon og krisehåndtering

Forsvar av identitet og omdømme er en strategisk aktivitet. Det er avgjørende for tilliten til en organisasjon hva slags signaler som sendes ut i krisesituasjoner. Språket er en viktig bærer av mening. Derfor kan man si at forsvar av identitet, image og legitimitet via verbal kommunikasjon er viktige symbolske aktiviteter (Kvåle og Wæraas 2006:111,134). Kommunikasjon utgjør cirka 70 til 80 prosent av problemløsningen i en krise. I denne oppgaven vil jeg imidlertid innta et bredt perspektiv på kommunikasjon og anser ikke bare ord, men også handlinger i en krisesituasjon som krisekommunikasjon. Alt dette er tegn som fortolkes av organisasjonens interessenter (Johansen og Frandsen 2007:164).

Blir identiteten satt under press, vil organisasjonen forsvare seg gjennom ulike handlinger og ta i bruk forskjellige verbale kommunikasjonsstrategier eller forsvarsstrategier. Forsvarsstrategier kan defineres som *"what the organization says and does after a crisis hits (...)"* (Heath og Coombs 2006:205). Formålet med forsvarsstrategier er å beskytte og gjenopprette organisasjonens omdømme.

En organisasjons dyktighet til å håndtere en oppstått krise spiller en viktig rolle om hvordan organisasjonen blir vurdert av interessenter. Coombs definerer krisehåndteringen som: *"A set of factors designed to combat crisis and to lessen the actual damages inflicted."* (Coombs 2007:59).⁹

⁹ I denne oppgaven vil jeg bruke begrepene *krisekommunikasjon* og *krisehåndtering* litt om hverandre, selv om begrepet krisekommunikasjon egentlig er et noe smalere begrep som begrepet krisehåndtering. Forsvarsstrategier kan defineres som *"what the organization says and does after a crisis hits (...)"* (Heath og Coombs 2006:205).

Dette innebærer at han vektlegger krisebegrensning, det vil si begrensning av omfanget og varigheten av krisen, samt å forhindre at den sprer seg til andre deler av organisasjonen. Krisekommunikasjon kan imidlertid betraktes som selve kjernen i krisehåndteringen. *”The collection, processing and dissemination of information required to address a crisis situation”* (Coombs 2010:20).

Mens Kathleen Fearn-Banks definerer krisekommunikasjon slik: *”Crisis communication is the dialog between the organization and its public(s) prior to, during, and after the negative occurrence. The dialogue details strategies and tactics designed to minimize damage to the image and the organization”* (Fearn-Banks 2011:2). Det betyr at krisekommunikasjon dreier seg en dialog mellom en organisasjon og dens interessenter i ulike tidspunkter. Hensikten med dette er å minimalisere skaden på en organisasjons omdømme.

De fleste teoretikere er enig om at en organisasjon med et opprinnelig godt omdømme vil komme seg raskere etter en krise, får mer ”goodwill” i en krisesituasjon og blir lettere tilgitt hvis den har gjort noe galt. Forskning tyder på at et tidligere godt omdømme fører til at interessentene vurderer organisasjonens krisekommunikasjon mer troverdig enn om den i utgangspunktet hadde et dårlig omdømme (Coombs 2007:165). Det hjelper derimot ikke å ha et godt omdømme hvis man håndterer krisen dårlig. Dersom krisen håndteres dårlig er risikoen stor for at det oppstår en såkalt dobbeltkrise hvor den tidligere krisen blir overskygget av en kommunikasjonskrise. Frandsen og Johansen (2008) sier det slik:

”En dobbeltkrise er en krise, hvor den oprindelige krise overlejes af en ”kommunikationskrise”, for så vidt virksomheden ikke magter at lede de kommunikationsprocesser, som skulle bidrage tilhåndteringen af den oprindelige krise” (Frandsen og Johansen 2008:79).

Hvis interessentene til en organisasjon anser den for å ha håndtert krisen godt kan virksomheten over tid gjenvinne sitt omdømme. Dette illustrerer viktigheten av å håndtere krisen riktig ved hjelp av hensiktsmessige forsvarsstrategier som er tilpasset den omdømmetrusselen en organisasjon står ovenfor. Ut fra dette kan det antas at hvis NSBs interessenter anser NSB å ha håndtert tidligere kriser godt kan selskapet gjenvinne sitt omdømme over tid. Dette viser hvor viktig det er for NSB å håndtere kriser riktig ved bruk av de forsvarsstrategiene som er best tilpasset den omdømmetrusselen selskapet står ovenfor.

Krisekommunikasjonens form og innhold er to elementer som spiller viktige roller i å begrense skadevirkningene i en krisesituasjon. Formen har betydning for hvordan innholdet oppfattes, og kan styrke eller svekke budskapet. Form og innhold er derfor tett sammenknyttet (Coombs 2007:83). Jeg vil derfor gjøre rede for tre trekk ved formen som er viktige når man skal kommunisere i en krise: hurtighet, åpenhet og konsistens. Det virker alltid legitimerende når organisasjonen forsvare seg raskt, mens det motsatte for eksempel taushet kan signalisere usikkerhet, passivitet og at organisasjonen ikke har kontroll. Responderer organisasjonen for sent kan den oppfattes av aktørene som treg og inkompetent i å dele informasjon.

Forskning viser at publikum krever svar og forklaring på hendelser så raskt som mulig (Coombs 2007:29). Dersom kravene til åpenhet og hurtighet ikke er oppfylt av virksomheten kan det gi signaler om at organisasjonen er skyldig i de anklagene den er blitt utsatt for. Dette kan i neste omgang skape mistillit hos media og interessentene (Kvåle og Wæraas 2006:134-135). I følge Coombs (2007:132) handler det å være åpen i en krise om tre ting: å være tilgjengelig for mediene, å være villig til å offentliggjøre informasjon og å være ærlig. Lyver man, så kan krisen forsterkes. Det er også viktig å være konsistent i crisekommunikasjon. Sagt annerledes: å snakke med en stemme er viktig for å oppnå troverdighet (Coombs 2010:29). Tidligere studier av NSB påpekte at NSBs kommunikasjon fremstår som uklar og sprikende og at NSB har fleridentiteter (Wæraas 2004:180). NSB som andre offentlige organisasjoner har enheter som hver for seg kan leve autonome liv. Disse enhetene kan oppfatte organisasjonens virksomhet ulikt med hensyn til hva som er kjerneverdier. Dette kan resultere i at NSB taler med flere stemmer.

Når det inntreffer en krise må organisasjonen forsvare seg og ta i bruk forskjellige kommunikasjonsstrategier. Hensikten med slike strategier er å beskytte og forsvare dens identitet, legitimitet og gjenopprette organisasjonens omdømme. Måten virksomheten forsvare seg i en krise gir utslag på hvordan interessentene vurderer den og selve krisen. I denne oppgaven har jeg som sagt valgt å ta utgangspunkt i Coombs rammeverk om crisekommunikasjon og Benoits teori om imagegjenopprettelse. I de påfølgende avsnitt vil disse blir presentert.

2.2.2 Coombs` s rammeverk for crisekommunikasjon

Coombs er en av de ledende forskere innenfor crisekommunikasjon og en representant for den strategiske eller kontekstorienterte tradisjonen. I tillegg til å se på hva en organisasjon sier, trekker han inn konteksten og prøver å se på hvordan en virksomhet strategisk bør kommunisere for å beskytte sin identitet og sitt omdømme.

Hans SCCT (Situasjonal Crisis Communication Theory) prøver å kaste lys på hvordan en organisasjons interessenter oppfatter en krise, og hvordan de reagerer på virksomheten og dens forsvarsrespons. SCCT er basert på systematiske studier av krisekommunikasjon og er under stadig utvikling.

Coombs har forandret teorien mange ganger på grunn av nye funn.¹⁰ SCCT dreier seg om at konteksten en krise oppstår i bestemmer hvilke forsvarsstrategier organisasjonen bør ta i bruk for å beskytte identiteten sin og omdømme sitt.¹¹ Når man forstår krisesituasjonen eller konteksten blir det lettere å avgjøre hvordan man skal håndtere krisen. Man kan da velge de strategiene som egner seg best i forhold til omdømmetrusselen krisen representerer¹². Dette kan gjøres ved å undersøke tre kjennetegn ved krisesituasjonen, nemlig krisetypen, krisehistorie og tidligere omdømme til organisasjonen (Coombs 2007:137).

Attribusjonsteori

Videre bygger SCCT på en sosialpsykologisk teori som kalles attribusjonsteori. Den dreier seg om oppfatningen av årsaker og skyld. Den handler om i hvilken grad interessenter tillegger en organisasjon ansvar for en krise (Coombs og Holladay 2004:97). Men krisesituasjoner kan ofte være uoversiktlige. Det kan være vanskelig, for ikke å si umulig å fastslå hvem sin skyld det var at hendelsen skjedde. Coombs (2004 og 2007) fastsetter videre tre dimensjoner som hjelper oss med å bestemme hvorvidt organisasjonen er skyldig i en oppstått krisesituasjon: (1) stabilitet, (2) ekstern kontroll og (3) personlig kontroll/locus.

(1) Stabilitet dreier seg om hvor ofte lignende hendelser fant sted tidligere. Dersom organisasjonen gjentatte ganger er involvert i en begivenhet, er den stabil, og dermed er det mer sannsynlig at interessentene vil tilskrive årsaken til organisasjonen.

(2) Ekstern kontroll handler om oppfatningen av hvilken grad organisasjonen har kunnet kontrollere årsaken til at begivenheten skjedde. For eksempel ved en naturkatastrofe ville oppfatningen normalt være at organisasjonen ikke kan stilles ansvarlig.

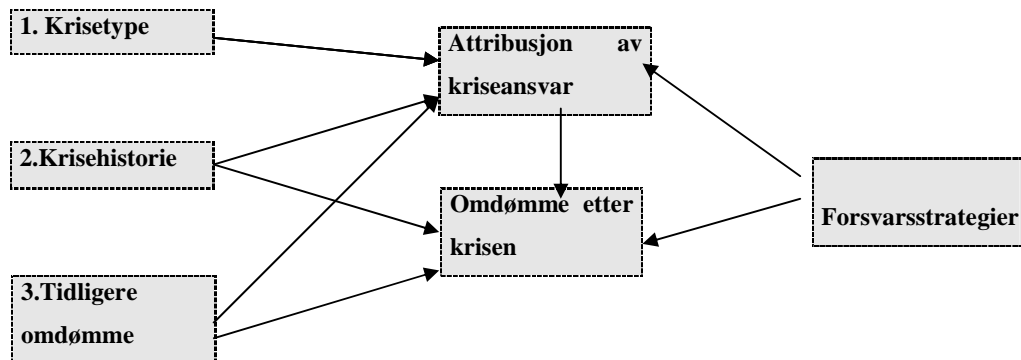
¹⁰ I min avhandling skal jeg i utgangspunktet benytte den nyeste versjonen fra 2007.

¹¹ Jeg ser på forsvarsstrategier og kriserespons som tilnærmede synonymer.

¹² "The amount of damage a crisis could inflict on the organization's reputation if no action is taken"(Coombs 2007:137).

(3) Personlig kontroll/locus indikerer hvorvidt organisasjonen kan kontrollere årsaken til begivenheten. Variasjon mellom disse dimensjonene i en valgt situasjon utgjør graden av oppfattet ansvarlighet hos interessentene. Jo sterkere interessenter oppfatter ansvar for en krise til en organisasjon, jo større risiko er det for at krisen kommer til å skade omdømmet.

I tillegg vil måten organisasjonen håndterer krisen på påvirker oppfattelsen av skyld og ansvar. Dette korresponderer direkte, i følge Coombs` SCCT (Coombs 2010:40), til eller samsvarer med fire elementer som kan øke attribusjonen av ansvar i en krisesituasjon: krisetype, tidligere omdømme og krisehistorie, samt organisasjonens forsvarsstrategier. Dette er illustrert nedenfor i figur 1.



Figur 1. SCCT som basert på Coombs 2010:40.

I denne figuren fremstår den avhengige variabelen, attribusjon av kriseansvar som en funksjon av fire forklaringsvariabler: krisetype, krisehistorie, tidligere omdømme og forsvarsstrategier. De firkantede boksene representerer variablene, og pilene indikerer årsaksretningene. Selv om modellen er relativt enkel, vil den kunne gi verdifull informasjon om hvilke sammenhenger vi forventer å finne. Vi ser i figuren hva som antas å påvirke attribusjon av kriseansvar og omdømme til NSB ut i fra Coombs teori. I avhandlingens analysedel vil jeg imidlertid undersøke krisetype, krisehistorie og tidligere omdømme for å kunne komme fram til attribusjonen av kriseansvar til NSB. I tillegg undersøker jeg om medias fremstilling av NSB forsterker attribusjonen av ansvar og dermed forsterker krisen og svekker omdømmet til NSB. Videre skal jeg se nærmere på disse forklaringsvariablene.

Når det gjelder krisetype opererer Coombs (2004 og 2007) med tre krisetyper: offerkrise, uhellkrise og mulige unngått kriser, basert på organisasjonens ansvarsgrad. Dette skaper en lav, middels/moderat eller høy/alvorlig trussel mot omdømmet og indikerer hvilken forsvarsstrategi organisasjonen bør velge.

Tabellen her presenterer krisetyperne i forhold til ansvarsgrad:

<p>1. "Kriser der organisasjonen er et offer": Svak attribusjon av ansvar som utgjør en <i>svært lav omdømmetrussel</i>. Eksempler: rykter, ondsinnethet, vold på arbeidsplassen og naturkatastrofer.</p>	<p>Interessentene oppfatter organisasjonen som et offer for krisen, ikke som kun grunnen til krisen.</p>
<p>2. "Kriser som følge av uhell": Attribusjonen av ansvar er noe høyere, men fortsatt ganske lav, <i>omdømmetrusselen er moderat</i>. For eksempel: utfordringer, uhell som følge av tekniske feil. Produktskade som følge av teknisk feil.</p>	<p>Interessentene ser på krisen som ukontrollerbar for organisasjonen, og en krise var ikke organisasjonens intensjon.</p>
<p>3. "Mulige unngåtte kriser": Sterk attribusjon av ansvar og en <i>alvorlig trussel mot omdømmet</i>. For eksempel: skade som følge av menneskelig svikt, uhell pga. menneskelig svikt og organisatoriske ugjerninger.</p>	<p>Interessentene mener at krisen er et resultat av organisasjonens bevisste valg og handlinger.</p>

Tabell 1. Krisetyperne i forhold til ansvarsgrad (Coombs 2007:40)

Denne tabellen viser at omdømmetrussel i en krisesituasjon kan vurderes til å være enten svært lav, moderat eller alvorlig ut fra hvor mye ansvar omgivelser tilskriver organisasjonen. Dette gir grunnlag for forsvarsstrategivalg.

En krise befinner seg alltid i en kompleks kontekst. Hvordan interessentene til en organisasjon oppfatter krisen avhenger av to forsterkelsefaktorer: krisehistorie og tidligere omdømme. En historie med lignende kriser påvirker omdømmet i en negativ retning og har betydning for hvordan interessenter oppfatter en krise. Omdømmetrusselen blir da forsterket. Interessentene i slike tilfeller vil anse at virksomheten har et vedvarende problem (legitimitetsproblem). Omdømmetrusselen vil da bli ytterligere forsterket hvis organisasjonen i utgangspunktet hadde et dårlig omdømme. Dette kalles borrelåseffekten. Det vil si at et opprinnelig dårlig omdømme oppfører seg som en borrelås og fører til et enda dårligere omdømme. For å bestemme hvor stor omdømmetrussel en krise representerer, må man kombinere det man vet om krisetype, krisehistorie og tidligere omdømme. Opplever virksomheten for eksempel en krise fra den første krisegruppen, men den har et dårlig omdømme fra før, blir omdømmetrussel sterkere.

Krisen bør håndteres da som en krise fra krisegruppe 2. (Coombs 2007:168). En generell konklusjon på en undersøkelse Coombs utførte i 2004 var at: en organisasjon med en historikk av kriser bør vise større ansvarlighet og økt omtanke for de utsattes behov enn normalt i en krisesituasjon når organisasjonen velger sine strategier for respons (Coombs 2004:287).

Kriseresponsstrategiene

Et av formålene med kriseresponsen er å prøve å minske interessentenes oppfattelse og fortolkning av ansvar. Det kan antas at jo mindre ansvar interessentene tillegger organisasjonen, desto mindre vil skaden på omdømme være, og omvendt (Coombs 1995:453). Coombs viser til fire kategorier av kriseresponsstrategier¹³ som kan anvendes i en krisesituasjon: benektelsesstrategier, forminskelsesstrategier, gjenoppbyggingsstrategier og forsterkelsesstrategier.¹³ Disse strategiene kan plasseres på en skala fra den mest defensive til den mest imøtekommende strategien. Forsterkelsesstrategier fungerer som et supplement til de andre strategiene. I tabellen 2. presenteres en oversikt over kriseresponsstrategier (Coombs 2007:140):

Benektelsesstrategier	1. Angrep på anklageren 2. Benektelse 3. Sydebukk
Forminskelsesstrategier	4. Bortforklaring 5. Rettferdigjørelse
Gjenoppbyggingsstrategier	6. Kompensasjon 7. Full eller delvis unnskyldning
Forsterkelsesstrategier	8. Påminnelse 9. Innsmigring 10. Offer
Informasjonsrespons	Instruerende informasjon Justerende informasjon

Tabell 2 : Oversikt over kriseresponsstrategier (Coombs 2007:140)

Nedenfor vil jeg kort redegjøre for disse strategiene:

¹³ Han utarbeidet 10 responsstrategier med utgangspunkt i blant annet Benoit's 14 strategier (1995).

Benektelsesstrategier

Organisasjonen erkjenner ikke noen form for ansvar for krisen og den vil heller ikke være assosiert med krisen. Målet er å overbevise sine interessenter om at det ikke finnes noen krise og at det heller ikke finnes noen omdømmetrussel. En benektelsesstrategi kan fremkomme som et (1.) angrep på anklageren - hvor man kommer med et motangrep, (2.) benektelse - hvor man hevder at det ikke er noen krise, og til slutt (3.) sydebukk - der man hevder at organisasjonen ikke er skyldig og legger skylden på noen utenfor organisasjonen (Coombs 2007:140).

Forminskelsesstrategier

Forminskelsesstrategier har som formål å redusere organisasjonens ansvar. De kan fremkomme som en (4.) bortforklaring hvor man forsøker å minimere organisasjonens skyld i krisen ved å nekte for at man handlet med overlegg eller ved å hevde at man ikke hadde mulighet til å kontrollere hendelsene som førte til krisen (Coombs 2007:140). En annen måte å bruke bortforklaring på er å legge skylden for krisen over interne sydebukker. Bortforklaring kan også brukes når organisasjonen vil prøve å attribuere skylden for krisen til noe annet eller noe andre, altså situasjonelle faktorer. (5) Rettferdiggjørelse går ut på at organisasjonen gjør et forsøk på å minimere skaden som er forbundet med krisen. En kan for eksempel argumentere for at det som skjedde var nødvendig for å nå et høyere mål. Organisasjonen tar på seg ansvaret for hendelsen, men påstår at den ikke har gjort noe galt. Hensikten med forminskelsesstrategier er å få interessentene til å forstå hva som skjedde slik at de ikke fordømmer organisasjonen og dens handlinger. Bortforklaringer og rettferdiggjørelser er gjensidig utelukkende (Coombs 2007:139).

Gjenoppbygningsstrategier

Gjenoppbygningsstrategier er strategier der organisasjonen forsøker å endre måten interessentene oppfatter organisasjonen på. Strategiene er mest aktuelle dersom krisen er selvforskyldt og i situasjoner der man er tvunget til å innrømme manglede kontroll over situasjoner. Disse strategiene kan fremkomme i form av (6.) kompensasjon og/eller (7.) unnskyldning. Kompensasjon er en strategi hvor organisasjonen gir penger eller andre gaver til ofrene. Unnskyldning går ut på at organisasjonen gir uttrykk for at den tar ansvar for krisen og ber om tilgivelse. Det kan skilles mellom to typer av unnskyldninger. Delvis unnskyldning som innebærer at organisasjonen bare uttrykker medfølelse og beklagelse og den unnlater å innrømme skyld og ansvar. Mens ved full unnskyldning ber organisasjonen om tilgivelse, tar på seg det fulle ansvaret og innrømmer skyld. Organisasjonen tilbyr å utføre en passende korrigerende handling og kompensasjon for å rette opp skaden (Coombs 2007:140).

Forsterkelsesstrategier

Forsterkelsesstrategier fungerer som et supplement til de andre strategiene. Formålet med disse strategiene er å trekke noe positivt inn i en negativ situasjon. Ved (8.) påminnelse forteller man interessentene om alt det gode organisasjonen tidligere har gjort. Organisasjonen må imidlertid ha et opprinnelig godt omdømme dersom denne strategien skal kunne ha en positiv effekt. (9.) Innsmigring er en forsterkelsesstrategi hvor virksomheten roser interessentene sine og de som er offer i den situasjonen som har oppstått. Organisasjonen kan også fremheve at den er selv (10.) offer i denne situasjonen. Denne strategien bør imidlertid ikke brukes alene, fordi da kan organisasjonen fremstå som selvpoptatt, usympatisk osv. (Coombs 2007:141).

Informasjonsrespons

I tillegg til de nevnte forsvarsstrategiene er det også en form for kriserespons, nemlig informasjonsrespons (Coombs 2007:133). I følge Sturges (1994) bør organisasjonen benytte ulike typer kommunikasjonsstrategier alt etter hvilket krisestadiet (fase) den befinner seg i. Årsaken er at informasjonsbehovet vil endre seg i de ulike stadiene. Dette er for at krisekommunikasjonen skal redusere omdømmeskaden mest mulig effektivt. Informasjonsresponsen kan være med på å påvirke virksomhetens omdømme positivt eller negativt alt etter hvor vellykkede de er. Som tabellen 2 viser deles informasjonsresponsen inn i instruerende og justerende informasjon. Instruerende informasjon handler om å gi interessentene informasjon om hvordan de kan beskytte seg i kriser. Mens justerende informasjon dreier seg om å forklare hva som har skjedd, uttrykker sympati og medfølelse for ofrene og forteller om hva organisasjonen har tenkt å gjøre for å rydde opp og å forhindre at lignende ikke skjer igjen (Coombs 2007:140, 135).

Kritikk av Coombs teori

Coombs rammeverk for krisekommunikasjon har blitt utsatt for kritikk blant annet for å undersøke såpass omfattende og komplisert tema som kriser, organisasjoner og omdømme ved hjelp av relativt enkle og konstruerte eksperimenter. Eksempelvis mener Johansen og Frandsen (2007:246) at slike eksperimenter har for liten utbredelse forhold til både tid og rom. Frandsen og Johansen (2007:246) mener at Coombs ikke tar høyde for den kompleksitet og dynamikk som preger en krisesituasjon. Coombs kritiseres med dette for å være for avsenderorientert og at han behandler sine interessenter som en stor gruppe istedenfor å ta høyde for at ulike interessenter kan reagere forskjellig under krisens kommunikasjonsforløp. Det foreslås i stedet å inkludere et langt større sosialt nettverk av aktører (mangfoldighet) og betrakte krise som en mer dynamisk

og omskiftelig prosess. Poenget her er at uforutsigbare hendelser og utspill kan forandre krisens karakter betraktelig og krever en stor grad av improvisasjon. Det betyr at man må søke seg frem og se responsene som kommer over tid. Det vil si virkeligheten er mer kompleks enn man kunne tro og som Coombs tar utgangspunkt i.

I tillegg rettes det også kritikk mot Coombs bruk av attribusjonsteori. Det kan stilles spørsmål om denne teorien har tatt i betraktning det faktum at mennesker oppfatter kriser forskjellig via ulike meningskappende prosesser. Her tenker man at mennesker ikke attribuerer likt og i samme omfang på tvers av dimensjoner (Frandsen og Johansen 2004:246). Det kan også stilles spørsmål ved om teorien tar riktig høyde på viktigheten av hvordan og i hvor stor grad mediene kan forsterke attribusjon av ansvar. Journalistenes tolkningsrammer kan sies å virke på hvordan informasjon blir presentert og hvordan mennesker tolker informasjon. De to er sammenknyttet og det første nevnte vil ofte er med på å forme hvordan mennesker oppfatter og tolker informasjon. (Druckman 2001:227-228).

2.2.3 Benoit`s teori om krisekommunikasjon som imagegjengopprettelse

Benoit er, som tidligere nevnt, en av de viktigste representantene for den retoriske eller tekstorienterte tradisjonen innenfor krisekommunikasjon. Han har utviklet en teori om gjenopprettelse av image basert på kommunikasjonsteori, retorikk og sosiologi. Utgangspunktet i teorien er at det må være to betingelser som er oppfylt: det har skjedd en uønsket handling, og at interessentene eller publikum oppfatter organisasjonen som ansvarlig for denne handlingen. Dette utgjør i neste omgang en trussel for organisasjonen.

Videre bygger teorien på to grunnleggende utsagn: 1.) kommunikasjon er en målrettet aktivitet og 2.) gjenopprettelse av et godt omdømme er et av de hovedmålene for kommunikasjon. På bakgrunn av disse utsagnene kan det antas at NSB betrakter kommunikasjon som en målrettet aktivitet og at de ser på gjenopprettelse av et godt omdømme som et av hovedmålene for kommunikasjon. Ifølge Benoit vil et enkeltmenneske eller en organisasjon helt naturlig forsvare sitt image, og en av måtene man kan gjøre det på er via å bruke verbale strategier (Benoit 1995:93). Ut fra dette har han utviklet fem kategorier: benektelse, unnskyldning/ansvarsfraskrivelse, rettferdiggjøring, korrigerende handling og beklaging. Jeg vil nedenfor se nærmere på innholdet i dem og drøfte hvordan de kan forstås som forsvar av identitet og omdømme.

Benektelse

Benektelse er en strategi hvor organisasjonen avviser eller nekter for å ha gjort handlingen eller hendelsen. Denne strategien dreier seg altså om å distansere seg mest mulig fra den klanderverdige handlingen eller hendelsen. Hvis organisasjonen ikke blir oppfattet som en del av krisen, vil heller ikke krisen kunne skade den. Denne strategien kan brukes på grunn av frykt for sanksjoner eller tap av omdømmet. Det finnes to varianter: (1.) blank nekting - kritikken av organisasjonen avvises fullstendig enten som følge av at handlingen ikke har skjedd eller at det ikke har vært skadelig, og (2.) forskyve skylden på den andre/angripe angriperen som er en annen måte å gjennomføre en nektingsstrategi og fremstille seg som offer (Benoit 1995:75-77, Kvåle og Wæraas 2006:139-141).

Unnskyldelse/ansvarsfraskrivelse

Unnskyldelse/ansvarsfraskrivelse er strategi som kan benyttes i situasjoner der det ikke er hensiktsmessig eller mulig å benekte ansvar. Organisasjonen vedgår da å ha gjort den klanderverdige handlingen, men den prøver samtidig å unnskyld seg via ansvarsfraskrivelse. Det er fire varianter av denne strategien: (3.) provokasjon/sydebukk; det hevdes at negative handlinger ble fremprovosert og at man ble gjort til sydebukk av andre. (4.) Mangel på informasjon og kunnskap: organisasjonen hevder at den ikke hadde tilstrekkelig informasjon eller kontroll da handlingen ble begått. Hvis organisasjonen hadde kjennskap til dette, ville den ikke handlet som de gjorde. (5.) Uhell/ulykke; Er en bakenforliggende årsak til handlingen, organisasjonen kan ikke holdes ansvarlig. Den siste varianten er (6.) Gode intensjoner: organisasjonen viser til at handlingene ble utført i beste mening. Det er gode intensjoner som ligger bak disse handlingene (Kvåle og Wæraas 2006:141-143).

Rettfærdiggjøring

Rettfærdiggjøring er en forsvarstrategi som innebærer at virksomheten erkjenner handlingene den anklages for og forsøker å fremstille seg som moralsk ansvarlig og akseptabel. Det finnes en lang rekke kommunikasjonsstrategier som kan brukes for å rettfærdiggjøre en handling. Disse er: (7.) Å fremheve positive elementer ved organisasjonen for å dempe de negative følelsene omgivelsene kan ha fått på grunn av handlingen. (8.) Minimalisere skade; organisasjonen forsøker å tone situasjonen ned ved å hevde at den ikke er så alvorlig som opprinnelig trodd og at skadeomfanget ikke er så stort som det sies. (9.) Differensiering der organisasjonen kan vise til tilsvarende hendelser og sammenligner disse som langt mer alvorlige. (10.) Oppfylld av høyere mål hvor handlingene forsvares med at de bidro til oppfyllelsen av et høyere mål. (11.) Angripe

angriperen der målet er å avlede oppmerksomheten bort fra organisasjonen ved å gjøre de andre mindre troverdig i forhold til deres beskyldninger. (12.) Kompensasjon der organisasjonen tilbyr kompensasjon til de utsatte for å redusere omdømmetrusselen (Benoit 1995, Kvåle og Wæraas 2006:141-143).

Korrigerende handling

Korrigerende handling dreier seg om at organisasjonen forsøker å rette på problemet hos de utsatte på den måten tar den ansvar for hendelsen. Det kan gjøres på ulike måte for eksempel via å tilby kompensasjon til de som er rammet, eller å sørge for at handlingen ikke skjer igjen eller en kombinasjon av disse måtene (Benoit 1995, Kvåle og Wæraas 2006:141-143).

Beklaging

Beklagelse er en strategi hvor organisasjonen tar fullt ansvar og ber omverden om unnskyldning. Beklagingsstrategien antas å være mest passende i situasjoner der virksomheten selv har skyld i det de har gjort eller sagt. Når organisasjonen velger denne strategien er det ofte et resultat av at omgivelsene presser hardt for å få organisasjonen til å beklage, innrømme skyld eller ta ansvar. Hvis beklaging kommer raskt så kan organisasjonen slippe fremtidige negative kritikker og de kan komme sterkere ut av situasjonen. (13.) Reservasjonløsbeklaging er en variant der organisasjonen legger seg "flat" og viser forståelse for at den har gjort noe galt og påtar seg ansvar for hendelsen. Med andre ord organisasjonen beklager og håper på tilgivelse. (14.) Delvis beklaging: organisasjonen beklager uten å erkjenne skyld eller ansvar. En organisasjon kan velge å kommunisere at den tar ansvar uten å si hva for og i hvilken grad handlingen er upassende (Benoit 1995, Kvåle og Wæraas 2006:146-147).

2.2.4. Hvilke strategier bør man velge?

Innenfor litteraturen eksisterer ulike retningslinjer for hvilke strategier som er hensiktsmessig i en gitt situasjonen organisasjonen står ovenfor. Det anbefales imidlertid at de ikke betraktes som absolutte regler, men at de brukes med skjønn. Benoit (2007) med flere hevder dessuten at organisasjoner bør benytte flere av disse strategiene i ulike kombinasjon for å gjenopprette omdømmet. Grunnprinsippet i Coombs's SCCT på sin side er at *"jo større omdømmetrussel krisen representerer, jo mer imøtekommende strategier bør man bruke"* (Coombs og Holladay 2002:171). Ut fra dette kan det antas at:

- 1.) Forminskelsesstrategier er hensiktsmessig i kriser med svak attribusjon av ansvar (offerkriser) og en historie med tilsvarende kriser, samt
- 2.) i kriser med en noe høyere attribusjon av ansvar (uhell) og ingen historie med tilsvarende kriser.
- 3.) Gjenoppbyggingsstrategier er anbefalt til bruk i kriser med svak attribusjon av ansvar (uhell) og en historie med tilsvarende kriser, og
- 4.) ved kriser med sterk attribusjon av ansvar (mulig unngåtte kriser) uten hensyn til krisehistorikk. Denne strategien bør velges dersom omdømmetrusselen er høy. Det kan antas at hvis organisasjonen selv har skyld i krisen, vil det være hensiktsmessig å be om unnskyldning. Dette er fordi hvis interessentene godtar unnskyldningen, blir dens motvilje mot organisasjonen mindre.
- 5.) Benektelsesstrategier er hensiktsmessig i kriser oppstått som følge av rykter og utfordringer. Denne strategien bør brukes i situasjoner der omdømmetrusselen er lav.
- 6.) Forsterkelsesstrategier er hensiktsmessig å benytte som supplement til andre strategier.
- 7.) Ved kriser med svak attribusjon av kriseansvar (offerkriser) og ingen historie med tilsvarende kriser er instruerende og justerende informasjonsrespons som strategi er tilstrekkelig.
- 8.) Prøv å bevare konsistensen i strategiene ved å ikke blande benektelsesstrategier med enten forminskelsesstrategier eller gjenoppbyggingsstrategier.
- 9.) Vær forberedt på å endre kriseresponsstrategi hvis krisesituasjonen i konteksten endrer seg og krever en annen respons for en effektiv beskyttelse av organisasjonens omdømme. (Health og Coombs 2006:206 og Johansen og Frandsen 2008:239).

Kvåle og Wæraas (2006:145) understrekker at en unnskyldning innebærer innrømmelse av svakhet og feil, og representerer en trussel fordi den gjør organisasjonen mer sårbar. På den andre siden kan en slik strategi være viktig på et symbolsk plan. Årsaken er at unnskyldning viser empati og forståelse for at man har gjort noe galt, noe som kan dempe kritikken mot organisasjonen. På den måten kan organisasjonen komme sterkere ut av krisen fordi den fremstiller seg ansvarlig og åpen. Mange teoretikere påstår dessuten at det kan være hensiktsmessig å be om uforbeholden unnskyldning i situasjoner hvor beskyldningene som rettes mot organisasjonen er sanne. Videre vil jeg gjøre rede for mediens rolle i en krise og deres tolkningsrammer som kan ha stor betydning for utfallet av en krise og omdømmet etter krisen.

2.2.5 Mediene og mediefremstilling

I denne oppgaven ønsker jeg blant annet å fremheve mediernes og mediefremstillingens rolle i en krise. Mediene, som nevnt i innledningskapitlet, er en sterk ”meningsdanner” og medias fremstilling av en organisasjon kan av den grunn både styrke og svekke omdømmet. De representerer et svært viktig ledd i kommunikasjonen mellom en organisasjon og dens interessenter (Coombs 2007:156).

Mediene har makt til å sette temaer på dagsorden i offentligheten generelt, og til å påvirke virkelighetsoppfatninger. Her tenkes det på at journalister velger bevisst eller ubevisst hva de vil skrive om og hvordan de skriver om det. ”*Mediedekningen er ofte (..) en selvstendig diskursiv konstruksjon, som bidrager til kriseforløpet*” (Johansen og Frandsen 2007:17). Med andre ord gir mediene ikke bare informasjon om hva som har skjedd, men de også påvirker hvordan vi skal tolke det som har skjedd. De bruker tolkningsrammer når for eksempel en organisasjon tillegges ansvar for en hendelse.¹⁴ Tolkningsrammer kan sies å virke på to nivåer, og derfor er det mulig å skille mellom ”*frames of communication*” som dreier seg om hvordan informasjon blir presentert og ”*frames of thought*” som handler om hvordan mennesker tolker informasjon. De to er tett sammenknyttet, men det første nevnte vil ofte er med på å forme det siste nevnte (Druckman 2001:227-228).

I denne oppgaven undersøkes imidlertid hvordan journalistenes tolkningsrammer påvirker mediefremstillingen av NSB (hvordan informasjon ble presentert) og ikke hvordan interessentenes tolkningsrammer ble påvirket av mediene under NSBs krise (hvordan mennesker tolker informasjon).

”*Media har en tendens til å være ekstra oppmerksom på organisasjoner som har et ganske dårlig omdømme. Selv om disse organisasjonene gjør noe bra, minner de ofte samtidig sitt publikum på organisasjonens historie*” (Coombs 2007:165). Dette skal jeg påpeke og drøfte i analysedelen. Det å håndtere mediene og forsøke å dempe kritikken herfra, er det derfor en viktig del av en organisasjonens krisehåndtering.

¹⁴ Bruk av tolkningsrammer kalles ”framing” dreier seg om å velge ut og fremheve bestemte deler av virkelighet (Coombs 2007:156).

2.3 Forventede funn

Ut fra de teoriene som er presentert og drøftet overfor og på bakgrunn av mitt datamateriale ønsker jeg å få svar på avhandlingens hovedspørsmål: *”Hvordan beskyttet NSB sin identitet og forsvarte sitt omdømme under det som omtales som ”togkaoset” vinteren 2009-2010?* For å få belyst dette ønsker jeg å svare på følgende forskningsspørsmål eller delspørsmål: Hva slags krise befant NSB seg i, hva kjennetegnet den, hvilken krisetype er det snakk om og hvor alvorlig var omdømmetrusselen? Hvilke strategier benyttet NSB for å beskytte sin identitet og forsvare sitt omdømme? Og hvordan samsvarte disse strategiene med den identitets- og omdømmetrusselen NSB sto ovenfor? Ut fra dette har jeg følgende forventninger til funn:

Siden jernbanetransport er en kompleks virksomhet med mange aktører og faktorer, og fordi mennesker oppfatter og tolker krisen forskjellig via ulike meningskappende prosesser, kan det antas at NSBs krise plasseres i alle de tre krisetyperne til Coombs (2007) både i offerkrise, uhellkrise og i mulige unngått krise. Disse bidrar til ulike grader av attribusjon av ansvar som igjen kan utgjøre svært lav, ganske lav eller alvorlig omdømmetrussel. NSB har vært lenge kjent via media for sine dårlige relasjonshistorier med kundene sine og for tidligere kriser. Derfor kan det antas at selskapet sto ovenfor en alvorlig omdømmetrussel. Interessentene til NSB stoler ikke på selskapets tjenester lenger fordi de har opplevd mye forsinkelser over lang tid. Ut fra dette kan det tenkes at det var et avvik mellom faktiske og oppfattet identitet til NSB. NSB har tidligere innrømt at de ikke kan levere slik de har lovet, men likevel fortsatte selskapet med samme praksis. Av den grunn kan man også anta at det var snakk om en tillits- og legitimitetskrise.

NSB ble mye omtalt i nyhetsmediene og har fått mye kritikk for togkaoset. Media har en tendens til å være ekstra oppmerksom på organisasjoner som har et dårlig omdømme. Selv om disse organisasjonene gjør noe bra, minner de ofte sitt publikum på organisasjonens historie (Coombs 2007:165). Dette er også noe jeg antar stemmer overens med NSB i denne krisen. I tillegg kan det tenkes at media bidrar til en slags ”snøballeffekt” som gjør at ”det ene fører til det andre” det vil si problemene bygger seg opp hos selskapet. Medias fremstilling av NSB (det vil si hvordan media presenterer informasjon ved bruk av fortolkningsrammer) forsterker antakeligvis attribusjonen av ansvar og dermed forsterker krisen og svekker omdømmet til NSB. Ut fra dette kan antas at NSB tillegges mer skyld enn fortjent.

Jeg antar også ut fra Coombs teori at NSB brukte gjennombygningsstrategier som kompensasjon og unnskyldning for å forbedre måten interessentene oppfatter NSB på. Forminskelsesstrategier kan også tenkes å bli brukt spesielt bortforklaringer og unnskyldninger og de to i kombinasjon for å omfordele ansvar for hendelsene under krisen og dermed for å redusere omdømmetrusselen. Det er mange aktører og forklaringsfaktorer i krisen og derfor er det mulig for NSB å prøve å gi skylden på noen andre og andre situasjonelle faktorer. Det antas at selskapet brukte ulike responser over tid.

Hvordan disse strategiene og NSBs omdømmeforsvar generelt samsvarte med identitets- og omdømmetrusselen NSB sto ovenfor er vanskelig å si, men det kan tenkes at NSB bruker flere forsvarsstrategier hver for seg og også i kombinasjon for å gjenopprette omdømme. Det kan tenkes videre at NSB benytter imøtekommende strategier i stedet for defensive. NSB bruker sannsynligvis ikke benektelsesstrategi, men gjennombyggingsstrategi fordi omdømmetrusselen sannsynligvis er alvorlig og NSB har hatt dårlig omdømme og tidligere kriser. Det kan forventes videre at selskapet bruker en del justerende informasjon kombinert med andre strategier for å forklare de enkelthendelsene i krisen. Jeg antar at NSBs strategier samsvarte i liten grad med omdømmetrusselen selskapet sto ovenfor.

Tidligere studier av NSB påpekte at NSBs samlede kommunikasjon fremstår som uklar og sprikende (Wæraas 2004:180). Offentlige organisasjoner må ivareta mange funksjoner og hensyn. De har en kompleks struktur med flere strukturelle enheter som hver for seg kan leve nokså autonome liv. Disse enhetene kan oppfatte organisasjonens virksomhet forskjellig med hensyn til hva som er kjerneverdier. Dette kan resultere i at organisasjonen taler med flere stemmer. Dette kan føre til fleksibilitet men også uklarhet i kommunikasjon og usikkerhet i omgivelsene (Wæraas 2005). Ut fra dette kan det antas at NSB under ”togkaoset” vinteren 2009-2010 var uklar, tvetydig og inkonsistent i sin kommunikasjon.

Før blikket rettes mot analysen vil jeg imidlertid redegjøre for hvilken metode som ligger til grunn for analysen.

Kapittel 3. – Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for kvalitativ forskningsdesign og metoden jeg har valgt å benytte meg av for å besvare avhandlingens problemstilling. Metoden er innholdsanalyse også kalt dokumentanalyse. Jeg skal videre redegjøre hvorfor jeg har valgt innholdsanalyse og hvilke styrker og svakheter den har. Jeg vil også si litt om hvordan oppgaven min kan sies å være en casestudie og hvorfor dette er gunstig for min problemstilling. Deretter vil jeg presentere fremgangsmåten for innhenting av informasjon, hvordan datamaterialet analyseres og til slutt vil jeg si noe om oppgavens reliabilitet og validitet med hensyn til mitt datamateriale og mine funn.

3.1 Kvalitativ forskningsdesign

Når vi arbeider med forskning bruker vi bestemte strategier og metoder, det vi kaller forskningsmetoder.¹⁵ Kvalitativ metoder er basert på et tolkende perspektiv, teorier om fortolkning og menneskelig erfaring og innsamlingsmetoder som er systematisk og sensitive til den sosiale konteksten.¹⁶ Den er også basert på analyser og forklaringer med forståelse for kompleksitet, detaljrikdom og kontekst der helhetsperspektiv er viktig (Ringdal 2001:113).

”Et viktig formål med kvalitative studier er å oppnå forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fylldige data om personer og situasjoner. Kvalitativ forskningsdesign kjennetegnes ved at innsamlede data kan gi innsikt i sosiale fenomener som analyseres og forskningsresultatene er ment å gi en dypere innsikt som beskrives ved fortolkninger” (Ringdal 2001)”.

Sitatet viser hva hensikten er ved kvalitativ studier og karakteristikken ved kvalitativ forskningsdesign. Sitatet viser videre hvordan man forstår hendelser basert på faktiske opplysninger og hvordan man får en grundigere forståelse ved bruk av analyse og fortolkninger. Kvalitative forskningsmetoder kan brukes til systematisering av og gi innsikt i menneskelig uttrykk som for eksempel språklig ytringer som skrift og tale eller/og handlinger. Både språk og tale har en meningsdimensjon som krever refleksiv fortolkning for å utvikle vitenskapelig kunnskap.

¹⁵ Forskning er en begrep som vi kan si samler de ambisjoner og metoder som brukes i vitenskapelig innsats.(www.sv.ntnu/ped/hans/petter.uleberg/vitenskaph99.htm)

¹⁶ Fortolkning: Granske og tolke meningsinnholdet i tekster og dokumenter, kalles det gjerne hermeneutikk eller fortolkningskunst. (www.sv.ntnu/ped/hans/petter.uleberg/vitenskaph99.htm)

Ifølge Thagaard (1998) beskrives kvalitativ forskningsdesign som en plan for hvordan man skal besvare problemstillingen og dette innebærer å knytte relevante teorier med empiri. Men hvilken metode man velger å være mest relevant og fruktbar i en vitenskapelig analyse avhenger av problemstillingens karakter og studieformål (Thagaard 1998:45). Når man bruker kvalitativ forskningsdesign ønsker man å skape en forståelse av enkeltfenomener ved å gå dypere inn i en case. Dette gjør jeg ved å undersøke NSB som case og NSBs omdømmeforsvar. Jeg søker å avdekke hvordan NSBs omdømmeforsvar og krisekommunikasjon var under ”togkaoset” vinteren 2009-2010, hvordan NSBs strategier samsvarte med omdømmetrusselen NSB sto ovenfor, samt hvordan dette var med på å påvirke omdømmet til NSB.

Hvorfor kvalitativ metode?

I forhold til problemstillingens karakter og studiemål vurderer jeg kvalitativ metode som mest hensiktsmessig av flere grunner. For det første er framgangsmåten fleksibel og under datainnsamlingsprosessen vil det dermed bli mulig å få mer innsikt i fenomenet som studeres. For det andre bidrar også denne metoden til at jeg kan gjøre endringer underveis i prosessen på bakgrunn av ny informasjon jeg får.

Jeg analyserer rapporter fra SINTEF Teknologi og samfunn (2010), NSB Konsernets Årsrapporter (2010 og 2011), analyser fra VG NETT basert på Jernbaneverkets egne og svært detaljerte ukentlige avvikrappporter. Videre analyserer jeg offentlige dokumenter hentet fra Samferdselsdepartementet, nettavisartikler som er i noen tilfeller kombinert med videoinnslag slik at jeg kan få utforsket temaet og dermed få en dypere innsikt av NSBs omdømmeforsvar og krisekommunikasjon. Jeg mener datamaterialet gir både et godt grunnlag for å besvare problemstillingen og for å utforske teorien, i tillegg gjør dette mulig å gi et bidrag til den pågående diskusjon om hvorvidt offentlige virksomheter bør drive med omdømmehåndtering. På den måten kan min oppgave ses på som et bidrag i retning av at omdømme også bør stå sentralt innenfor offentlig sektor.

Videre hevder Thagaard (1998:12) at ”[...] kvalitative metoder egner seg godt til studier av temaer som det er lite forskning på fra før [...]”. Det er også et relativt ungt fagfelt jeg tar for meg i avhandlingen. Omdømmeforsvar og krisekommunikasjon i offentlig virksomheter er et forholdsvis lite studert fenomen. Kvalitativ metode vil derfor være å foretrekke da man ønsker å gå i dybden og å få forståelse for hvordan NSBs omdømmeforsvar oppfattes og forstås i omgivelsene. Av den grunn synes jeg at kvalitativ metode er best egnet for å finne svar på

problemstillingen og får å få bekreftet eller avkreftet de antakelsene jeg har til den i avhandlingen.

Det kan være flere typer formål med et forskningsdesign. Ringdal (2001) skiller mellom eksplorerende, beskrivende og forklarende formål. Denne oppgaven kan betraktes som beskrivende og forklarende. Det beskrivende formålet er å oppnå økt forståelse for NSBs omdømmeforsvar og krisekommunikasjon. Ved å benytte meg en case som metodisk verktøy, kan man frembringe økt kunnskap om dette. I tillegg til det beskrivende formålet, ønsker jeg å forklare fenomenet som studeres. Jeg vil forklare blant annet hvorfor omdømmeforsvar er viktig for organisasjoner gjennom denne casen og hvordan NSB beskyttet sin identitet og forsvarte sitt omdømme under ”togkaoset” vinteren 2009-2010.

Kvalitative studier har tradisjonelt hatt en induktiv tilnærming, det vil si at det teoretiske perspektivet utvikles på grunnlag av analyse av dataene. Men en kvalitativ tilnærming kan også ha en deduktiv karakter det vil si at forskningen tar utgangspunkt i hypoteser fra tidligere teorier. De fleste studier kan karakteriseres ved en veksling mellom induktive og deduktive faser (Thagaard 2001:169). Forskningsprosessen i denne oppgaven karakteriseres også ved at det veksles mellom inspeksjon av data og utvikling av ideer fra overordnede teoretiske perspektiver.

Attribusjonsteorien står mye i fokus når det gjelder å utvikle teoretiske perspektiver. Attribusjonsteorien dreier seg om i hvilken grad interessentene tillegger en organisasjon, i denne oppgaven NSB, ansvar for en krise. Disse attribusjonene påvirkes av en rekke faktorer som krisetype, krisehistorie og tidligere omdømme (figur 1 s.23.). Det kan imidlertid også tenkes ut fra dataene at mediefremstillingen, det vil si måten media fremstiller et selskap på under krisen ved hjelp av tolkningsrammer, kan påvirke krisens utfall og omdømmet etter krisen.

3.1.1 Casestudie

Det finnes ingen allment akseptert definisjon av begrepet casestudie (Ringdal 2001). En casestudie er et eksempel på kvalitativ forskningsdesign. Hovedpoenget ved casestudiet er at det er et undersøkelsesopplegg som legger opp til å studere mye informasjon om få enheter eller saker. Denne studien er en studie av NSB sitt omdømmeforsvar og krisekommunikasjon, og hvordan NSB beskytter sin identitet og forsvarer sitt omdømme under det som omtales som ”togkaoset” vinteren 2009-2010, og dermed betraktes som en casestudie (Thagaard 2002).

En casestudie har flere fordeler. Den vil gi meg mulighet til å gå i dybden på et fenomen, omdømmeforsvar til NSB. En slik tilnærming anser jeg som nødvendig for å få en forståelse av jernbanesituasjonen som involverer mange faktorer og aktører og den er kompleks og uoversiktlig. Problemene er sammensatte og det er mange enkelthendelser man må undersøke grundig hver for seg. Det er også vanskelig med ansvar- og skyldspørsmål i denne krisen så jeg må gå dypere i materialet. Dette hjelper til å forstå konteksten krisen befinner seg i. Det er nødvendig å vurdere krisetypen, tidligere omdømme og krisehistorie for å finne ut hvor mye kriseansvar interessentene tillegger NSB og hvor alvorlig omdømmetrussel NSB sto ovenfor.

Ulempen ved denne type studie, er at man ikke kan bruke en casestudie til å gjøre statistiske generaliseringer til større populasjoner, men man kan gjøre teoretiske generaliseringer (Yin 2003). Teoretisk generalisering kan primært brukes enten til å utvikle begreper, hypoteser og teorier som man antar vil gjelde for hele populasjonen, eller til å studere utvalgte enheter for å få en helhetlig forståelse av konteksten som disse enhetene til sammen utgjør, noe man antar at også vil gjelde for den samlede konteksten som omfatter hele populasjonen (Grønmo 2004:88). Min casestudie kan hovedsakelig sies å være blant annet den fortolkende typen, som defineres som "*studies in applied science*" (Lijphart 1971:692), hvor det er undersøkelsen av selve casen som var hovedformålet. Oppgaven min kan derfor gi mye kunnskap om og innsikt i krisekommunikasjon og omdømmeforsvar og kan av den grunn i seg selv være et bidrag til forskning på området.

3.2 Innsamlingsteknikker

Datainnsamlingen for kvalitativ forskning kan foregå på mange ulike måter som for eksempel via observasjon og/eller intervju og analyse av dokumenter. Hvilke innsamlingsteknikk man velger avhenger av problemstillingens natur og ønsket datamateriale. Jeg vil i denne studien benytte dokumentanalyse. Årsaken til dette er at siden NSB har vært i medias søkelys over tid foreligger det mye eksisterende data om denne organisasjonen. Problemstillingen er dessuten innrettet mot en analyse av media.

I følge Grønmo (2004:190) er det viktig å foreta kildekritiske vurderinger av tekstene i mitt tilfelle artiklene. Dette innebærer at først må jeg vurdere tekstens tilgjengelighet, relevans, ekthet og troverdighet. Relevansvurderingen av tekstene bør skje under arbeidet med datainnsamlingen. Dette styrker tekstens ekthet og troverdighet. Jeg vil undersøke tekstens bakgrunn og kontekst og ut i fra dette vil jeg fastslå om den er ekte og relevant. Når det gjelder relevansen, så er det viktig

hva det står i dokumentet. Når det gjelder troverdighet så må man sjekke hva slag dokument det er. Offentlig eller privat? Hvem er opphavspersonen eller institusjonen? Når det gjelder datakvalitet bør man ta i betraktning hva materialet skal brukes til. Er det relevant til problemstillingen? Hovedformålet med data er at det skal kaste lys over problemstillingen. Dataen må baseres på sann informasjon og datainnsamlingen må baseres på logikk og presise begreper og språklige formuleringer. For det tredje må utvelgingen av tekster gjøres nøyaktig og i samsvar med problemstillingen på en forsvarlig måte (Grønmo 2004:217).

3.2.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse er en metode eller en datainnsamlingsprosess som kan brukes av forskere for å få informasjon om hvordan mennesker skaper mening rundt seg. Det er også en metode for kritisk analyse av mediens fremstilling av en organisasjon. I dokumentanalyse samler forskeren inn data som analyseres slik at det er mulig å vise til viktige sammenhenger og informasjon om forholdene som undersøkes. Man analyserer en tekst via å foreta en "*educated guess*" det vil si en kvalifisert gjetting på bakgrunn av teksten. Man vurderer hvilke fortolkninger som mest sannsynlig er blitt gjort på bakgrunn av teksten (McKee 2003). En rekke ulike typer dokumenter kan også være aktuelt å bruke som empirisk materiale. For eksempel internettsider, aviser, tv-programmer, historiske kilder, brev, muntlige fortellinger, video, bildeopptak og offentlige dokumenter. Dokumenter kan enten brukes i en kombinasjon med andre innsamlingsmetoder eller alene (Thagaard 2002:55-58). Det som er viktig at det er en nær sammenheng mellom dokumentene som analyseres og problemstillingen og at dokumentet må kunne gi svar på det man vil undersøke. Når dokumentene analyseres kvalitativt innebærer det at forskeren fortolker meningsinnholdet som blir sagt eller skrevet (Thagaard 2002:55).

I denne studien har jeg valgt å bruke dokumentanalyse. Fokuset rettet mot NSBs krisekommunikasjon i avisartikler fra nettaviser, rapporter, analyser og noen videoinnslag. Jeg har her forsøkt å bruke media, nettaviser som er seriøse og kritiske. Jeg studerer omtaler i avisartikler om NSB på nettsidene aftenposten.no og dagbladet.no. Jeg har også brukt noen få artikler fra nrk.no, vg.no, tv2.no og e24.no i oppgaven fordi de var relevante og interessante i forhold til problemstillingen, og jeg har også vurdert disse som seriøse og kritiske medier. I medieanalysen har jeg kun benyttet artikler fra Aftenposten og Dagbladet. Innsamlingsteknikken er å søke på Internett med søkeord "NSB" på nettutgaven av de to nevnte avisene i perioden 1. november 2009 til 31. mars 2010. Det var i denne perioden at togkaoset pågikk. Når det gjelder Dagbladet krysset jeg av for emneord. Internettsøkkene ble gjort i februar-april 2012.

For å kunne vurdere fremstillingen av NSB i media, måtte jeg gjøre en vurdering hvor ofte selskapet ble eksponert i media. Det ble funnet totalt 153 artikler på de to nettavisene. Etter en gjennomgang av omtalene fikk jeg vurdert om den enkelte omtalen kan karakteriseres som negativ/kritisk, nøytral eller positiv ut i fra hvordan interessentene kan antas å oppfatte oppslagene. På aftenposten.no ble det funnet 70 negative, 34 nøytrale og 7 positive omtaler. På dagbladet.no fikk jeg 24 negative, 13 nøytrale og 5 positive omtaler. Totalt har jeg funnet 94 negative omtaler om selskapet. Eksempel på et negativt omtale er ”*Bom fast i vinterkulden*” (aftenposten.no, 02.01.2010), mens omtalen med overskriften ”*Det er ikke sent å bestille billett*” (dagbladet.no, 11.12.2009) er et eksempel på et nøytralt oppslag. Et eksempel på et positiv omtale er ”*Tog mot bil på Oppdal*” (dagbladet.no, 21.11.2009).

Videre studerte jeg de negative omtalene om selskapet og undersøkte hvilke strategier NSB brukte for å forsvare seg mot angrepene i perioden 1.11.2009 og 31.03.2010. Jeg fant totalt 48 informasjonsresponser på de to nettavisene. Jeg har ikke funnet noen benektelsesstrategier. Videre fant jeg at organisasjonen brukte forminskelsesstrategier totalt 23 ganger. Gjenoppbyggingsstrategier ble benyttet av organisasjonen totalt 17 ganger. Til slutt fant jeg at NSB brukte totalt 8 ganger forsterkelsesstrategier. NSB brukte disse strategiene både alene og i ulike kombinasjoner.

En svakhet ved bruk av dokumentanalyse er at forskerens bakgrunn og perspektiv har påvirkning på hvilke tekster blir valgt og hvordan de blir fortolket. Hvis forskeren har en for snever tilnærming kan disse tekstene være ensartete og det er stor mulighet for at noen relevante tekster blir utelatt. Tolkingsmulighetene kan da bli redusert. Hvis en forsker derimot velger tekstene ut i fra ulike perspektiver og forskjellige kategorier kan denne problematikken unngås. Jeg har i denne oppgaven forsøkt å ta hensyn til dette og vurdert ulike artikler fra ulike nettaviser.

I dokumentanalysen valgte jeg å studere følgende dokumenter som ikke er nettaviseartikler:

- Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI: (2010): Resultater 2000-2010.
- Hovedmål, NSB Konsernet
- Årsrapporten 2010:13, NSB Konsernet
- Retningslinjer for utøvelse av NSB-konsernets samfunnsansva.
- NSBs verdier og visjoner
- SINTEF Teknologi og samfunn. A15731 Rapport. Driftsstabilitet på Jernbaneverkets nett – årsaksanalyser 2005-2010. Punktlighets- og regularitetsutviklingen, gransking av årsaker.

3.3 Reliabilitet og validitet

Det er mange forskjellige måter å vurdere hvor pålitelig og troverdig en studie er, og man kan måle både reliabilitet, validitet, eksakthet, preposisjon og generaliserbarhet. Men jeg ønsker å legge vekt på validitet og reliabilitet.

3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om datamaterialets pålitelighet og konsistens (Grønmo 2004:221). Det vil si at vi kan oppnå høy reliabilitet hvis opplegget til undersøkelsen og datainnsamlingen gir pålitelig data. Datamaterialet kan anses pålitelig hvis andre forskere får de samme resultater ved bruk av det samme opplegget og samme data. Her er det spørsmål om hvorvidt man får de samme resultater hvis undersøkelsen blir gjennomført flere ganger av andre forskere. Med andre ord handler dette om hvor nøytral og objektiv en undersøkelse kan sies å være. Det er viktig at dataene ikke bygger på forskerens subjektive skjønn eller tilfeldigheter, men at de er samlet inn systematisk. De artiklene som danner grunnlaget for min analyse er ikke tilfeldig utvalgt.

Ifølge Yin (2003) bør forskeren prøve å konstruere en såkalt bevisstkjede for at den som leser oppgaven kan følge argumentasjonen helt fra begynnelsen til slutten av studien. På den måten kan man styrke begrepsvaliditeten.¹⁷ Dette har jeg prøvd å gjøre hele veien i avhandlingen for eksempel ved å vise hvilken metode og teori jeg har brukt (Yin 2003:34).

Troverdighet er knyttet til datautviklingsprosessen og dreier seg om i hvilken grad forskningen er gjort på en måte som vekker tilliten til undersøkelsen (Thagaard 2002). Jeg prøvde å skille mellom den informasjonen jeg fikk fra datainnsamlingen, og min egen vurdering og tolkning av disse dataene. Jeg forsøkt å få dette til ved å benytte hyppige sitatbruk slik at leseren får kjennskap til hvilken informasjon som kommer fra teoretikere og fra meg. Jeg føler at kombinasjonen av teoripresentasjon, sitatbruk og mine tolkninger gjør at leseren selv har mulighet å gjøre seg opp en mening av hvordan de ulike sitatene kan tolkes og vurderes i forhold til den gitte konteksten.

¹⁷ Dreier seg om hvorvidt man måler det man hevder at man måler, eller som i noen kvalitative studier – undersøker det man hevder å undersøke (Kvale og Brinkmann 2009:246).

Det er et vanlig krav for at forskning skal være saklig og objektiv. Objektiviteten kan sikres på ulike måter. Metoden forskeren benytter, må presenteres på en måte at andre i prinsippet kan gjenta undersøkelsen. Man må ta hensyn til alle relevante data, og det bør framgå hva slags utvalgs-kriterier som ligger til grunn for innsamlingen. Forskerens personlige sympatier og antipatier er dårlige kriterier. ”*Resultatenes gyldighet skal ikke være avhengig av hvem som har utført undersøkelsen. De skal være intersubjektivt gyldige. Fra denne beskrivelsen framgår det at forskning er en normstyrt prosess*” (Gilje og Grimen 2002:222).

Men subjektive oppfatninger kan alltid være en metodisk utfordring i en forskningsprosess. Man kan stille seg spørsmålet hvorvidt en forsker kan fri seg fra subjektiviteten. Jeg mener at en forsker vil alltid ha en grad av subjektivitet og må være refleksiv. Men samtidig er det viktig å være klar over denne utfordringen. Det er viktig å være bevisst på at metodiske feil kan forekomme i datainnsamling, dataanalyse, drøfting og konklusjon av problemstillingen. Mulige feilkilder kan være knyttet til bruk av kvalitative metoder ettersom slike metoder er subjektive, og derfor avhengig av den kunnskapen og tolkningen forskeren har. Siden NSBs krise har vært mye i media hadde jeg en subjektiv holdning til denne krisen. Dette har jeg reflektert over i forkant og under datainnsamlingen og tolkningen av tekstene. Ved å lese tidligere litteratur på området, via diskusjoner med andre studenter og tilhørende refleksjoner forsøkte jeg å opprettholde en viss objektivitet i analysen.

3.3.2 Validitet

Begrepet validitet omhandler spørsmålet om vi måler det vi sier vi skal måle. Sagt annerledes validitet sikter til datas relevans for problemstillingen. Ut fra dette kan man si at validiteten er lav hvis dataene er lite treffende i forhold til problemstillingen (Grønmo 2004:220).

Når man tenker på datareliabilitet i denne oppgaven er det viktig med riktig valg av kilder. De to nettavisene jeg har valgt anser jeg som riktige og seriøse nettaviser fordi de gir en bredere forståelse for ”togkaoset” under vinteren 2009-2010. Jeg har benyttet en analysemodell som også bidrar med å oppnå datavaliditet kriterier. Ved bruk av denne modellen har jeg et bedre utgangspunkt for å besvare problemstillingen og å lage en pålitelig analyse.

Nå at både problemstillingen, teorien og metoden er presentert er det klart for analysedelen av oppgaven. Dette skal jeg drøfte i neste kapitlet.

Kapittel 4. – Analyse

I dette analysekapitlet vil jeg presentere og drøfte datamaterialet med bakgrunn i avhandlingens problemstilling og teoretiske rammeverk. Kapitlet omhandler ”*hvordan NSB beskyttet sin identitet og forsvarte sitt omdømme under det som omtales som ”togkaoset” vinteren 2009-2010.*” Først vil jeg presentere NSB, hvordan NSB ønsker å bli oppfattet av omgivelsene og avvik mellom faktisk og oppfattet identitet. Så vil jeg analysere krisen ved å presentere hendelsesforløpet i de tre krisestadiene. Etterpå vil jeg finne ut omdømmetrusselen som krisen representerte og NSB sto ovenfor ved å avgjøre krisetypen og ved å vurdere krisehistorien og tidligere omdømmet til NSB. Deretter undersøkes medias fremstilling av NSB, hvilke strategier som ble benyttet av NSB og jeg ser på kommunikasjonens form. Til slutt vurderer jeg hvorvidt NSBs omdømmeforsvar, NSBs strategier samsvarer med den identitets- og omdømmetrusselen NSB sto ovenfor.

4.1 Presentasjon av NSB

NSB er et av Norges største transportkonsern. Morselskapet NSB AS eies av staten ved Samferdselsdepartementet. Hovedkontoret ligger i Oslo, mens virksomheten er spredt over det meste av Norge og i deler av Sverige og Danmark.

Konsernet har virksomhet innen følgende hovedområder: persontog, buss, gods og eiendom. En stor del av NSBs virksomhet utgjør kollektivtransport med en monopolposisjon. Det foretas årlig 52 millioner reiser med NSB. Denne virksomheten berører veldig mange mennesker.

Det er to hovedansvarlige for passasjertransporten: Jernbaneverket med infrastruktur, drift av jernbaneanleggene og informasjon for passasjerene på holdeplasser og NSB med tog og passasjertransport. De er underlagt Samferdselsdepartementet som har det overordnede ansvar for personaltransport i Norge og rammevilkårene til jernbanesektoren.¹⁸

¹⁸ Samferdselsdepartementet. Om Jernbane og jernbanetransport.
http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/tema/jernbane_og_jernbanetransport.html?id=13...

I 2010 ble det utgitt en rapport (Olsson m.fl., 2010) om årsakene til den reduserte punktligheten og regulariteten for passasjer- og godstog siden 2005. Denne rapporten avdekket at økningen av forsinkelser var forårsaket av en *”reduert robusthet i jernbanesystemet”* som følge av flere forhold: økning i feilfrekvens på infrastruktur og rullende materiell, omfattende arbeid nær sporene og økt omfang av vedlikehold, samt manglende evne til å håndtere variasjon av været. Jernbanen har et systematisk vinterproblem som gjorde at antall timer på forsinkelser per år økte med over 9600 timer med opphav hos Jernbaneverket og ca. 5000 timer med opphav hos NSB i året 2009. Dette er årsak til at involverte aktører bør være klar for kvalitetssvikt og kriser som kan oppstå. Rapporten påpeker direkte og indirekte forklaringsfaktorer som kan påvirke punktligheten. Direkte forklaringsfaktorer kan være infrastruktur (tilstand, vedlikehold), tog materiell (kvalitet, tilstand), mennesker (vurderinger), samt ytre forhold som nedbør og temperatur. Indirekte faktorer kan være for eksempel plan- og ledelsesprosesser (Olsson mfl., 2010:10-13).

Et resultat av uregelmessigheter og dårlig punktlighet gjorde at kundetilfredsheten falt og omdømmet til selskapet ble svekket. NSB fikk 179. plass av 190 selskaper i oversikten over kundetilfredshet i 2010 og 191. plass av 194 i 2011,- (Norsk Kundebarometer – BI 2011). Av disse grunnene har NSB fått enda mer oppmerksomhet i mediene. De ble jevnlig omtalt i nyhetsmediene og har fått mye kritikk.

4.2 NSBs selvpresentasjon

NSB har strategisk interesse i å drive selvpresentasjon med sikte på å oppnå og forbedre sin legitimitet. NSBs identitet kommer hovedsakelig til uttrykk via sine ulike selvpresentasjoner som verdigrunnlag, visjoner og slagord. Samfunnsansvar er også en del av den virksomheten NSB driver for å vedlikeholde og forbedre sitt omdømme. Ut fra Røviks forskning på moderne trender: når det kommer til organisasjonsoppskrifter kan man si at samfunnsansvar er en tidsriktig oppskrift på omdømmehåndtering som har blitt autorisert like etter tusenårsskifte. *”Kravet er at organisasjoners samfunnsansvar skal gjøres gjeldende overfor mange grupper og hensyn, og i særlig i forhold til natur og miljø, arbeidstakere og deres rettigheter og de lokalsamfunn virksomhetene befinner seg i ”* (Røvik 2007:196, 203-204).

NSBs omdømme er i stor grad avhengig av hvorvidt selskapet etterlever regler og lover, samtidens normer, og hvordan de håndterer etiske problemstillinger, arbeidsgiveransvar og miljøspørsmål. For at samfunnsansvar skal kunne bidra til et bedre omdømme, er det ikke nok med å opptre samfunnsansvarlig, det er like viktig å kommunisere det. NSB som andre organisasjoner kommuniserer som oftest samfunnsansvar indirekte via opinionsdannere som politikere, journalister som betraktes som samfunnets ”vakhunder”. NSB kommuniserer først og fremst til dette publikummet. Via dem prøver de å skape legitimitet og troverdighet (Christensen og Morsing 2008:76-78).

På sine hjemmesider og i årsrapporten forteller NSB om retningslinjer de følger for utøvelse av selskapets samfunnsansvar. *”NSB-konsernets samfunnsoppdrag er å sørge for effektiv, tilgjengelig, sikker og miljøvennlig transport av personer og gods.”*¹⁹

Dette reflekteres i NSBs hovedmål: *”NSB-konsernet har som hovedmål å skape verdier for eier og samfunn, gjennom å sørge for effektiv, tilgjengelig, sikker og miljøvennlig transport av personer og gods”*.²⁰

NSB forteller at de er et miljøvennlig selskap. Dette kommer til uttrykk blant annet ved at de bruker fornybar energi. 90% av alle togene går på strøm fra vannkraft som er en fornybar energikilde. Mindre bruk av olje, kull og gass gir mindre utslipp av skadelige klimagasser. NSB forteller også om at de skal spare energi. I 2005 startet selskapet et prosjekt som hadde som mål å spare strøm tilsvarende forbruket til 3000 husstander i løpet av en fireårsperiode. Etter to år var målet nådd. Videre forteller selskapet at de skal gjøre miljøvennlige innkjøp og de stiller miljøkrav til alle disse innkjøpene. De kjøper 50 nye tog som blir levert fra 2012. Det er stilt strenge krav til leverandøren når det gjelder togene og produksjonen. Ved kildesortering reduserer NSB papirforbruket via tilretteleggingen av elektroniske rutetabeller, mer bruk av nettet og ved tjenester rett på mobilen.²¹

¹⁹ Retningslinjer for utøvelse av NSB-konsernets samfunnsansvar. <http://www.nsb.no/nsb-konsern/nsbs-samfunnsansvar-article40525-4342.html>

²⁰ Hovedmål, NSB-Konsernet. <http://www.nsb.no/nsb-konsern/visjon-mal-og-strategier-article37661-4342.html>

²¹ NSB – et miljøvennlig selskap. <http://www.nsb.no/nsb-og-miljoe/nsb-eit-miljoevenleg-selskap-article38043-4341.html>

Verdiene som NSB kommuniserer er: 1. *"pålitelig og solid"*, det vil si at selskapet skal levere det de lover hver dag på en trygg og ansvarsfull måte. 2. *"profesjonell og modig"*, det vil si at NSB skal tørre å tenke nytt og annerledes og gjør jobben sin best mulig. 3. *"Inspirerende og omtenkksom"*. Det betyr at de skal motivere hverandre til å yte og ta vare på hverandre og kundene sine.²²

Visjonen, det vil si det som selskapet strekker seg etter, innebærer at selskapet skal være kundenes favoritt, og Nordens mest nyskapende transportkonsern. Selskapet skal bli kundenes favoritt gjennom konkurransedyktige tjenester, økt kundetilfredshet, punktlighet og fremragende kunde- og markedshåndtering.²³

4.3 Avvik mellom faktisk og oppfattet identitet ⇒ krise

Ovenfor har jeg presentert verdigrunnlaget, visjoner og slagord til NSB. Med andre ord selskapets selvpresentasjon. Dette er hvordan selskapet oppfatter hvem de er og hva de står for (faktisk identitet). Men hvordan andre oppfatter dem (oppfattet identitet), det vil si image og omdømmet til organisasjonen kan avvike fra dette. Oppfattet identitet avhenger av det selskapet gjør (kommunisert identitet). Jeg antar at NSB fremsto i strid med den identiteten de presenterte, så ble det tvil om selskapets egentlige verdier, egenskaper og identitet. Dette i sin tur skapte en situasjon som påvirket omdømmet til organisasjonen i en negativ retning, og det oppsto en krise der identiteten til NSB ble truet.

NSBs omdømmehistorie viser eksempler på en slik situasjon. Går man tilbake i tid for eksempel til 2001 ser man at kommunikasjonen av servicetilbudet og selskapets verdier samsvarte ikke med det som de reisende erfarte i praksis. Dette til tross for at en av organisasjonens kjerneverdier var *"til å stole på"*, og at visjonen var *"Norges mest ressurseffektive og samfunnsnyttige transportbedrift"*. NSB klarte ikke å nå opp til egne ambisjoner. Løsningen ble å nedjustere egne ambisjoner å endre den ønskede identiteten eller budskapet som ble kommunisert til omgivelsene. Det nye mottoet ble: *"Vi skal holde det vi lover, men ikke love mer enn det vi kan holde"* (Wæraas 2004:191). Dette illustrerer det potensielle spenningsforholdet mellom faktiske og ønsket identitet (lever i visjonen for organisasjonen som er noe ledelsen formidler).

²² NSBs verdier. <http://www.nsb.no/nsb-konsern/visjon-maal-og-strategier-article37661-4342.html>.(13.03.2010)

²³ NSBs visjoner. <http://www.nsb.no/nsb-konsern/visjon-maal-og-strategier-article37661-4342.html>.(13.03.2012)

Denne oppgaven undersøker en periode mellom 1. november 2009 og 31. mars i 2010. Da opplever man også et slikt avvik mellom faktiske og oppfattet identitet. I dette tidsrommet ble relasjonen mellom selskapet og dets interessenter dårlig og det antas at det oppstod en tillits- og legitimitetskrise. NSBs omdømme ble betydelig svekket på grunn av de store forsinkelsene og at passasjerene ikke fikk tjenesten de har betalt for. Preben Colstrup, informasjonssjef i NSB innrømmer dette slik i nettpraten:

"[...] men nå har vi dessverre problemer med å holde det vi selv har lovet. I dag defineres et tog forsinket når det er mer enn fire minutter for sent til ankomststasjon. Vi vet at kundene måler oss underveis, og det må vi ta inn over oss." (aftenposten.no, 24.02.2010).

Sitatet viser at NSB er klar over at de ikke holder det de lover. De har problemer med å lykkes med å oppnå samsvar på den ene siden mellom faktisk identitet og ønsket identitet og på den andre siden mellom faktisk og oppfattet identitet (Wæraas 2006:122). Dårlig punktlighet fører til en dårlig relasjon mellom selskapet og interessentene og kan svekke omdømmet til selskapet.

Følgende uttrykker tillits- og legitimitetskrisen: *"Kan vi stole på dere mer?"* dette spørsmålet stiller en kunde til Colstrup som gir følgende svar:

"Når NSB ikke kan levere som vi har lovet, er det en smerte først og fremst for deg som er kunde og også for alle som jobber for deg i NSB og i Jernbaneverket. Det er ikke tvil om at vi har levert dårlig. Sammen med Jernbaneverket skal vi gjøre alt hva vi kan for å forbedre tilbudet både kort og på langt sikt." (aftenposten.no, 24.02.2010).

Sitatene viser at kundene til NSB mistet tilliten til selskapet. NSB uttrykker at krisen er en uønsket og beklagelig situasjon som selskapet sammen med Jernbaneverket vil forbedre.

I denne delen av analyse har jeg presentert NSB generelt som selskap, hvordan de presenterer seg selv og hvordan de er betraktet av andre. Antakelsen om at kundene til NSB mistet tilliten til selskapet ble støttet opp. Det ble påpekt at det er et avvik mellom faktisk og oppfattet identitet som danner utgangspunkt for krisen og denne analysen. I neste avsnittet vil jeg gi en oversikt over hendelsesforløpet i krisen som kan deles i tre stadier og samtidig presenterer jeg en del av datamaterialet.

4.4 Krisestadier - Når er krisen et faktum og hvordan utviklet den seg?

Avsnittet ovenfor viser at under vinteren 2009-2010 oppsto en krisesituasjon hvor NSB måtte beskytte sin identitet og forsvare sitt omdømme mot angrep. NSB fikk stor mediedekning i dette tidsrommet. For å få et generelt bilde av mediedekningen har jeg valgt å bruke Atekst²⁴ og søkt på alt innenfor trykket presse. Artikkelsøket viste at NSB forekom i 1258 artikler i perioden 1. november 2009 til og med 31. mars 2010. For å få en sammenligning foretok jeg samme søk ett år tidligere. Resultatet påpeker at i året 2008 ble det publisert 658 antall artikler. Dette søket viser dermed at i perioden 2009-2010 ble det publisert om lag dobbelt så mange artikler som i året 2008.

Tabell 3 nedenfor angir hvordan antall artikler 2009-2010 er fordelt per mnd.:

Omtaleoversikt: fordelt antall artikler 2009-2010 per måned						
November 2009	Desember 2009	Januar 2010	Februar 2010	Mars 2010	April 2010	Mai 2010
136	139	264	206	186	224	104

Tabell 3. Viser antall artikler av medieomtale om NSB. Kilden: Atekst

Denne tabellen viser at januar med 264 antall artikler og at i de tre følgende månedene fantes det fortsatt mange artikler om selskapet. Mens i november, desember og spesielt mai viser tabellen et mye lavere antall medieomtaler om NSB. Med dette og andre reaksjoner fra interessenter vil analysen argumentere for når krisen er et faktum og viser hvordan krisen utvikler seg.

I de følgende avsnittene i analysen vil jeg prøve å gi en oversikt over hendelsesforløpet som er delt i tre stadier: før (precrisis), under (crisis) og etter (postcrisis) stadier som overlapper hverandre (Helth & Millars 2004; Coombs 2007). Samtidig presenterer jeg en del av datamaterialet. Jeg forsøker å plassere når selskapet befant seg i de tre ulike stadiene. Jeg gir også et forsøk på å avdekke tidspunktet når situasjonen og interessentenes oppfatning ble alvorlig og krisen ble et faktum. Både sammenfatningen av hendelser, situasjonen som helhet og interessentenes oppfatning uttrykker og representerer en vendepunkt for NSB.

Atekst²⁴ Atekst er en database hvor alle artikler som har vært publisert i en rekke norske medier de siste årene er tilgjengelige elektronisk.

4.4.1 Krisens forstadium

Tabellen 3 viser at i november er det 136 og i desember er det 139 artikler om selskapet som er betydelig lavere tall enn 264 antall artikler i januar 2010. Dette kan tolkes slik at en periode mellom 1. november og 28. desember representerer krisens forstadium. Videre gir jeg en oversikt over de viktigste og største hendelsene som skjer i dette stadiet.

25. november var det signalfeil på Skøyen som skapte store problemer i togtrafikken. Dette forteller artikkelen: *"Trøbbel for togtrafikken vestover fra Oslo"* (aftenposten.no 25.11.2009). Feilen førte til at stasjonen måtte stenges. Passasjerene måtte stå i kø for taxirekvisisjoner på Nasjonalteatret stasjon. NSB etablerte busspendler for togreisende fra Oslo S.

1. desember 2009 ble det etablert et forum på Facebook som kalte seg *"Opprør mot NSB"* med ca. 5000 medlemmer. Dette kan betraktes som en bekreftelse på at situasjonen ble møtt med et personlig engasjement hos NSBs kunder. I dette forumet ble NSB kraftig kritisert av pendlere. Mange av disse forteller at de har opplevd mye forsinkelser og kansellerte avganger. Følgende sitat bekrefter dette: *"Vi måtte stå ute og vente over lengre tid i opp mot 20 minusgrader"* (tv.2.no 23.02.2010).

4. desember 2009 var det et kabelbrudd som førte til at det var halv kapasitet på togtrafikken i Oslotunnelen. Kabelbruddet gjorde 125 timer samlede forsinkelser i trafikken, forteller denne artikkelen: *"Rushkaos for NSB"* (aftenposten.no, 04.12.2009). På samme dag kan vi lese i en annen artikkel *"35 000 togreisende rammet"* at Jernbaneverket opplyser oppstått feil på signalanlegget og et kabelbrudd i Oslotunnelen som skaper kaos på Oslo S. Jernbaneverket beklager problemene og NSB forteller at det blir flere tog innstilt og at det blir vanskelig å skaffe alternativ transport (dagbladet.no 04.12.2009). Det oppsto mange enkelthendelser på grunn av dette. Det var store forsinkelser og kaos på toglinjene rundt hovedstaden. Her ser vi to eksempler på at NSB tillegges mer skyld enn fortjent for togkaoset.

På grunn av disse hendelsene ble jernbanedirektør Elisabeth Enger og konserndirektør Stein Nilsen i NSB Persontog den 7. desember innkalt til et møte hos samferdselsministeren Manghild Meltveit Kleppa for å diskutere problemene. *"Jernbanedirektør Elisabeth Enger spår at det blir enda verre før det blir bedre for tognpassasjerene [...]. "Togpassasjerene går verre tider i møte"* (aftenposten.no, 07.12.2010). Det vil si at møtet virker ikke direkte motivert av noen krisesituasjon, men likevel indikerer at krisen er i ferd med å eskalere.

14. desember var det feil i Oslotunnelen, brann i et anlegg nær Skøyen stasjon, Romeriksportalen var stengt og på Jærbanen oppsto det feil. Det har vært mye problemer med infrastrukturen men NSB hadde også mye trøbbel med togsett, opplyste Åge-Christoffer Lundeby i NSB (aftenposten.no 29.12.2009).

19. desember ble artikkelen ”*Stoler ikke på togløftene*” publisert (aftenposten.no, 19.12.2009). Denne avisartikkelen dreier seg om at folk flest synes regjeringen bør sikre at de togene vi allerede har går i rute. Dette er inntrykket som kan leses ut fra en ny meningsmåling som Respons Analyse har gjort for Aftenposten. Den tyder på at folk rett og slett ikke stoler på regjeringens store visjoner (aftenposten.no, 19.12.2009).

Innholdet til de nevnte artiklene og hendelsene antyder at krisen er i gang med å utvikle seg men vi er fortsatt i krisens forstadium. Derfor kan man ikke påstå at selskapet har nådd et punkt som kan representere en trussel mot NSB.

4.4.2 Kriseresponsstadiet

Tabellen viser januar måned med 264 antall artikler og at i de tre følgende månedene fantes det også mange artikler om selskapet. Fra 29. desember i 2009 til slutten av februar i 2010, men spesielt de første ukene i januar var jernbanen preget av veldig mange store forsinkelser og fullt kaos som ble formidlet i mediene. Dette tyder blant annet på at organisasjonen er i kriseresponsstadiet. Videre gir jeg en oversikt over hendelsene.

Dette stadiet starter med en rekke hendelser som skjedde den 29. desember. Artikkelen ”*Bare seks av ti tog var i rute*” opplyser at førjulsuken ble en av årets svakeste for jernbanen med punktlighet ned mot 60%. NSB og Jernbaneverket har som mål at 90% av alle persontogene skal være i rute. Til tross for dette målet presenterte jernbane sin laveste punktlighet på lang tid. Togtrafikken ble rammet flere steder i Norge av signalfeil og et havarert tog (aftenposten.no, 29.12.2009). Passasjerene opplevde store forsinkelser opp til 4 timer på både Dovrebanen og Kongsvingerbanen. I Gudbrandsdalen sto passasjerene uten varme og lys i flere timer. En feil i strømforsyningen på taket av et tog på Dovrebanen førte til at to tog mellom Oslo og Trondheim ble stående i 20 minusgrader. NSB plasserte passasjerene i et annet tog mot Oslo mens noen andre ble plassert på busser. Dette kan vi lese i artikkelen: ”*350 passasjerer satt fast i iskaldt tog*” (aftenposten.no, 29.12.2009).

Den 2. januar kan man lese: ”*Bom fast i vinterkulden*”. ”*Nok en togstans for NSB*”. Denne artikkelen forteller om en hendelse som skjedde dagen før da 600 passasjerer ble rammet og mer enn hundre passasjerer ble stående ute i kulden (aftenposten.no, 02.01.2010). NSB fraktet 400 passasjerer med dieseltog mens andre måtte ta buss fra Heimdal til Oslo.

Den 5. januar ble det opprettet av VGs nettredaksjon en Facebook side som fikk navnet ”*Togkaos*” som hadde ca. 6-7000 medlemmer. Denne gruppen som representerer en stor del av NSBs interessenter uttrykte frustrasjon og misnøye med selskapets tjenester.²⁵ Det registreres stor aktivitet på sosiale nettverk.

Den 7. januar innkaller samferdselsminister Magnhild Meiltveit Kleppa jernbanedirektør Elisabeth Enger og konsernsjef i NSB Einar Enger til krisemøte for å etablere en kriseorganisasjon og en kriseplan. Krisen fører til at NSB kommer enda dårligere ut på omdømmet sitt. Situasjonen fra året før er bare blitt verre. Selskapet ligger langt nede på ulike omdømmeundersøkelser sammenlignet blant annet med Sverige. Dette forteller artikkelen: ”*Kleppa innkaller til hastemøte om togkaoset*” (aftenposten.no, 07.01.2010). Samme dag, den 7. januar i en pressekonferanse fortalte Kleppa at hun ikke hadde trodd situasjonen skulle bli så ille. Hun karakteriserer situasjonen som totalt uakseptabel og en krisesituasjon og lover nye millioner som skulle brukes på bedre informasjon til passasjerene (aftenposten.no, 07.01.2010). Den sikreste markøren for at selskapet er i en krise er at eieren, den øverste lederen i Samferdselsdepartementet, erkjenner krisesituasjonen i togtrafikken.

I denne perioden får vi også flere artikler der NSB responderer på situasjonen de står ovenfor. I artikkelen med oppslaget ”*NSB-sjefen: Det verste jeg har vært borti*” forteller Enger publikum hvor vanskelig det er å holde togene i drift i sprengkulden og at selskapet var forberedt på kulden. De har langt bedre beredskap enn de hadde året før (aftenposten.no, 07.12.2010).

7. januar i artikkelen med oppslaget ”*NSB-sjefen bør ta sin hatt og gå*” kan man lese at Pendleforeningen reagerer også kraftig på togkaoset og særlig på NSBs håndtering av krisen. W. Frantzen, formann i Pendleforeningen i Østfold og Follo raste mot konsernsjefen Enger som bare beklaget situasjonen og ikke klarte å gi passasjerene det tilbudet de har krav på.

²⁵ Facebook. ”Togkaos”. (<http://www.facebook.com/#!/togkaos>)

Formannen mente at dette var en fallitterklæring og Enger viste at han ikke maktet sin oppgave (nrk.no, 07.01.2010) Dette var en kollektiv erkjennelse av krisen og en sterk reaksjon fra interessentene.

Artikkelen som kom den 9. januar *"Togkaoset er politikernes skyld"* hevder Stein Nilsen som er direktør for NSB Persontog at krisen er skapt av politikere som i fellesskap styrer jernbanen og har neglisjert selve infrastrukturen i lang tid (dagbladet.no 09.01.2010). Den 13. januar 2010 varsler han togkaos i 30 år fremover, hvis det ikke bevilges mer penger (aftenposten.no 12.01.2010). Dette tilsier også krisens tilstedeværelse. Artikkelen med oppslaget *"Norske jernbaneinvesteringer blant de laveste i Europa"* bekrefter Nilsens påstand om lite bevilgning av penger. Leder i transportkomiteen på Stortinget, Knut A. Hareide mener regjeringen er avslørt av velgerne. Det er ikke sammenheng mellom det regjeringen sier og det som skjer (aftenposten.no, 26.01.2010).

Den 30. januar fikk NSB mye negativ oppmerksomhet på forslaget om refusjonsordningen fordi den gav for lite tilbake til passasjerene. Forbrukerrådet ville at NSB skulle tenke seg om og gi et bedre tilbud (dagbladet.no, 30.01.2010).

Den 1. februar bestemte NSB seg for en ny refusjonsordning som dreide seg om 50% erstatning hvis togene var mer enn 30 minutter forsinket. *"NSB dekker halve togbilletten ved forsinkelser"*. *"For oss er det viktigste at toget går når det skal, men vi har lyttet til kundene som ikke har fått de har betalt for. Einar Enger, konsernsjef i NSB"* (aftenposten.no, 01.02.2010).

Den 11. februar sier Stein Nilsen opp. Artikkelen med oppslaget *"Hyller NSB-topp for oppsigelse"* forteller om førsteamanuensis Ragnhild Kvålshaugen ved BI som mener flere bør gjøre som sjefen for NSBs persontrafikk S. Nilsen og å ta sin hatt og gå. Han hadde lyst å gjøre store endringer men han hadde ikke ressursene til det. Effekten han får ut av det er å synliggjøre hvor ille situasjonen er i NSB. Han gir et signal utad om at her må virkelig noe gjøres. En slik handling håper han kanskje bidrar til at noe skjer (e24.no,11.02.2010). Denne handlingen kan forstås som å være lojal til både kundene og ansatte i NSB. Hensikten kunne være å skape oppmerksomhet og en debatt om framtidens jernbane.

Den 27. februar: Einar Enger har ikke bare fått kritikk fra Pendleforeningen men også fra tidligere NSB-sjef Kristian Rambjør. Han mente at Enger ikke har vært synlig og stått i fronten av organisasjonen og forsvart sine underordnede i mediene når det stormet rundt selskapet. NSB har mistet store fraktoppdrag fra kunder som Posten, Schenker og Tollpost som et resultat av togkaoset og at tilliten ble svekket. Innholdet i de siste nevnte artiklene støtter opp tanken om at Enger og Nilsen var lite samkjørte i sin kommunikasjon og talte ikke med en stemme (dagbladet.no, 27.02.2010).

4.4.3 Postkrisestadiet

NSB fikk en roligere periode framover i mediene i dette stadiet. Dette indikerer på at selskapet er i krisens etterstadium. Driftsproblemene stopper ikke men selskapet nevnes i mindre grad i media. Man kan merke at de påfølgende hendelsene i tydeligere grad plasserer selskapet utenfor ansvar. Postkrisestadiet strekker seg fra slutten av februar til slutten av mars. Materialet viser at NSB iverksetter en rekke tiltak for å forbedre situasjonen. Ut fra tabellen 3 ser vi at det forekommer mindre antall av omtaler i media. I dette stadiet har organisasjoner mulighet til å ta lærdom av krisen som er over. De iverksetter tiltak som forbedrer situasjonen. Det foregår kommunikasjon i forhold til krisen men organisasjonen vektlegger å gjenbygge sin legitimitet (Coombs 2012:12). I et intervju med Aftenposten fortalte selskapet om hva de selv hadde å lære om hendelsene under krisen og hvordan de ser på NSBs omdømme. *”Omdømme til NSB er blitt betydelig svekket som følge av at vi ikke har levert tjenesten til kundene slik vi har lovet. For å bli bedre må vi sørge for at togene kommer når de skal. Leveransen av de nye 50 togene er avgjørende for omdømmet.”* (aftenposten.no 24.02.2010).

Den 25. februar etterlyste passasjerene at de ville ha bedre informasjon blant annet på informasjonstavlene. Mye av kritikken i forbindelse med forsinkelsene har gått på at det ikke er gitt informasjon om hva som var galt. Av den grunn bestemte selskapet seg å bruke 80 millioner kroner på ulike tiltak for å bedre informasjonen til de reisende. Dette kommer til uttrykk i den følgende artikkelen: *”Togtoppene fikk kjeft av leserne”* (aftenposten.no 25.02.2010).

Fra mars måned gir værforhold som snø og kulde mindre utfordringer for NSB. De påfølgende hendelsene plasserer i tydeligere grad selskapet utenfor ansvar. For eksempel den 24. mars publiserte Aftenposten Sursøya-ulykken: *”Godstog kolliderte i bygning på Sjørøya i Oslo”*. Tre personer bekreftet omkommet og fire skadet. Det var 16 godsvogner i ulykken og disse var ikke koblet til noe lokomotiv (aftenposten.no, 24.03.2010).

Den 29. mars stanset alle togene opp i hele landet på grunn av en kommunikasjonsfeil hos Jernbaneverket (aftenposten.no,03.29.2010). Generelt kan man si at selskapet er mindre utsatt for kritikk fra mediene i det siste stadiet. NSBs krise erstattes med en mer overordnet krise i jernbanen.

Oppsummert kan man si at materialet viste følgende: NSB responderte på krisen via praktisk håndtering og ulike tiltak som for eksempel organisering av drosjer og busser som tar for seg krisesituasjonen. Selskapet åpnet fjerntogene etter hvert for alle passasjerer for å øke kapasiteten (aftenposten, 15.01.2010) De satt inn ekstra kapasitet på vedlikeholdssteder og etablerte flere tinearlegg. I tillegg har selskapet bestilt 50 nye togsett til 4 milliarder kroner som blir levert fra 2012 og fremover. I følge ekspertene skal disse togene tåle vinteren bedre enn de gamle. De jobbet samtidig med betydelig oppgraderinger av de eksisterende togsettene (aftenposten.no 24.02.2010). Et viktig tiltak selskapet gjorde i dette stadiet var å fremlegge kompensasjonsordning først 30. januar og deretter 1. februar. De forbedret disse og vedtok en refusjonsordning som går ut på at hvis en kunde er mer en halv time forsinket, vil det gi kunden rett til 50% refusjon (aftenposten.no 24.02.2010). Man ser at NSB i sin kommunikasjon presenterer sin rolle i krisen, hvilke utfordringer de har med de gamle togsettene, været osv. og forteller om de praktiske håndteringene de gjorde.

I denne delen av analysen har jeg prøvd å gi en oversikt over hendelsesforløpet som er delt i tre stadier: før (precrisis), under (crisis) og etter (postcrisis) stadier. Artiklene viste videre at i alle de tre stadiene finner man et stort avvik mellom faktisk og oppfattet identitet. Selskapets verdier samsvarte ikke med det som de reisende erfarte i praksis (oppfattet identitet) som gjorde at relasjonen mellom NSB og kundene ble dårligere som førte til en tillits- og legitimitetskrise.

Jeg forsøkte å plassere når selskapet befant seg i disse tre ulike stadiene. Jeg har funnet ut at situasjonen og interessentenes oppfatning ble alvorlig og krisen ble et faktum først 29. desember 2009. I den neste delen av oppgaven vil jeg utdype og vurdere hvilken krisetype NSBs krise kan plasseres i og hvordan krisehistorien og tidligere omdømmet var for selskapet som indikerer hvor sterk omdømmetrusselen var for NSB.

4.5 Omdømmetrusselen som krisen representerte og NSB sto ovenfor

I denne delen av analysekapitlet vil jeg se på konteksten krisen fant sted i. Dette vil jeg gjøre ved å undersøke tre kjennetegn ved krisesituasjonen: først krisetypen og deretter krisehistorien og tidligere omdømmet til organisasjonen. Hensikten er å vurdere hvor alvorlig omdømmetrusselen var for NSB.

4.5.1 Hva kjennetegnet krisen og hvilken krisetype kan NSB plasseres i?

Kriser i offentlige organisasjoner skyldes ofte at befolkningen anser organisasjoner for å ha vært uansvarlige, og anklages for at de har gjort noe som har brutt med deres egne verdier. I togkaoset vinteren 2009-2010 oppsto det et avvik mellom faktiske og oppfattet identiteten til NSB. Passasjerene opplevde ikke selskapets tjenester slik NSB hadde lovet. De opplevde gang på gang forsinkelser, dårlig regularitet og punktlighet. Passasjerene fikk ikke de tjenestene de hadde betalt for. Konsekvensen var at relasjonen mellom selskapet og interessentene ble dårlig og det oppsto en tillits- og legitimitetskrise mellom passasjerer og NSB som organisasjon. Resultatet var at omdømmet ble betydelig svekket. Spørsmålet jeg vil stille meg i dette avsnittet er hva kjennetegnet krisen og hvilken krisetype kan NSB plasseres i?

Coombs (2004 og 2007) opererer med tre krisetyper offerkrise, uhellkrise og mulige unngått krise, basert på organisasjonens ansvarsgrad (tabell 1. s.24). Dette skaper en lav, moderat eller alvorlig trussel mot omdømmet og indikerer hvilken forsvarsstrategi organisasjonen bør velge. Et grunnprinsipp er at jo større ansvar interessentene tilskriver organisasjonen, desto mer imøtekommende må den være i krisekommunikasjonen (Frandsen og Johansen 2008:238).

Som vi har tidligere sett finnes det både indirekte og direkte faktorer som gjør at jernbanevirksomheten fikk problemer og at passasjerene opplevde dårlig regularitet og punktlighet. Rapporten fra SINTEF (Olsson m.fl., 2010) hevder at siden 2005 var økningen av forsinkelser forårsaket av en ”*reduisert robusthet i jernbanesystemet*” som følge av flere forhold: økning i feilfrekvens på infrastruktur og rullende materiell, omfattende arbeid nær sporene, samt manglende evne til å håndtere variasjon av været. Jernbanen har et systematisk vinterproblem som gjorde at antall timer på forsinkelser per år økte med over 9600 timer med opphav hos Jernbaneverket og ca. 5000 timer med opphav hos NSB i året 2009.

Det vil si at Jernbaneverket skyldes nesten dobbel så mange forsinkelser enn NSB. Mens NSB fortalte at i desember 2009 ble togpassasjerene rammet av 1920 forsinkelsestimer hvorav 590 av dem skyldtes selskapet (dagbladet.no 09.01.2010).

Det finnes også en annen omfattende analyse som VG Nett har gjort av samtlige forsinkelser som oppsto vinteren 2009-2010: *"Togkaoset skyldes ikke været"* (vg.no,18.11.2010). Krisemånedene omtales å være januar, februar og mars. Analysen gir et oversiklig bilde om faktorene for forsinkelser. I denne analysen viste det seg at det var slett ikke været som hadde skylden for togkaoset men *"teknikk-trøbbel"* (vg.no,18.11.2010). Forsinkelsesfaktorene var følgende:

- Utenforliggende forhold: Bare 14 ganger var værforhold som snø i sporet oppgitt som direkte årsak til forsinkelsene. Ras/rasfare/flom/varsling var 14 ganger årsak. Brann var 8 ganger, andre kjøretøy i/ved skinnegangen og sammenstøt tog med bil/person/dyr var 8 ganger, person i sporet var 5 ganger og avsporing var 2 ganger årsak til forsinkelser. Totalt 62 ganger (vg.no,18.11.2010).
- NSBs ansvar: materiellfeil førte til forsinkelser 2014 ganger. Teknisk feil på aggregat var 39 ganger, havari var 5 ganger, personalmangel var 2 ganger årsak til forsinkelser. NSB mente ikke at denne analysen var riktig men de innrømte at togene ikke tåler kulden og at de trenger nye tog (vg.no,18.11.2010).
- Jernbaneverkets ansvar: Infrastruktur (bane, signalanlegg osv). Belegg var 60 ganger, feil på sikringsanlegg og problemer med strømforsyning var 91 ganger, problem med sporveksel var 53 ganger, feil på linjeblokk var 32 ganger årsak til forsinkelser. Totalt 309 ganger (vg.no,18.11.2010).

Analysen viser at forsinkelsesårsakene var mangfoldige og at fleste parten av forsinkelsene kan skyldes teknisk feil som er NSBs ansvar. 309 forsinkelser skyldtes Jernbaneverket og 62 forsinkelser utenforliggende forhold som vær, brann, ulykke osv. Ut fra Coombs teori, rapporten fra SINTEF, VG Netts analyse og andre informasjoner fra artiklene mener jeg at togkaoset kan plasseres i alle de tre krisetypene. Dette viser at konteksten krisen befinner seg i er kompleks og innebærer mange faktorer. Av den grunn kan det være i noen tilfeller utfordrende å velge en bestemt krisetype og dermed å bruke teorien i praksis. Dette peker på noe svakheter ved teorien. Den viser manglede forståelse for kontekstens kompleksitet og at forskjellige mennesker oppfatter og tolker krisen ulikt via ulike meningskappende prosesser (Frandsen og Johansen 2004).

Man kan argumente for at NSBs krise kan plasseres i krisetype 1. Coombs (2007) kaller denne type krisen offerkrise, det vil si *"kriser der organisasjonen er et offer"* (se tabellen 1. s.25). Attribusjon av ansvar er svak som utgjør svært lav omdømmetrussel for organisasjonen. Et eksempel for offerkrise er naturkatastrofer hvor miljø eller værmessig hendelse påvirker organisasjonen. Kulden og mye snø i 2009-2010 kan ikke klassifiseres som naturkatastrofe i seg selv, men det kan betraktes som en viktig påvirkende faktor for krisen. I de artiklene jeg har undersøkt har jeg ofte sett at kulden var fremsatt som årsak til tekniske og driftsmessige feil. Togene tålte ikke kulden. For eksempel den 2. januar 2010 skjedde det en togstans på grunn av kompressorfeil. Informasjonssjef Åge-Christoffer Lundebø forklarte det slik: *"Når det blir kaldt, må kompressoren jobbe hardere for å komprimere luft fordi luften blir tynnere. Da oppstår de oftere feil enn ellers. I dette tilfellet kom ikke luft til bremsesystemet eller luft til å holde strømgangen oppe, og dermed fikk man ikke strøm til toget* (aftenposten.no 02.01.2010). Av den grunn kan vi snakke om en krise hvor NSB er et offer, delårsaken for krisen er kulden.

Krisetype 2. *"kriser som følge av uhell"*. Attribusjon av ansvar er lav og omdømmetrussel er moderat. Coombs (2007) kaller det teknisk feil. Interessenten ser på krisen som ukontrollerbar for NSB og at krisen var ikke NSBs intensjon (se tabell 1. s.25). I artiklene innhentet fra nettavisene finner man driftsproblemer knyttet til teknisk feil som årsak for forsinkelser. Et eksempel på dette er en hendelse den 29. desember da NSB var rammet av et tog som knelte. Toget ble umiddelbart innstilt (aftenposten.no 29.12.2009). Dagen før hadde NSB to separate skader på to togsett som ga forsinkelser. Den 14. desember var det feil i Oslostunnelen og en brann i et anlegg. Det var mye *"teknikk-trøbbel"* med togsett (aftenposten.no 29.12.2009). Vi kan også finne teknisk feil på aggregat (årsak til forsinkelse 39 ganger) i analysen VG Nett har gjort. Alle disse eksemplene gir en begrunnelse for uhellkrise.

Den tredje underkategori som er relevant for togkaoset er *"mulige unngått kriser"* som Coombs (2007) kaller det. Krisen ville muligens ha vært unngått hvis det hadde blitt bevilget mer penger til Jernbaneverket og NSB. NSBs topp Stein Nilsen har i flere anledninger uttrykket ønske om at eierne bevilger langt flere penger, ellers vil det ta 30 år å løse togproblemene på Østlandet. *"Nilsen mener at den norske jernbanen er akkurat det politikerne har betalt for. Skal problemene løses, må det legges langt flere penger på bordet"* (dagbladet.no 13.01.2010).

Ut fra disse refleksjonene kan det sies at NSBs krise kan plasseres i alle de tre krisetypene. Krisen kan delvis oppfattes som uhellkrise fordi vi snakker om tekniske feil, og som offerkrise på grunn av vær som påvirker togdriften i stor grad. I tillegg kan man også hevde at krisen er forårsaket av andre aktører som for eksempel Samferdselsdepartementet, eiere som innrømmer selv at det bør ha vært brukt mer penger på Jernbaneverket og NSB (aftenposten.no 21.01.2010).

4.5.2 Attribuert kriseansvar til NSB

NSBs krise kan passeres både i offerkrise, uhellkrise og i mulige unngått krise som bidrar til ulike grad av attribusjon av ansvar som igjen utgjør svært lav, ganske lav eller alvorlig omdømmetrussel (tabell 1. s. 22). Det er mulig å undersøke videre hvordan interessentene oppfatter kriseansvaret til NSB. Coombs (2007) fastsetter tre dimensjoner som hjelper oss med å bestemme hvorvidt organisasjonen i dette tilfelle NSB er skyldig i en oppstått krisesituasjon: de er stabilitet, ekstern kontroll og personlig kontroll eller locus.

Når det gjelder stabilitet kan man si at NSB var gjentatte ganger involvert i forsinkelser og kriser og dermed er det mer sannsynlig at interessentene vil tilskrive ansvar til dem. Forsinkelser i togtrafikken har vært lenge et problem. Derfor snakker vi om en stabil forekommende begivenhet hvor interessentene med stor sannsynlighet tilskriver NSB ansvarlighet.

Når det gjelder ekstern kontroll kan man se nærmere på hvem som har hatt kontroll over årsakene til begivenheten og hvor mye kontroll enkelte hadde (Coombs og Holliday 2004:282). Det er flere involverte aktører i jernbanevirksomhet som interessentene kan attribuere ansvar til. Jernbaneverket, NSB og Samferdselsdepartementet som driver styring av sine etater (for eksempel Jernbaneverket) og virksomheter etter de krav som Stortinget setter. De har brukt for lite penger på jernbaneinvesteringer (aftenposten.no 26.01.2010). Samferdselsministeren M. Kleppa innrømmer selv at jernbanelinjene ikke har blitt prioritert høyt nok de siste 30-årene. ”*En slik forsømming er det umulig å kompensere på en-to-tre*” (aftenposten.no 21.01.2010).

Tidligere samferdselsminister Liv Signe Navarsete fikk kraftig kritikk av Riksrevisjonen for ikke å ha tatt tak i problemene med innstillinger og forsinkelser i togtrafikken. Dette er til tross for at riksrevisjonen ved en rekke anledninger har tatt dette opp. Venstre mener blant mange andre at det må satses mer offensivt og målrettet med å modernisere togtilbudet for å løse problemene med forsinkelser og innstillinger (dagbladet.no 04.12.2009).

Ut fra dette kan NSB ikke betraktes å ha full kontroll eller å ha for eksempel lav ekstern kontroll. NSB kan ikke selv kontrollere årsaken til krisen og krisen med forsinkelsene kunne har vært unngått. Derfor kan det tenkes at de hadde middels ekstern kontroll. Jo lavere ekstern kontroll er, desto mer økes sjansen for at interessentene vil tilskrive ansvaret for hendelsene til organisasjonen (Frandsen og Johansen 2007:234).

På den andre siden kan det sies at NSB har noe kontroll. For eksempel med en mer synlig og tydelig ledelse kunne det ha vært mulig for NSB å få de nye 50 togene tidligere på plass enn fra 2012. Disse togene sies å tåle ekstrem kulde og da kunne forsinkelser ha blitt mindre. Lederen for Pendleforeningen, W. Frantzen kritiserte Einar Enger NSBs konsernsjef og fortalte til Aftenposten at de mener Enger ikke formidlet godt nok at togene trenger skinner å kjøre på. Og han har vært lite fremme i offentligheten da det var store togproblemer (vg.no,17.11.10). Han viste lite pågangsmot når det gjaldt å få nok penger bevilget av Samferdselsdepartementet. Dette uttrykte ikke bare Pendleforeningen men også tidligere NSB-sjef Kristian Rambjør (dagbladet.no 27.02.2010).

Ut fra disse refleksjonene og materialet ovenfor vil jeg argumentere for at attribuert kriseansvar til NSB ligger mellom noe høyere eller høy attribusjon av ansvar. En slik grad av attribuert ansvar fra interessentene tilsier i utgangspunktet en grad av omdømmetrussel som kan være mellom en moderat og en alvorlig trussel. Videre skal vi se hvordan krisehistorien og tidligere omdømmet til NSB påvirket dette.

4.5.3 Krisehistorien og tidligere omdømmet til NSB

I dette avsnittet vil jeg forsette å undersøke konteksten til krisen for å kunne vurdere hvor sterk omdømmetrusselen var som krisen representerte for NSB. Dette skal jeg gjøre ved å undersøke først de to forsterkelsesfaktorene: krisehistorie og tidligere omdømme. Ifølge Coombs (2004:287) bør en organisasjon med en historikk av kriser vise større ansvarlighet og økt omtanke for de utsattes behov enn normalt i en krisesituasjon når organisasjonen velger sine strategier for respons.

NSB har uten tvil både krisehistorie med tidligere kriser og et dårlig omdømme. Dette kommer blant annet til uttrykk i at NSB de to siste årene har blitt målt til å ha det som kan beskrives som et dårlig omdømme. De fikk 179. plass av 190 selskaper i oversikten over kundetilfredshet i 2010 og 191. plass av 194 i 2011,- (Norsk Kundebarometer – BI:2010).

Når man undersøker NSBs krisehistorikk ser man at Kleppa ikke var den første samferdselsministeren som hadde hastemøte med togsjefene på grunn av store problemer med togtrafikken. I februar 2008 var det for eksempel Liv Signe Navarsete som kalte inn til hastemøte for å finne løsning på problemene (aftenposten.no 07.01.2010). Åsta ulykken i 2000 var en stor og tragisk hendelse i NSBs krisehistorie hvor 19 mennesker omkom. Ellers har store forsinkelser og innstillinger vært et problem i mange år som har ført til kriser.

Det dårlige omdømmet til NSB kommer til uttrykk også i at passasjertallene falt og fortsatte å falle som et resultat av forsinkelser, innstilte tog og et kaos uten ende. Et eksempel fra en avisartikkel som peker på dette: *"Togpassasjerene fått nok. Vender NSB ryggen."* Det var trolig en nedgang i passasjertallene, samlet sett om lag 3 % i 2009 (dagbladet.no 22.01.2010). Et annet eksempel på bekreftelse på dårlig relasjon mellom NSB og passasjerene er når Pendleforeningen uttrykker mistillit til NSB-sjef Einar Enger (nrk.no,07.01.2010). Ut fra passasjerenes negative reaksjoner blant annet på Facebook siden og fra Pendleforeningen ser man at NSB har hatt en kontinuerlig utfordring med regularitet og punktlighet. Målet er en punktlighet på 90%. I første uke i 2010 hadde selskapet en punktlighet helt ned til 34% på enkelte strekninger. I 2009 var punktligheten på 87 % (dagbladet.no 22.01.2010). Dårlig punktlighet og faktumet at selskapet innrømmer at de ikke kan levere tjenesten som de har lovet, skaper stor usikkerhet og mistillit hos kundene slik at de velger andre transportalternativer.

Ikke bare passasjerene vendte NSB ryggen men også samarbeidspartnere som Posten og Schenker. Togene var så forsinket at Posten valgt å flytte post fra jernbane til bil i hele landet. I følge Posten har om lag halvparten av alle tog de benyttet vært forsinket. Schenker gikk også fra NSB den 15. januar 2010. I en pressemeldning beskrev selskapet årsaken som: *"[...]Jelendig framføringskvalitet sammen med manglende pålitelighet og punktlighet. "Vi har mistet tålmodigheten med banefremføring i Norge."* (dagbladet.no, 24.02.2010).

Dette avsnittet kan kort oppsummeres slik: NSBs krise kan plasseres i alle de tre krisetyperne. Dette er et funn som i stor grad er i samsvar med antakelsene. Ut fra de refleksjonene jeg har presentert om NSBs krisehistorie og tidligere omdømme, kan omdømmetrusselen økes til svært alvorlig grad. Det må også tas i betraktning at NSBs prestasjonshistorie er godt kjent fordi selskapet var mye omtalt i mediene. Mediene er kjent for å benytte gamle kriser som fortolkningsrammer for de nye. Dette skal vi se nærmere på i neste del av oppgaven hvor medias fremstilling av NSB blir undersøkt.

4.6 Medias fremstilling av NSB

Jeg vil i denne delen av analysekapitlet presentere funnene jeg har fått gjennom min medieanalyse. Jeg vil vise hvordan NSB fremstilles på nettavisene Aftenposten.no og Dagbladet.no, noe som vil fremstå som en deskriptiv presentasjon for å se hvordan mediebildet av selskapet var i perioden 1.november 2009 - 31.mars 2010. Videre presenterer jeg en oversikt over omtalene og deres innhold. Så diskuterer jeg antakelsene mine i forhold til mitt materiale.

Jeg har brukt "NSB" som søkeord og søkt på artikler på nettavisene Aftenposten.no og Dagbladet.no. I perioden 1.november 2009 og 31.mars 2010 fant jeg 111 oppslag om NSB på Aftenposten.no, mens i samme periode ble det funnet 42 omtaler på Dagbladet.no. Jeg har foretatt samme søk på begge nettavisene ett år tidligere slik at en sammenligning kunne bli mulig. Resultatet ble 38 artikler i Aftenposten.no og 12 artikler i Dagbladet.no. Tabellen 4 nedenfor illustrerer søkeresultatet.

	Antall omtaler/artikler om NSB	
	1.11.2008-31.03.2009	1.11.2009-31.03.2010
Aftenposten	38	111
Dagbladet	12	42

Tabell 4. Antall omtaler eller artikler om NSB mellom 1.11.2009.-31.03.2010 og samme periode året før.

Undersøkelsen viser omtrent en tredobling av antall artikler både i Aftenposten.no og i Dagbladet.no i 2009-2010 i forhold til samme periode ett år tidligere. Dette viser at medieeksponering har økt betydelig i begge nettavisene. At Aftenposten har tre ganger så mange oppslag enn Dagbladet vil jeg forklare slik: Aftenposten er Norges største avis og den eneste som gir ut to daglige utgaver tirsdag, onsdag og torsdag. Dette medfører at Aftenposten har flere utgivelser enn Dagbladet i papirutgaven per uke. Jeg antar at dette gir utslag på antall nettartikler.

For å illustrere intensiteten i NSB-omtaler, har jeg valgt å lage en tabell over den gjennomsnittlige daglige medieeksponeringen. Den kan vise hvor mange omtaler leserne ble eksponert for daglig i gjennomsnitt av de to nettavisene. Dette vises i tabell 5 under:

Gjennomsnittlig daglig medieeksponering (arikler)			
	1.11.2008-31.03.2009	1.11.2009-31.03.2010	Gjennomsnitt på disse to periodene
Aftenposten.no	0,25	0,73	0,49
Dagbladet.no	0,08	0,28	0,18
Totalt disse to nettaviser	0,17	0,51	0,34

Tabell 5 : Gjennomsnittlig daglig medieeksponering om NSB (antall oppslag per antall utgivelsesdager -151).

Tabellen 5 viser at i perioden 2008-2009 på Aftenposten.no var det 0,25 omtaler av NSB per dag. Mens i perioden 2009-2010 var det 0,73 omtaler av NSB per dag. Når det gjelder Dagbladet.no ser vi at i perioden 2008-2009 var det 0,08 omtaler per dag og i perioden 2009-2010 var det 0,28 omtaler per dag. Fra tabellen går det fram at i perioden 2009-2010 var det gjennomsnittlig i begge avisene en omtale annen hver dag (0,51). Dette viser en stor økning fra samme periode året før (0,17). Det er en økning på 0,34 oppslag per dag (fra 0,17 til 0,51). Jeg har valgt å foreta en innholdsanalyse av omtalene i perioden 1. november 2009 og 31.mars 2010 for å kunne vurdere om denne økningen i intensitet kan sies å skyldes en økning i negative omtaler.

Oversikt over omtalene og deres innhold

Tabellen under viser en numerisk og prosentvis oversikt over antall medieoppslag i perioden 1. november 2009 og 31.03.2010 i de to nettavisene. I tillegg presenteres en oversikt over innholdet i omtalene om de er negative, nøytrale eller positive.

Omtaleoversikt perioden 1.november 2009-31.mars 2010				
	Negativ	Nøytral	Positiv	Antall
Aftenposten.no	70	34	7	111
Dagbladet.no	24	13	5	42
Totalt	94	47	12	153

Tabell 6.: Omtaleoversikt om perioden 1.november 2009-31.mars 2010

Prosentfordeling av omtalene (%)			
	Negativ	Nøytral	Positiv
Aftenposten.no	63,1	30,6	6,3
Dagbladet.no	57,1	31,0	11,9
Totalt	61,4	30,7	7,9

Tabell 7.: Prosentvis oversikt om perioden 1.november 2009-31.mars 2010

Disse to tabellene viser forholdet mellom de negative, nøytrale og positive omtalene. Man ser at andelen negative hendelser og saker utgjør 63,1% i Aftenposten.no og 57,1% i Dagbladet.no og dermed sies å prege innholdet i omtalene i stor grad. Ut fra dette kan man argumentere for at mediebildet til NSB kan betegnes som svært negativt. Virkningen av antallet på de negative oppslagene kan være sterke, da vi som lesere jevnlig blir presentert for kritiske omtaler der media forsøker å appellere til følelsene våre. Media brukte video og ofte følelser for å forsterke de negative budskapene som igjen kan forsterke det negative bildet om NSB.

”Mediene har en tendens til å være ekstra oppmerksom på organisasjoner som har et ganske dårlig omdømme” (Coombs 2007:165). Dette utsagnet fikk jeg også støttet opp gjennom denne medieanalysen. Ved å gå dypere i artiklene fikk jeg avdekket at uansett skyldforhold mellom NSB, Jernbaneverket og politikere, fikk NSB mest og sterkest kritikk hos begge nettavisene. En artikkel fra Aftenposten illustrerer dette: *”Skriv at jeg er skikkelig forbanna på NSB. Legger hun til og ser alvorlig på Dagbladet”*. Det som skjedde var at alle togene ble stoppet inntil videre på grunn av en kommunikasjonsfeil hos Jernbaneverket. Jernbaneverket beklaget det på det sterkeste (dagbladet.no, 29.03.2010). Men likevel får NSB skylden for at toget ikke gikk på grunn av medias framstilling av hendelsen. Slik kan passasjerene lett tillegge mer ansvar og skyld til NSB enn fortjent. Dette forsterker krisens utfall og i neste omgang fører dette til svekkelse av omdømmet.

Jeg har også sett på årsakene til kritikken i media. Totalt sett kan man si at kritikken går ut på enkelthendelser hvor passasjerene opplever mye forsinkelser, innstillinger og dårlig informasjon. De føler at de ble sviktet av NSB fordi NSB ikke leverte det de hadde lovet. Dette er i tråd med antakelsen om at ”togkaoset” vinteren 2009-2010 kan betegnes som en tillits- og legitimitetskrise. Videre ser vi at flere av de kritiske omtalene handler om forsinkelser og dårlig refusjonsordning, kompensasjon som virker provoserende for de sviktede passasjerene, illustrert i omtalen *”NSB vil gi reisende 8 kroner for en time forsinkelse”* (dagbladet.no, 30.01.2010).

I disse kritiske artiklene får vi som lesere kjennskap til hvordan folk lider som følge av en kritikkverdig situasjon. Dette fremmer igjen følelser som sinne, fortvilelse og irritasjon hos oss lesere. Dette illustreres i følgende avisartikkel: *”NSB kan brenne i helvete, sier en irritert pendler til Dagbladet. ”Det er fryktelig frustrerende, og det er ikke bare enkelttilfeller heller. NSB har mistet all tillit hos oss og våre venner, og virker å være gjennomsyret av inkompetanse. Det er det mest frustrerende, sier han”* (dagbladet.no 12.01.2010).

Aftenposten brukte også videoinnslag for å demonstrere hvordan passasjerene lider på grunn av krisen: *"Togpendlere køet seg foran Aftenpostens kamera, for å få ut frustrasjon"* En passasjer forteller til avisen: *"Jeg gidder jo ikke bry meg med det, for å få tilbake småpenger. Skulle gjerne fått hele månedskortet refundert, for fra nå av blir det bil."* (aftenposten.no 23.02.2010).

I sin fremstilling av NSB spiller media på de fordommer og stereotyper som ofte fremsettes om offentlige organisasjoner i Norge. De fremstiller NSB som ute av kontroll og ineffektiv. Dette bidrar også til å forsterke det negative bildet av NSB, og kan antas å påvirke publikums forhold til selskapet. Dette kan påpekes i følgende artikkel: *"Statsråden ber NSB ta med pendlere på langtog. For å løse togkrisen"*. I denne artikkelen ble NSB fremstilt som ineffektiv og ut av kontroll fordi de ikke hadde tenkt å la passasjerene gå på langtogene (dagbladet.no, 15.01.2010).

Ved bruk av datamaterialet har jeg presentert og fått støttet opp antakelsene om at medias fremstilling av NSB, hvordan informasjon om krisen og NSB ble formidlet ved bruk av tolkningsrammer (for eksempel ved å appellere på følelser), er en forsterkelsesfaktor på krisen og omdømmet. Det vil sannsynligvis påvirke omgivelsens totale opplevelse av selskapet og dermed hvor mye ansvar interessentene tillegger NSB. Artikkelen tyder på at det tillegges NSB mer skyld enn fortjent. Ut fra materialet får man også støttet opp om antakelsen at media bidrar til en slags "snøballeffekt" som gjør at det ene fører til det andre og problemene bygger seg opp hos selskapet. Dette forsterker krisen og svekker omdømmet til selskapet.

NSB fikk sterk kritikk i media og det ble tegnet et kritisk bilde av selskapet. Som et resultat fremstår NSB i media som lite effektiv, lite kompetent og lite imøtekommende. Videre skal vi se om hvorvidt selskapet via ulike strategier klarte å overbevise omgivelsene om det motsatte og hvordan selskapet håndterte og forsvarte seg mot disse angrepene ved bruk av Coombs kriseresponsstrategier og Benoits forsvarsstrategier.

4.7 NSBs omdømmeforsvar og krisekommunikasjon

Jeg vil i denne delen av analysekapitlet undersøke NSBs omdømmeforsvar og krisekommunikasjon under "togkaoset" vinteren 2009-2010. Dette innebærer å se nærmere på hvilke strategier NSB benyttet seg av i kjølevannet av den negative omtalen. Deretter gjør jeg en vurdering av kommunikasjonens form.

4.7.1 Innholdet av NSBs krisekommunikasjon – NSBs kriseresponsstrategier

Et av formålene med kriseresponsstrategier er å minske interessentenes fortolkning av ansvar. Det antas at jo mindre ansvar interessentene tillegger organisasjonen, desto mindre vil skaden på omdømmet være (Coombs 1995:453). Jeg vil videre analysere NSBs krisekommunikasjon i forhold til de ulike kriseresponsstrategiene som er presentert i teorikapitlet. Tabell 8 under gir en oversikt over forsvarsresponser NSB har brukt ved de negative/kritiske omtalene i media, samt hyppigheten av den enkelte strategi.

Forsvarsresponser	Funnet		Ikke funnet	
	Aftenposten.no	Dagbladet.no	Aftenposten.no	Dagbladet.no
Informasjonsrespons	38	10		
Instruerende informasjon	1	1		
Justerende informasjon	37	9		
Benektelsesstrategier	0	0	x	x
Forminskelsesstrategier	17	6		
Bortforklaring	13	5		
Rettferdiggjørelse	4	1		
Gjenoppbyggingsstrategier	12	5		
Kompensasjon	4	2		
Full unnskyldning og	2	1		
Delvis unnskyldning	6	2		
Forsterkelsesstrategier	6	2		
Påminnelse	2	1		
Innsmigring	0	0	x	x
Offer	4	1		
Ingen respons	42	8		

Tabell 8: NSBs bruk av Coombs forsvarsresponser

Videre utdypes de respektive forsvarsresponsene, supplert med Benoits forsvarsstrategier.²⁶

Informasjonsrespons: instruerende og justerende informasjon

Før en organisasjon for alvor kan begynne å forsvare seg bør den gi interessentene grunnleggende informasjon om krisen. Som beskrevet tidligere i teorikapitlet finnes det to informasjonsresponser: instruerende og justerende informasjon (tabell 3, s.25-26).

²⁶ I enkelte omtaler har NSB benyttet to forsvarsresponser, det totale antallet responser stemmer således ikke med antall negativ/kritiske opplag jamfør tabell 6 på siden 64.

Instruerende informasjon

Jeg har funnet i mitt utvalg av artikler at NSB brukte instruerende informasjon kun to ganger i kriseresponsstadiet. I disse artiklene ble NSB kritisert for å gi for lite eller ingen informasjon til passasjerene da livet kunne ha vært i fare. I artikkelen ”*Lokalpassasjerer kan bruke Flytoget*” får man vite om en hendelse hvor 50 passasjerer ble innesperret i to timer i Oslostunnelen. Passasjerene fikk ikke noen beskjed fra NSB den første timen de satt fast og de viste ikke hva de skulle gjøre. NSB fortalte om hendelsen slik: ”*Passasjerer måtte vente i toget til det ble dratt ut av tunnelen etter to timer av hensyn til sikkerheten. Det går 16000 volt gjennom kjøreledningen som ble liggende på taket, og dessuten er det tett togtrafikk på det andre sporet i tunnelen.*” (dagbladet.no 23.02.2010). Her brukte NSB en rettferdiggjørelse strategi fordi selskapet argumenterer for at det som skjedde var nødvendig for å nå et høyere mål som var å bevare sikkerheten til passasjerene.

Justerende informasjon

Den er en viktig strategi å ta i bruk for å gi inntrykk av at organisasjonen har kontroll over krisen spesielt når en organisasjon som NSB sto ovenfor sterk omdømmetrussel. Denne strategien ble brukt av NSB allerede i forstadiet, og spesielt i kriseresponsstadiet når det gjelder informasjon for presset. NSB brukte responsen totalt 46 ganger av de 94 negative artiklene som gjør denne responsen til deres mest brukte strategi.

NSBs kommunikasjon i mediene kan ikke i veldig stor grad sies å ha vært preget av medfølelse. I begynnelsen av kriseresponsstadiet den 7. januar på presskonferansen uttrykket NSB-sjefen Einar Enger lite medfølelse med passasjerene. Hans forklaring på situasjonen er at alle som driver med transport har en utfordring i denne kulden fordi den skaper store problemer i togtrafikken. Videre lover han bedring men han nevner ikke noe som gir uttrykk for at selskapet har medfølelse og sympati for passasjerene (dagbladet.no 07.01.2010). Dette med mange andre uttaleser til NSB kan også tolkes at selskapet er et offer i denne situasjonen. De er offer for kulden, snø og de tekniske problemene dette medfører. Organisasjonen kan på så måte fremstå som selvopptatt og usympatisk (Coombs 2007:141) Selskapet kan sies å bruke mye plass til å unnskyldes seg og fraskrive seg ansvar og bruker alt for liten plass på å diskutere konsekvensene for kundene. På den måten fremstår selskapet som lite imøtekommende, lite omtenkssomme og for lite interesserte i kundenes situasjon og deres opplevelse av selskapet. Dette kan resultere i neste omgang at kundenes tillit til NSB svekkes ytterligere.

Man finner imidlertid mer sympati og omtenkksomhet fra andre i NSBs ledelse. Som for eksempel forteller informasjonssjefen, Åge Christoffer Lundebjøl følgende ved en hendelse den 4. desember ”Jeg anslår at 35.000 reisende er berørt. Folk som skulle vært hjemme hos familien sin eller andre steder i opptakten til helga. Jeg er nedstemt på vegne av kundene våre.” (dagbladet.no 04.12.2010). Stein Nilsen, NSB direktør for Persontog gir uttrykk for medfølelse og sympati som ”[...] Vi i NSB er meget frustrert over at vi for tiden ikke er i nærheten av å gi kundene det de skal ha for å få sin hverdag til å fungere.” (dagbladet.no 09.01.2010). På et senere tidspunkt i kriseresponsstadiet den 24. februar også gav P. Colstrup følgende svar til en togpendler på nettpraten: ”Når NSB ikke kan levere som vi har lovet, er det smerte først og fremst for deg som er kunde, dernest for alle som jobber for deg i NSB [...].”(aftenposten.no 24.02.2010).

Videre nevner selskapet om en rekke korrigerende handlinger. For eksempel fortalt NSB at det ble iverksatt doble skift på verksted. De leide inn ca. 20-30 busser som skulle frakte passasjerene. I tillegg skulle de bruke 80 millioner kroner sammen med Jernbaneverket på ulike tiltak for å bedre informasjonen til de reisende (aftenposten.no 25.02.2010). Det ble også fortalt om langsiktige tiltak i en del artikler som dreier seg om 50 nye togsett som gradvis blir levert og satt i trafikk fra 2012 og at NSB er i ferd med å pusse opp gamle tog for ca. to milliarder kroner (aftenposten.no 20.01.2010). Nye korrigerende handlinger ble fremsatt med jevne mellomrom under hele krisen.

Mens NSB brukte en del justerende informasjon til mediene, benyttet de denne type strategi alt for lite og for sent med kundene sine i kriseresponsstadiet. Et eksempel på dette ser vi i artikkelen ”600 rammet av togkaos”. Passasjerene ventet i nesten tre timer på togstasjonen ved Selsbakk i Trondheim før de ble fraktet videre. 130 passasjerer ble stående ute i 6-7 minusgrader og med minimal informasjon (aftenposten.no 28.12.2009). Dette kan tenkes å utrykke passivitet, usikkerhet og sender et signal om at selskapet ikke bryr seg om passasjerene.

Benektelsesstrategier

Ut fra min fortolkning brukte NSB ingen benektelsesstrategier. Benektelsesstrategien er en strategi hvor organisasjonen erkjenner ikke noen form for ansvar for krisen. Målet er å overbevise interessentene om at det ikke finnes noen krise (Coombs 2007:140). Dette er ikke tilfelle hos NSB. Selskapet benektet slett ikke at det var en krise i jernbanen. De har gjentatte ganger prøvd å få fram dette i media (aftenposten.no, 13.01.2010).

Datamaterialet viser at NSB ikke benekter krisen og at de erkjenner noen for ansvar. Et eksempel på dette når selskapet gir uttrykk i en artikkel at i denne krisen bør man snakke om del skyld og del ansvar mellom NSB, Jernbaneanverket og politikerne. ”*Jeg ønsker ikke å skyld på andre, men mener politikerne og Jernbaneanverket må ta sin del av ansvaret sier Å. Lundeby i NSB*” (dagbladet.no,12.01.2010). Her forsvaret NSB seg ved bruk av bortforklaringsstrategi. NSB fremhever at de tillegges mer ansvar enn fortjent og at togkaoset ikke skyldes først og fremst NSB slik det kommer fram i media (dagbladet.no, 12.01.2010).

NSB mener årsaker som ligger bak driftsavvikene er sammensatte. I en artikkel kan man lese at ”[...] *konsernsjefen Einar Enger i NSB anslår at infrastrukturen som Jernbaneanverket rår over har vært skyld i om lag 70% av forsinkelsene denne vinteren. De resterende 30% må NSB ta ansvaret for. Vi har våre utfordringer knyttet til togmateriellet, men det er infrastrukturen som er norske jernbanens fremste problem*” (aftenposten.no, 20.01.2010). Dette viser at NSB ikke benekter skyld og ansvar, men gjør som oftest forsøk på å dele ansvar og skyld med de andre aktørene som er også involverte i krisen.

Forminskelsestrategier

Når en organisasjon blir rammet av en krise krever interessentene som ofte årsakforklaringer. Organisasjonen forklarer sin rolle i årsaken til krisen og vil prøve å minimalisere sitt ansvar ved hjelp av forminskelsesstrategi i form av: bortforklaringer og rettferdiggjøringer. I Benoits terminologi (1995) forminskelsesstrategi er unnskyldning og ansvarsfraskrivelse.

Bortforklaring

NSB har tatt bortforklaring i bruk totalt 13 ganger. Strategien er den nest mest brukte etter informasjonsresponsen. NSB forsøkte ofte å minimalisere sin skyld i krisen ved å hevde at de ikke hadde mulighet til å kontrollere hendelsene som førte til krisen. NSB prøvde å legge skylden for krisen på noe annet - situasjonelle faktorer som uhell, teknisk feil, kulde, snø og/eller på Samferdselsdepartementet.

I begynnelsen av krisen forsvarte NSB sjefen seg slik: ”[...] *mange togreisende kan ha feil oppfatning av hvor tidskrevende det er å holde togene i drift i sprengkulden. [...] Men dette er elektromotorer som må tørkes grundig, og ofte vinkles om. Det er ikke gjort om en halv time.*” (aftenposten.no 07.01.2010). Dette er et eksempel på hvordan NSB legger vekt på utdypende

årsaksforklaringer som er en indirekte ansvarsfraskrivelse der selskapet fremhever at de ikke har tilstrekkelig kontroll over situasjonen (Benoits 1995).

Man ser at NSB forsvarer seg ofte ved bruk av bortforklaring kombinert med unnskyldning. Den 28. desember kan man lese i en artikkel: Passasjerene ventet i nesten tre timer på togstasjonen før de ble fraktet videre og de fikk minimal informasjon. NSB beklaget og fortalte at dette skyldtes strømbruddet. *”Speakeranlegget fungerte ikke uten strøm som gjorde at det ble vanskelig å gi informasjon for kundene”* (aftenposten.no 28.12.2009). Han vedgår å ha gjort handlingen, men unnskylder seg med at strømbruddet gjorde det vanskelig å informere kundene. Hvis unnskyldningen er vellykket, kan NSB holdes mindre ansvarlig. Men hvis denne strategien kommer for ofte, som har vært tilfelle hos NSB, så fungerer det dårlig (Benoit 1995, Kvåle og Wæraas 2006:142-143).

NSB tillegger også skylden på Samferdselsdepartementet. I en artikkel påstår S. Nilsen i NSB at togkaoset er politikernes skyld. Han begrunner dette med at politikere har neglisjert selve infrastrukturen i flere tiår. Dette medfører tidvis kollaps i hele jernbanen. Han påpeker at han er frustrert over den retningen debatten har tatt i media. Med dette mener han at det er NSB som ofte får skylden for problemene som er skapt av Jernbaneløst og politikernes unnlattelsessynder (dagbladet.no 09.01.2010). Her er det et tilfelle hvor der var litt utfordrende å identifisere strategien NSB brukte. Dette fordi den kan fortolkes ikke bare som bortforklaring men også som offer og benektelse med underkategori sydebukk. Det kan fortolkes som at NSB fremstiller seg som et offer, og at de har lite kontroll over situasjonen.

I en annen artikkel får NSB kritikk for togkaoset fra direktøren i NHO, Petter Brubakk. Togkaoset rammer veldig mange norske bedrifter fordi det er mange som kommer for sent på jobb. Han angriper NSB med at de tar seg betalt for en tjeneste de ikke klarer å levere. NSB forsvarte seg ved bruk av bortforklaring. *”Vi er avhengig av spor som fungerer, strøm og grønt lys at vi skal være i rute. Flere tiår med etterslep på bevilgningene gir resultater i forsinkelser nå, sier Lundebjerg i NSB”*. (dagbladet.no 12.12.2010). Brubakk forteller i en annen artikkel at D. Dalen ved Handelshøyskolen BI laget et overslag der det kommer fram at forsinkelsene i januar og februar 2010 utgjør ca. 190 millioner kroner. Det vil si at forsinkelsene har stor samfunnsøkonomisk betydning. Dette illustrerer at det å ikke bygge ut eller vedlikeholde infrastrukturen har en høy pris (dagbladet.no 31.03.2010).

Rettferdiggjøring

Denne responsen ble brukt av NSB bare 4 ganger på aftenposten.no og kun en gang på dagbladet.no. Ved bruk av denne strategien prøver organisasjonen å argumentere for at det som skjedde var nødvendig for å nå høyere mål. Organisasjonen ta på seg ansvaret for hendelsen, men påstår at den ikke har gjort noe galt (Coombs 2007:139). NSB var kritisert for å ikke åpne fjerntogene for alle passasjerer da krisen var på sitt verste. I denne sammenhengen benyttet selskapet responsen slik: *”Ut fra et pendlerperspektiv så burde vi nok ha åpnet alle togene i løpet av den mest hektiske perioden. Men vi er redd kundene som reiser langt, da vil velge et annet transportmiddel fordi komforten reduseres, sier Nilsen [...]”* (dagbladet.no 15.01.2010). NSB argumenterer her for at de ikke åpnet fjerntogene for å oppnå et høyere mål. NSB ville ikke at komforten reduseres for langreisende og i neste omgang miste disse passasjerene. Dette kan tolkes sånn at når de står midt i krisen fortsetter de å tenke på forretningsmessig hensyn og ikke på de utsatte kundene.

Gjennombyggingsstrategier

Gjennombyggingsstrategiene er de mest imøtekommende en organisasjon kan ta i bruk under en krise. Dette innebærer kompensasjon, full og delvis unnskyldning. Ved bruk av full unnskyldning tar organisasjonen på seg ansvar for det som har skjedd mens delvis unnskyldning handler om at organisasjonen bare uttrykker medfølelse og beklagelse og ikke innrømmer skyld og ansvar. Hos Benoit finner man kompensasjonsstrategi både som korrigerende handling og rettferdiggjøring hvor organisasjonen tilbyr kompensasjon til de utsatte for å redusere omdømmetrusselen. NSB har brukt gjennombyggingsstrategien totalt 17 ganger i de 94 negative artiklene. De kombinerte ofte unnskyldning med bortforklaring eller rettferdiggjøring.

Kompensasjon

NSB tok i bruk kompensasjonsstrategien 6 ganger. Første gang 30. januar 2010 i kriseresponsstadiet la NSB fram et forslag om en kompensasjonsordning. Responsen var negativ fordi kompensasjonen var for lav. Forbrukerrådet ville at NSB skulle tenke seg om en gang til (dagbladet.no, 30.01.2010). For andre gang 1. februar bestemte NSB seg for en ny refusjonsordning som dreide seg om 50% erstatning. *”[...] ”For oss er det viktigste at toget går når det skal, men vi har lyttet til kundene som ikke har fått det de har betalt for. E. Enger”* (aftenposten.no, 01.02.2010). 22. februar 2010 ble NSB kritisert for denne ordningen på grunn av lang saksbehandlingstid (aftenposten.no, 22.02.2010). Colstrup i NSB beklaget dette, men han mente at refusjonsordningen i seg selv var god. NSB ønsket en samlet klage fra kundene fordi det

var mye lettere å håndtere. Denne responsen i sin helhet kan tolkes som en kombinasjon av unnskyldning og rettferdiggjøring. Først unnskylder han seg delvis så argumenterer han for å oppfylle et høyere mål, nemlig å håndtere samlet klage er lettere for selskapet.

Delvis unnskyldning

NSB tar i bruk delvis unnskyldning totalt 8 ganger hvor de ofte kombinerer denne strategien med bortforklaring. Et eksempel på dette når NSB ble kritisert i media den 02.01.2010 for ytterligere forsinkelser. Media forsøkte å appellere følelsene og forsterket det negative bildet om selskapet. *"Bom fast i vinterkulden. "Nok en togstans for NSB. Strømbrudd og kalde kuppeer [..]"* NSB kombinerer her delvis unnskyldning og bortforklaring som er en inkonsistent bruk av forsvarsstrategier. Unnskyldning og bortforklaring i prinsippet inntar motsatte standpunkter til eget ansvar. En kombinasjon av disse strategiene gir derfor en kriserespons som er imøtekommende samtidig som den er defensiv (Coombs 1998:188). Åge-Christoffer fortalte om at årsaken til togstansen var en kompressorfeil og hvorfor dette skjedde. *"Når det blir kaldt, må kompressoren jobbe hardere for å komprimere luft [...]. Da oppstår det oftere feil enn ellers. [...] dermed fikk man ikke strøm til toget."* *Det er selvfølgelig beklagelig at det blir forsinkelser og at man opplever at det blir kaldt i toget [...]."* Denne responsen kan tolkes som en bortforklaring hvor NSB prøver først å forminske og attribuere skylden til andre situasjonelle faktorer. Videre beklager han og uttrykker medfølelse. Dette kan sies å være en slags retorisk dekobling, det vil si at han tar noe ansvar for handlingen men samtidig skylder han på tekniske feil. Det vil si de tar noe ansvar men ikke skyld. Man kan tenke at unnskyldningen mister sin troverdighet når man opptrer slik.

Det er ikke første gang at NSB brukte en slik strategi. NSB dekket skyld fra ansvar også i krisekommunikasjonen rundt Åsta ulykken i 2000. Håndteringen var en beklaging som ikke inneholdt innrømmelse av skyld. På den andre siden nektet de heller ikke skyld, det var et spørsmål de ikke tok stilling til. NSB fikk da kritikk som poengterte at det å ta ansvar innebærer å ta på seg skyld (Kvåle og Wæraas 2006:146).

Full unnskyldning

Full unnskyldning eller reservasjonssløsbeklaging som Benoit (1995) kaller det, har jeg funnet kun i 3 artikler. Det mest konkrete eksempelet er artikkelen med oppslaget: *"Togtoppene fikk kjeft av leserne"*. Det var hundrevis av spørsmål fra frustrerte togpassasjerer som kom inn da Colstrup fra NSB stilte til nettprat den 25. februar.

”Det er ikke tvil om at vi har levert for dårlig, sier Colstrup.” (aftenposten.no 25.02.2010). Han la seg flat og beklaget. Det vil si at han brukte strategien full unnskyldning fordi han tok på seg ansvaret og innrømmet skyld for NSBs handlinger. I tillegg fortalte han om korrigerende handlinger NSB har gjort som for eksempel ekstra kapasitet på vedlikeholdssteder (aftenposten.no 25.02.2010).

Forsterkelsesstrategier

Forsterkelsesstrategier er hensiktsmessige som supplement til andre strategier. Denne strategien ble lite brukt av NSB, totalt 8 ganger. Innsmigring har jeg ikke funnet i datamaterialet mitt, men jeg har sett at selskapet tok i bruk påminnelse totalt 3 ganger og offer totalt 5 ganger i sitt forsvarsarbeid. Påminnelsesstrategien var brukt i de følgende artiklene og videoinnslaget: I et nettmøte forsvarte Colstrup seg slik: *”[...] vi er godt forberedt. Hadde vi ikke vært det, hadde situasjonen vært mye verre”* (aftenposten.no 25.02.2010). NSB fortalte her om positive ting de har gjort som kan også forstås som påminnelsesstrategi. I videoinnslaget minner han videre publikumet på at de hadde vinterberedskapen klar før vinteren kom (aftenposten.no 26.02.2010).

I offerstrategien fremstiller organisasjonen seg som et offer. Strategien finnes i 5 artikler fra mitt utvalg. Selskapet argumenterer ofte for tekniske uhell som er forårsaket av kulde og snø. På den måten prøver NSB å fremstille seg som et uskyldig offer. Et eksempel på dette ser vi i denne artikkelen: *”Kuldeproblemer for togene torsdag morgen”. [...]Togene rammet av ulike problemer på torsdag, blant annet snø som fyker og fester seg til toget, smelter i de lange tunnelene. Når toget kommer ut i sprengkulda, fryser fuktigheten raskt til stålis”* (aftenposten.no 07.01.2010). Som følge av kulde og is går mange tog i stykker og dermed får NSB problemer med avviklingen i togtrafikken. På den måten hevder NSB at de selv er offer i denne situasjonen. NSB bruker denne strategien alene som medfører at selskapet kan oppfattes av omgivelsene som selvopptatt fordi de unnlater å snakke om kundene, men bare seg selv.

Kort oppsummert har jeg vist i dette avsnittet følgende: Funnene ovenfor støttet opp antakelsen om at NSB brukte ulike responser over tid. Instruerende informasjon brukte de kun to ganger i kriseresponsstadiet og som oftest for sent. Jeg fant ut at justerende informasjon er NSBs mest brukte strategi. Den ble benyttet mye til mediene, men alt for lite og for sent til kundene. Ut fra min fortolkning brukte NSB ingen benektelsesstrategier.

Funnene viste videre at forminskelsesstrategi var den nest mest brukte respons. NSB brukte spesielt bortforklaringer og unnskyldninger og de to i kombinasjon for å omfordele ansvar for hendelsene og for å redusere omdømmetrusselen. NSB prøvde å gi skylden på Jernbaneverket, Samferdselsdepartementet og andre situasjonelle faktorer som tekniske feil, snø og kulde. NSB benyttet også gjennombygningsstrategier som kompensasjon og unnskyldning.

Funnene viste videre noe svakheter med Coombs teori. Den lar seg ikke lett overføres til virkeligheten slik jeg har antatt tidligere (jf. Kritikk i teoridelen). Teorien viste seg å ha manglende forståelse for kompleksiteten til krisens kontekst. Dette har Frandsen og Johansen (2004) tidligere påpekt og jeg har fått det støttet opp her i min analyse. NSBs krise og konteksten den befinner seg i er sammensatt og komplisert. Jeg har opplevd i noen av de utvalgte artiklene at å identifisere, kategorisere strategiene og å finne helt klare eksempler på full eller delvis unnskyldning kan være litt utfordrende. Derfor kan det diskuteres om for eksempel NSBs full unnskyldning kvalifiserer til å være nettopp det. Ut i fra de definisjonene eller beskrivelsene av de ulike strategiene i teorien og krisens kontekst er det mange tolkningsmuligheter.

I tillegg har artiklene vist at noen av NSBs uttalelser under krisen var uspesifikke og tvetydige som gav ulike tolkningsmuligheter. Dette gjorde også at det var i noen tilfelle litt utfordrende å identifisere hvilken strategi NSB brukte.

4.7.2 Vurdering av kommunikasjonens form

Som presentert i teorikapitlet spiller form og innhold viktige roller i å begrense skadevirkningene i en krisesituasjon. De to er tett sammenknyttet. Formen har betydning for hvordan innholdet oppfattes, og kan styrke eller svekke budskapet (Coombs 2007:83). Det finnes tre trekk ved formen som er viktige i krisekommunikasjon: hurtighet, åpenhet og konsistens. Videre vil jeg se nærmere på disse i NSBs krisekommunikasjon.

Åpenhet

Generelt sett var NSB åpne fordi de ikke nektet å snakke med media. NSB var stort sett tilgjengelig for mediene. De stilte seg til nettparat, video og svarte på spørsmålene i ulike mediekkanaler. Under krisen var de åpne for å fortelle om de ulike hendelsene som skjedde og om hvilke korrigerende handlinger de skulle utføre sammen med Jernbaneverket for å få kontroll over krisen.

Allerede i forstadiet, den 14. desember fortalte NSB i en artikkel om mange problemer med både infrastrukturen og de gamle togsettene som ikke tålte kulde (aftenposten.no 29.12.2009). Nilsen i NSB har gjentatte ganger prøvde å få fram i media at det var store problemer i jernbanen på grunn av for lite investeringer (aftenposten.no, 13.01.2010). Den 11. februar går Nilsen av som direktør (e24.no 11.02.2010). Dette kan betegnes som en symbolisk handling som synliggjør hvor ille situasjonen i NSB var. Denne handlingen viste at NSB var åpen og ville sende et sterkt signal om at det var virkelig på tide at regjeringen investerte penger i jernbanen slik de fleste andre landene i Europa gjør (aftenposten.no, 26.01.2010).

Hurtighet

Når det gjelder hurtighet kan vi si at selskapet var forholdsvis raskt ute i media for å informere om de problemene som oppsto. Eksempelvis på pressekonferansen etter hastemøtet med samferdselsministeren den 7. januar 2010 fortalte konsernsjefen, Enger om de ulike tiltakene som skulle gjøres for få kontroll over krisen (aftenposten.no 07.01.10).

Artiklene viser imidlertid at passasjerene var dårlig og sent informert ute på perrongene. De fikk for lite eller ingen informasjon. Dette førte til kaos og interessentene opplevde NSB som usikre, å være uten kontroll, inkompetente og lite imøtekommende (dagbladet.no 23.02.2010). Når det gjelder instruerende og justerende informasjon kan man også se fra materialet at NSB var veldig sene med å gi informasjon til kundene ved forsinkelser (aftenposten.no 28.12.2009). Dette har selskapet fått veldig mye kritikk for. Det sies å virke legitimerende når organisasjonen forsvarer seg raskt, mens for eksempel taushet kan signalisere usikkerhet, passivitet og at organisasjonen ikke har kontroll. Sene responser fra virksomheten kan utrykke at organisasjonen er treg og inkompetent i å dele informasjon (Kvåle og Wæraas 2006:134-135).

Konsistens

NSB brukte et tvetydig og vagt språk i sin kommunikasjon som fører til ulike fortolkningsmuligheter. Den 26. februar i et videoinnslag brukte Colstrup for eksempel bortforklaring kombinert med unnskyldning: Han ble spurt om hvorfor snø og kulde kommer så overraskende på togbransjen hvert eneste år? Han gav følgende svar: *"[...]Men samtidig har vi noen tog som tåler kulde og snø dårligere enn de nye tog som kommer [...]. Jeg tar tog hverdag [...]. Jeg vet veldig godt hvordan det er å være togkunde. Jeg er lei meg på kundenes vegne [...]."* (aftenposten.no 26.02.2010). Denne responsen er både defensiv og imøtekommende. Det er også selvmotsigende når man tar ansvar og samtidig skylder på andre situasjonelle faktorer.

Bortforklaringsstrategier innebærer nettopp en fraskrivelse av ansvar og når man samtidig hevder at man tar ansvar og skylder på situasjonelle faktorer mister unnskyldningen mye av sin troverdighet. Man kan tolke denne responsen også som unnskyldning i en vag og uspesifisert form. NSBs språk er tvetydig. Derfor er det vanskelig å bedømme om det er delvis eller full unnskyldning vi har her, da han verken klart og tydelig unnlater eller innrømmer skyld og ansvar.

I artikkelen "*Slik ser NSB sjef ut*" finner man at i vinteren 2009-2010 var en ansvarsfordeling mellom Nilsen og Enger i NSB. Nilsen var ansvarlig for det som var knyttet til persontog mens Enger skulle ta helheten (dagbladet.no 27.02.2010). Materialet viste at begge to ofte brukte strategier inkonsistent som en kombinasjon av unnskyldninger og bortforklaringer. I den forstand var de samkjørte i sin kommunikasjon. Men Enger skyldte oftest på dårlig infrastruktur, tekniske problemer, snø og kulde som hovedårsak til problemene. Mens Nilsen skyldte mest på politikere og Samferdselsdepartementet (dagbladet.no 09.01.2010). Budskapet var forskjellig hos dem. Derfor kan man si at de ikke snakket med en stemme og slik kan det være vanskelig å oppnå troverdighet.

Man ser også at Enger var mer tilbaketrukket i sin kommunikasjon og var en usynlig toppsjef som ikke deltok i samfunnsdebatter. Enger har fått kritikk for dette både fra Pendleforeningen og fra tidligere NSB-sjef K. Rambjør (dagbladet.no, 27.02.2010). C. Staude ved Handelshøyskolen BI har også kritisert Enger for å mangle handlekraft. I stedet for selv å ta kontroll og vise ansvarlighet, overlater han jobben med å skape forståelse til andre. Han griper ikke inn når han blir konfrontert med den problematiske situasjonen. Resultatet blir tapt troverdighet og svekket omdømme både for Enger, NSB og politikerne.²⁷

På den andre siden går Nilsen defensivt ut mot eiere og politikere. Den 11. februar sier han opp sin stilling for å vise hvor ille situasjonen er i jernbanen. Denne handlingen kan forstås som å være lojal til både kundene og ansatte i NSB. Hensikten var å skape oppmerksomhet og en debatt om framtidens jernbane. (e24.no,11.02.2010). Ut fra dette ser man at NSB toppene ikke var samkjørte i sin kommunikasjon. Nilsen var tydelig, synlig og offensiv mens Enger mindre tydelig på NSBs behov og nærmest usynlig. De sto fram på forskjellig måte i media. Tidligere studier av NSB påpekte også at NSBs samlede kommunikasjon fremsto som uklar og sprikende. (Wæraas 2004:180).

²⁷ BI Handelshøyskolen BI. Institutt for markedsføring. (28.04.2010).

Offentlig organisasjoner er store og har mange enheter, ulike oppgaver integrert i virksomheten, noe som skaper et potensial for ulike tolkninger av organisasjonsidentiteten. Dette gjelder også NSB. NSB er multifunksjonelle på den måten at de må følge mange mål, mange omsyn og mange verdier som kan være motstridende og uklare. Noe av det mest sentrale er lojalitet, nøytralitet og faglig uavhengighet (Kvåle og Wæraas 2006:125). Med bakgrunn av mitt materiale kan jeg si at Nilsen viste først og fremst lojalitet mot kundene ved å være tydelig på NSBs behov og fordi han kjempet for en bedre jernbane. Mens Enger kan tolkes å ha vært mer lojale til eierne. Lederen i Pendleforeningen mente også at Enger ikke gjorde en god nok jobb og kritiserte Samferdselsdepartementet for å ha hatt for mye makt over Enger (vg.no 17.11.2010).

At NSB er underlagt politisk styring og bevilgningssystem mens samtidig er det et selvstendig aksjeselskap gir utfordringer med tanke på hvordan NSB tar vare på flere hensyn. NSB skal både beholde gode relasjoner med eierne, Jernbaneverket og skal ta vare på kundenes interesser og behov. Dette kan tenkes å kreve fleksibilitet, klarhet og utydelighet i kommunikasjon (taler med flere stemme og beholde fleridentiteter) (Wæraas 2004). Men under denne krisen viste det seg, på bakgrunn av overnevnte, at NSBs inkonsistent bruk av strategier, klarhet og tvetydighet i språk, samt at toppsjefene ikke var samkjørte i sin kommunikasjon førte til at omgivelsene oppfattet NSB lite troverdig, usikker og for å ha for lite kontroll over situasjonen. Det kunne bidra til en ytterligere svekkelse av tilliten og omdømmet til NSB.

I dette avsittet har jeg diskutert følgende: NSB generelt var åpne og fortalte om de ulike hendelsene som skjedde og om hvilke korrigerende handlinger de skulle utføre. De var også raskt ute i media med informasjon men veldig sen med å informere passasjerene ute på perrongene. Ut i fra artiklene mine var NSB under "togkaoset" 2009-2010 uklar, tvetydig og inkonsistent i sin kommunikasjon. Funnene jeg har gjort ovenfor og refleksjonene er i tråd med antakelsene om at NSB som offentlig organisasjon med flere enheter kan oppfatte organisasjonens virksomhet forskjellig med hensyn til hva som er kjerneverdier. Artiklene viste at toppsjefene Enger og Nilsen ikke talte med en stemme. De var lite samkjørte i sin kommunikasjon. De hadde forskjellige oppfatninger om lojalitet som kjerneverdi. Sånn jeg ser det var Enger først og fremst lojal mot eierne og Nilsen mot kundene.

4.8 Hvordan samsvarte NSBs omdømmeforsvar, NSBs strategier med den identitets- og omdømmetrusselen NSB sto ovenfor?

I denne delen av oppgaven vil jeg vurdere hvordan NSBs strategier samsvarte med den identitets- og omdømmetrusselen selskapet sto ovenfor. Dette innebærer også å se på hvorvidt NSB har valgt strategier etter Coombs anbefalinger, min analyse med refleksjoner over NSBs situasjon og den komplekse konteksten NSBs krise var i. Det blir vurdert hvilke responsstrategier som kan tenkes å være mest hensiktsmessige for selskapet. Som jeg har kommet fram til i min analyse var NSBs krise en tillits- og legitimitets krise og NSB sto ovenfor en svært alvorlig omdømmetrussel. Grunnprinsippet i Coombs` SCCT er at *”jo større omdømmetrussel krisen representerer, jo mer imøtekommende strategier bør man benytte”* (Coombs og Holliday 2002:171). Ut i fra Benoit teori (1995) bør organisasjoner ofte benytte flere forsvarsstrategier i ulike kombinasjoner.

Siden NSB hadde krisehistorie med tilsvarende kriser og et dårlig omdømme fra før, er instruerende og justerende informasjon som strategi bra men alene er de ikke tilstrekkelige. NSB har imidlertid brukt disse to strategiene ofte alene. Videre kan vi se i tabell 8 at totalt 50 ganger av 94 negative omtaler brukte NSB ikke forsvarsrespons. Tallene tyder på at NSB ofte unnlatte å gi respons og valgte taushet som kan uttrykke usikkerhet og passivitet. Hvis NSB brukte forsvarsrespons hyppigere, så kan det tenkes at selskapet hadde mer mulighet til å påvirke interessentenes oppfatning i en positiv retning ved å vise at NSB har kontroll over krisen, at de er omtenksomme, effektive og imøtekommende. Som jeg har tidligere drøftet var Enger en usynlig toppsjef og han holdt en lav profil i media. Dermed ga han lite uttrykk for at han selv tok kontroll og viste for lite ansvarlighet. Han grep ikke inn når problemene oppstod. Resultatet ble tapt troverdighet og svekket omdømme.

Både instruerende og justerende informasjon kom vanligvis for sent og har vært lite brukt direkte til passasjerene som for eksempel ventet på perrongene (aftenposten.no 28.12.2009). Dette kunne gi signaler for passasjerene at selskapet hadde lite kontroll over situasjonen og at de var lite omtenksom over dem. En slik strategibruk stemmer ikke overens med den alvorlige omdømmetrusselen NSB sto ovenfor. Det stemmer heller ikke overens med NSBs verdi om å være omtenksom til kundene slik de har det i verdigrunnlaget. Dette er et eksempel som viser at det er et avvik mellom faktisk og oppfattet identitet som dannet et utgangspunkt for krisen. Sen instruerende og justerende informasjon til kundene er ikke hensiktsmessig for selskapet.

Justerende informasjon ble brukt en del og kom raskt med i mediene. Dette gav sannsynligvis innrykk av at de prøvde å få kontroll over krisen. Ut i fra min fortolkning av materialet, konteksten krisen befant seg i og Coombs teori benyttet NSB ikke benektelsesstrategi. Det samsvarer med anbefalingene. Å benekte krisen viser at de ikke vil ta ansvar som ikke er hensiktsmessig for NSB som sto ovenfor en svært alvorlig omdømmetrussel.

Forminskelsesstrategiene kan brukes ved krisesituasjoner som for eksempel uhell som er tilfelle i en del hendelser hos NSB. Det hevdes også at strategien ikke bør brukes av en organisasjon som har tidligere krisehistorier. Det vil si at denne strategien er ikke hensiktsmessig for NSB likevel. I tabell 8 ser vi imidlertid at NSB har brukt den i relativ stor grad, 23 ganger og spesielt bortforklaringer. Ved bruk av denne strategien prøvde selskapet å minimalisere sin skyld i krisen. De flyttet skyld til det politiske apparatet og Jernbaneverket, samt de skyldte på kulden og tekniske problemer eller andre situasjonelle faktorer som for eksempel strømbrudd. På den måten uttrykte de i liten grad at de ville ta ansvar og dermed virket de lite troverdig som igjen kunne svekke tilliten ytterligere.

Det er også anbefalt at hvis en organisasjon har skyld i krisen så bør det være hensiktsmessig for organisasjonen å ta i bruk gjenoppbyggingsstrategier og be om unnskyldning. Dette er fordi hvis interessentene godtar unnskyldningen, blir motviljen muligens mindre mot organisasjonen. Vi har sett at NSB innrømte del skyld og del ansvar, beklaget for krisen i flere artikler og selskapet har brukt denne strategien i form av kompensasjon, delvis og full unnskyldning. Det vil si at NSBs bruk av denne strategien er i samsvar med den alvorlige omdømmetrusselen de sto ovenfor. I utgangspunktet kan man tenke seg at en organisasjon som NSB bør ikke velge beklaging fordi det ikke innebærer noe direkte vern av identitet. Man kan si at NSB erkjenner da svakheter og at den ikke hadde kontroll over situasjonen. Dette kan medføre mer usikkerhet hos passasjerene. Men symbolsk sett har beklaging likevel vært en veldig effektiv strategi for selskapet. Ved å beklage innrømmet de en del ansvar og organisasjonen signaliserte empati. Har responsen kommet raskere fra NSB enn den gjorde så kunne kritikken har vært mindre. Og da kunne selskapet få stadfestet sin identitet som en mer ansvarlig, åpen, og ærlig organisasjon. Dette kunne ha i utgangspunktet medført mer tillit og legitimitet for NSB. At NSB gikk gjennom sine kompensasjonsforslag og prøvde å utbedre dem gav uttrykk for sympati og omtanke ovenfor kundene. Dette var et positivt tiltak og veldig hensiktsmessig for NSB. Ved bruk av denne strategien forsvarte NSB identiteten sin som innbefatter verdien ”ømtensomme”. Men når det gjelder den lange behandlingstiden ved refusjon så var de lite imøtekommende og lite

omtenksomme med kundene sine. Videre anbefales det å bruke forsterkelsesstrategier som supplement til andre strategier. NSB har benyttet denne strategien totalt 8 ganger. I noen artikler finner man imidlertid at de fremstilte seg som et uskyldig offer fremfor ansvarlig og brukte strategien alene. Dette samsvarte ikke med anbefalingene og er ikke hensiktsmessig for NSB i det hele tatt fordi de kan fremstå som å være lite opptatt av kundene og deres situasjon. Interessentene kunne også oppfatte det sånn at selskapet ikke hadde kontroll og styring over sin egen virksomhet og hadde for lite handlekraft og evne som kunne gi grunnlag for usikkerhet og mindre tillit til NSBs kompetanse og engasjement for den jobben de gjorde.

Det anbefales også å være konsistent i krisekommunikasjon, snakke med en stemme og dermed kan man oppnå troverdighet. NSBs strategier var ikke i samsvar med disse rådene. Som jeg har drøftet tidligere i analysen viste artiklene at NSB var uklar, tvetydig og inkonsistent i sin kommunikasjon under "togkaoset" vinteren 2009-2010. I disse artiklene skapte NSB i tillegg flere fortolkningsmuligheter ved hjelp av tvetydig språk. NSB kombinerte for eksempel unnskyldning med bortforklaring. I tillegg talte ikke Enger og Nilsen med en stemme. De var lite samkjørte i sin kommunikasjon fordi Enger skyldte på tekniske problemer, infrastruktur, snø og kulde mens Nilsen skyldte først og fremst på politikerne. Enger var lite i offentligheten mens Nilsen var mye der. Alt dette førte til at de virket lite troverdig som svekket nettopp tilliten som var hovedproblemet for NSB som befant seg i en tillits- og legitimitetskrise.

I dette avsittet har jeg gjort følgende funn: Analysen viser at NSBs omdømmeforsvar samsvarer i liten grad med den svært alvorlige omdømmetrusselen de sto ovenfor. Dette kan begrunnes blant annet med at NSB har benyttet gjenoppbyggingsstrategier i form av både kompensasjon, full og delvis unnskyldning som var hensiktsmessig, men de brukte disse strategiene for lite og inkonsistent som førte til lite troverdighet. De har unngått å bruke benektelsesstrategier og de har forsøkt å endre strategiene over tid i forhold til situasjonen. Dette var hensiktsmessig for dem. Men de brukte et vagt, uklart og tvetydig språk som kunne føre til at interessentene opplevde organisasjonen som lite ansvarfull, lite troverdig og å ha for lite kontroll over situasjonen. De var dårlig til å bruke informasjonsrespons med kundene sine og de har brukt forminskelsesstrategier for mye i forhold til det faktumet at de hadde kriser før. NSB hadde en inkonsistent bruk av strategier som gjorde at de fremsto lite troverdig. I tillegg frestilte NSB seg ofte som et offer utenfor kontroll og ikke inntok en tydelig beskyttende rolle ovenfor sine kunder.

Kapittel 5. – Avslutning

I dette siste kapitelet i avhandlingen vil jeg først presentere en oppsummering av studien og funnene som gav et svar på hovedproblemstillingen. Deretter vil jeg vise til implikasjoner av studien og min analyse. Til slutt vil jeg diskutere ”hvite hull”, teoriutvikling og videre forskning.

5.1 Oppsummering av studien og funnene

Hensikten med denne avhandlingen har vært å belyse følgende problemstilling: *”Hvordan NSB beskyttet sin identitet og forsvarte sitt omdømme under det som i media ble omtalt som ”togkaoset” vinteren 2009-2010.”* Gjennom denne studien har jeg drøftet dette. I den nevnte perioden opplevde passasjerene mange forsinkelser og det var mye negativ medieomtale av selskapet. Dette førte til et tillitsproblem mellom NSB og interessentene og det oppsto en krise; identiteten og omdømmet til NSB ble truet. Jeg har jeg sett på hvordan NSB responderte på denne trusselen ved bruk av ulike strategier for å gjenopprette omdømmet sitt i media.

I dette avsnittet vil jeg forsøke å oppsummere avhandlingen og funnene som gav et svar på avhandlingens hovedproblemstilling. De følgende delspørsmålene har jeg sett nærmere på i denne studien:

1. Hva slags krise befant NSB seg i og hva kjennetegnet den, hvilken krisetype er det snakk om og hvor alvorlig var omdømmetrusselen?
2. Hvilke strategier benyttet NSB og i hvilken form for å beskytte sin identitet og å forsvare sitt omdømme?
3. Hvordan samsvarte NSBs omdømmeforsvar, NSBs strategier med den identitets- og omdømmetrusselen NSB sto ovenfor?

For å belyse disse forskningsspørsmålene har jeg hovedsaklig valgt å ta i bruk Coombs krisekommunikasjonsteori supplert med Benoit`s teorier om imagegjenopprettelse, samt mitt datamateriale. Tabell 9 under viser de funnene jeg har gjort i forhold til dette:

Forskningsspørsmålene/delspørsmålene til oppgavens hovedproblemstilling:	Svarene og funnene jeg har gjort til forskningsspørsmålene/delspørsmålene:
1. Hva slags krise befant NSB seg i og hva kjennetegnet den?	<ul style="list-style-type: none"> - En tillits- og legitimitetskrise - Krisen er et faktum 29. desember - Det oppsto avvik mellom faktisk og oppfattet identitet.
Hvilken krisetype er det snakk om?	<ul style="list-style-type: none"> - Alle de tre krisetyperne: Uhell, offer og mulige unngått krise. - Coombs har manglede forståelse for kontekstens kompleksitet. Med dette mener jeg at mennesker oppfatter krisen forskjellig og dermed attribuerer ansvar ulikt.
Hvor alvorlig var omdømmetrusselen?	<ul style="list-style-type: none"> - Det var en svært alvorlig omdømmetrussel. - Medias fremstilling som en forsterkelsesfaktor - NSB tillegges mer skyld enn fortjent.
2. Hvilke strategier benyttet NSB og i hvilken form for å beskytte sin identitet og å forsvare sitt omdømme?	<ul style="list-style-type: none"> - NSB benyttet de fleste strategiene og forandre strategibruken over tid, tabell 8. - Åpen, men sen med å informere kundene og stort sett inkonsistent i sin kommunikasjon. - Ut fra de definisjonene/beskrivelsene av de ulike strategiene i Coombs teori er det mange tolkningsmuligheter. Derfor er det i noen tilfelle utfordrende å identifisere NSBs strategier.
3. Hvordan samsvarte NSBs omdømmeforsvar, NSBs strategier med den identitets- og omdømmetrusselen NSB sto ovenfor?	<ul style="list-style-type: none"> - NSBs strategier samsvarte i lite grad med den svært alvorlige omdømmetrusselen de sto ovenfor. - NSB har et uklart og tvetydig språk.

Tabell 9: Svarene og funnene til forskningsspørsmålene og hovedproblemstillingen.

Oppsummering av avhandlingen, svarene og funnene til forskningsspørsmålene og svaret på hovedproblemstillingen

Jeg har funnet at under togkaoset i en periode mellom 1.november 2009 og 31.mars i 2010 oppsto det et avvik mellom faktiske og oppfattet identitet til NSB. Passasjerene opplevde ikke selskapets tjenester slik NSB hadde lovet. NSBs verdier samsvarte ikke med det som de reisende erfarte i praksis (oppfattet identitet) som gjorde at relasjonen mellom NSB og kundene ble dårligere som førte til en tillits- og legitimitetskrise. Jeg forsøkte å plassere når selskapet befant seg i de tre ulike krisestadiene (før, under og etter). Jeg har funnet ut at situasjonen og interessentenes oppfatning ble alvorlig og krisen ble et faktum først 29. desember 2009.

Min analyse viser at NSBs krise kunne plasseres i alle de tre krisetypene. Dette er fordi krisen kan delvis oppfattes og tolkes som uhellkrise siden vi snakker om tekniske feil, og som offerkrise på grunn av vær som påvirker togdriften. I tillegg kan man også hevde at krisen er forårsaket av andre aktører som for eksempel Samferdselsdepartementet. Dette viser at konteksten/situasjonen krisen befant seg i var kompleks og sammensatt. Med dette viser min studie at det kan være i noen tilfeller utfordrende å velge en bestemt krisetype. Virkeligheten er mer komplisert enn det teorien tilsier. Dette peker på noe svakheter ved teorien. Den viser manglende forståelse for kontekstens kompleksitet og at forskjellige mennesker oppfatter og tolker krisen ulikt via ulike meningskappende prosesser (Frandsen og Johansen 2004).

Det samme gjelder når man undersøker attribuert ansvarsgrad, omdømmetrusselen og å identifisere strategiene NSB har benyttet i sitt forsvarsarbeid. Her tenker man at mennesker ikke attribuerer likt og i samme omfang på tvers av dimensjoner (Frandsen og Johansen 2004:246). Mine funn støttet dette opp. Teorien er i utgangspunktet veldig nyttig når man skal studere og analysere en organisasjons krisekommunikasjon men vi må ta hensyn disse svakhetene ved å se nærmere på konteksten slik jeg har gjort i analysen. Funnene viste at teorien ikke lar seg lett bli overført til virkeligheten som er mer kompleks.

Det ble undersøkt hvordan interessentene oppfatter kriseansvaret ved å fastsette tre dimensjoner (stabilitet, ekstern kontroll og personlig kontroll). Jeg har kommet fram til at attribuert kriseansvar til NSB er mellom noe høyere og høy attribusjon av ansvar som tilsier en grad av omdømmetrussel som er mellom en moderat og en alvorlig. Etter at jeg har undersøkt NSBs krisehistorie og tidligere omdømme vurderte jeg NSBs omdømmetrussel til å ha vært svært alvorlig.

Min analyse viser også et annet funn: Medias fremstilling av NSB, hvordan informasjon blir formidlet ved bruk av journalistens tolkningsrammer, kan være en forsterkelsesfaktor på krisen og på omdømmet. Det vil påvirke omgivelsens totale opplevelse av selskapet og dermed hvor mye ansvar interessentene vil tillegge NSB. Materialet støtter opp tidligere antakelsen om at NSB tillegges mer skyld enn fortjent i mediene og at media bidrar til en slags ”snøballeffekt” som gjør at ”det ene fører til det andre” det vil si problemene bygger seg opp hos selskapet. Dette er med på å forsterke krisen og svekke omdømmet til selskapet. Media har en tendens til å være ekstra oppmerksom på organisasjoner som har et dårlig omdømme. Selv om disse organisasjonene gjør noe bra, minner de ofte sitt publikum på organisasjonens historie (Coombs 2007:165). Det har også stemt overens med NSB i denne krisen. Studien avdekket at NSB fikk sterk kritikk i media og det ble tegnet et negativt bilde av selskapet. Som et resultat fremsto NSB i media som lite effektive, lite kompetente og lite imøtekommende.

Min studie viser at NSB brukte ulike strategier over tid. De ble kategorisert og samlet i tabell 8 for å få et nyansert bilde av NSBs strategibruk. Jeg fant ut at justerende informasjon er NSBs mest brukte strategi. Den ble benyttet mye til mediene, men alt for lite og for sent til kundene. Videre tolket jeg det slik at selskapet ikke brukte benektelsesstrategi. Funnene viste også at forminskelsesstrategi var den nest mest brukte respons. NSB brukte spesielt bortforklaringer og unnskyldninger og de to i kombinasjon for å omfordele ansvar for hendelsene og for å redusere omdømmetrusselen. NSB benyttet også gjennombygningsstrategier som kompensasjon og unnskyldning. Selskapet prøvde å gi skylden på Jernbaneverket og Samferdselsdepartementet og andre situasjonelle faktorer som tekniske feil, snø og kulde.

Jeg har opplevd i noen av de utvalgte artiklene at det var litt utfordrende å identifisere hvilken strategi NSB brukte. For eksempel å finne helt klare eksempler på full eller delvis unnskyldning. Ut i fra de definisjonene eller beskrivelsene av de ulike strategiene i Coombs teori og ut i fra krisens kontekst er det mange tolkningsmuligheter. I tillegg har artiklene vist at noen av NSBs uttalelser under krisen var uspesifikke og tvetydige som også gav ulike tolkningsmuligheter.

Min studie viser at NSBs omdømmeforsvar, bruken av NSBs forsvarsstrategier samsvarer i liten grad med den svært alvorlige omdømmetrusselen de sto ovenfor. Dette kan begrunnes først og fremst med at de var i en tillits- og legitimitetskrise og derfor bør de ha styrket tilliten til selskapet ved å opptre troverdig, ansvarsfull, omtenksum og beskyttende overfor kundene og deres interesser i sin kommunikasjon. Men datamaterialet viser at dette har de gjort i liten grad.

Analysen viser at NSB opptrer lite imøtekommende overfor sitt publikum. Av disse grunnene kan man si at NSB beskyttet sin identitet og forsvarte sitt omdømme lite hensiktsmessig under togkaoset vinteren 2009-2010. Jeg begrunner dette videre med følgende:

Selv om NSB har benyttet gjenoppbyggingsstrategier i form av både kompensasjon, full og delvis unnskyldning brukte de disse strategiene for lite og inkonsistent som førte til lite troverdighet som igjen svekket tilliten ytterligere. De har unngått å bruke benektelsesstrategier og de har forsøkt å endre strategiene over tid i forhold til situasjonen. Dette var hensiktsmessig for dem fordi det kan tenkes å ha styrket tilliten hos interessentene. At NSB endret strategier under krisen viste at de prøvde i en viss grad å tilpasse seg til den dynamiske og skiftende konteksten de befant seg i. De har i noen grad forsøkt å tolke signalene fra interessentene og å tilpasse seg til disse. Et konkret eksempel på dette er at NSB forbedret refusjonsordningen sin.

Men samtidig brukte de et vagt, uklart og tvetydig språk. I denne komplekse konteksten NSB var i fantes det mange gyldige forståelser spesielt om grad av attribuert kriseansvar til NSB og om ansvar- og skyldspørsmål. Av den grunn kan det tenkes at NSB prøvde å utnytte denne tvetydigheten i sitt forsvarsarbeid ved å være uklar, vag og tvetydig og ved å velge strategier som var for eksempel en kombinasjon av unnskyldning og bortforklaring. Dette virket imidlertid lite hensiktsmessig for selskapet fordi det kunne føre til at interessentene opplevde organisasjonen som lite ansvarfull som igjen førte til frustrasjon, irritasjon og mindre tillit. NSB som har krisehistorikk bør ha vist større ansvarlighet og økt omtanke over passasjerene.

De var dårlig til å bruke informasjonsrespons med kundene sine og de har brukt forminskelsesstrategier for mye i forhold til det faktumet at de hadde kriser før. NSB hadde en inkonsistent bruk av strategier som gjorde at de fremsto lite troverdig. NSB fremstilte seg ofte som et offer utenfor kontroll og ikke inntok en tydelig beskyttende rolle ovenfor sine kunder. Ut i fra den situasjonen NSB var i kan det tenkes at NSB og spesielt Enger, konsernsjefen bør ha vært mer engasjert i åpen dialog med kundene og de andre interessentene. NSB bør ha fortalt oftere om selskapets rolle i krisen og vist at de tar ansvar for situasjonen og bryr seg om kundene sine. Dette bør ha vært en viktig del av selskapets forsvarsarbeid ikke minst fordi media har fremstilt NSB på en svært kritisk måte. Som Brønn og Ihlen (2009:84) påpeker er det viktig hvilke erfaringer interessentene får med en organisasjon spesielt gjennom dens kommunikasjon og handlinger. Det er jo først og fremst relasjoner som skaper omdømme.

5.2 Implikasjoner av studien og min analyse

Det er en pågående diskusjon om hvordan offentlige virksomheter bør drive med omdømmehåndtering (Wæraas 2005). Min studie kan ses på som et bidrag i denne diskusjonen. Slik jeg har sagt tidligere i denne sammenheng har Wæraas (2004:179-180) gitt en diagnose av NSB: identitetsmangfold, uklar og sprikende kommunikasjon. Han stilte imidlertid spørsmål om det er en ulempe å fremstå som uklar og utydelig og med flere identiteter for NSB som er en offentlig organisasjon? Ut i fra mitt datamateriale og min analyse viser det seg at NSB var under ”togkaoset” 2009-2010 også uklar, tvetydig og inkonsistent i sin kommunikasjon. Det vil si at de hadde uklar og sprikende kommunikasjon. NSB som andre offentlige organisasjoner med flere enheter oppfattet organisasjonens virksomhet forskjellig med hensyn til hva som er kjerneverdier. Artiklene viste at toppsjefene Enger og Nilsen i NSB ikke talte med en stemme og var lite samkjørt i sin kommunikasjon. Dette førte til et lite hensiktsmessig omdømmeforsvar og krisekommunikasjon fordi de blant annet fremsto lite troverdig og lite omtenkstom over kundene da de sto ovenfor en svært alvorlig omdømmetrussel som denne krisen representerte. Dette førte til en ytterligere svekkelse av tilliten og omdømmet til NSB. Det vil si at i dette tilfelle med NSB viste det seg å være en ulempe å fremstå som uklar og utydelig og med flere identiteter.

Videre bekreftet analysen viktigheten med omdømmehåndtering i NSB som er en offentlig organisasjon. De har en monopolposisjon i forhold til gods- og persontransport. Men likevel er de konkurranseutsatt. Vi har sett ut i fra datamaterialet at NSBs dårlige omdømme førte til kundeflukt det vil si at noen passasjerer og samarbeidspartnere som for eksempel Posten og Schenker valgte bil eller andre transportmidler enn tog. Dette har både samfunnsøkonomisk og miljømessige konsekvenser. Dette viser at det er viktig å drive med omdømmehåndtering også i de offentlige organisasjoner.

I tillegg har jeg sett ut i fra datamaterialet at å ha en krisehistorie og et dårlig omdømme førte til et negativt bilde av NSB i media. ”Snøballeffekten” jeg har diskutert i analysen påpekte dette. Media er opptatt av organisasjoner som har et dårlig omdømme og de minner ofte publikum på tidligere kriser. Dette har vi sett hos NSB. Et negativt bilde av organisasjonen påvirker igjen omdømmet. Av den grunn er det veldig viktig med å håndtere kriser riktig ved bruk av riktige forsvarsstrategier også i de offentlige organisasjoner.

En ulempe jeg ser ved denne oppgave er at mitt utvalg av materialet begrenser seg til avisartikler, rapporter, en analyse fra VG Nett og to video ved nettavisen aftenposten.no. Det betyr at jeg ikke har sett på hvordan NSB kommuniserte via for eksempel pressemeldninger, radio, og TV. Her kan de ha brukt andre kriseresponsstrategier enn de jeg fanget opp via avisartiklene, og det kunne i så fall ha gitt meg et mer nyansert bilde av kommunikasjonen og dermed andre resultater. Her kan selskapet ha brukt andre eventuelt mer imøtekommende strategier. Dette er ikke helt usannsynlig, da ulike medier ifølge Englehardt mfl. (2004:154) kan føre til ulike kriseresponsstrategier. Jeg reflekterte over dette i analysen, men jeg har ikke klart å finne tilgjengelige pressemeldninger på NSBs hjemmeside for perioden 1. november 2009 til 31.03.2010. Men samtidig synes jeg validiteten til studien er sterk blant annet fordi jeg har brukt mye relevante og gode materialer for å besvare problemstillingen. Ved hjelp av disse har jeg klart å få mine antakelser støttet opp og gjort mange interessante funn.

5.3 ”Hvite hull”, teoriutvikling og forslag til videre forskning

I denne oppgave har jeg rettet kritikk mot Coombs bruk av attribusjonsteori. Vi har sett at mediene kan forsterke attribusjonen av ansvar ved at de i stor grad er med på å påvirke interessentenes oppfatning av organisasjonens tidligere omdømme og krisehistorie ved at de viser dette frem. I Coombs teori er de siste nevnte faktorene viktige. Men jeg synes Coombs overser viktigheten av hvordan og i hvor stor grad mediene kan forsterke disse attribusjonene. Journalistenes tolkningsrammer kan sies å virke på hvordan informasjon blir presentert, det vil si at mediefremstillingen av NSB er med på som forsterkelsesfaktor til attribusjon av ansvar og dermed forsterker krisen og svekker omdømmet. Dette har jeg undersøkt og fikk antakelsen om dette støttet opp i avhandlingen.

Men tolkningsrammer sies å virke på to nivåer. Mediefremstilling av en organisasjon og hvordan informasjon ble presentert sies å være med på å forme hvordan mennesker tolker informasjon. (Druckman 2001:227-228). Mitt forslag til videre forskning er å undersøke den siste nevnte og interessentenes faktiske oppfatninger av organisasjonens krisekommunikasjon, og hva og hvor mye interessentene forstår av en mediefremstilling av en organisasjon. Dette er fordi da kunne man avdekke hvordan interessentene egentlig attribuerer i forbindelse med en krise og se hvorvidt Coombs teori faktisk kan brukes for å se hvor vellykket en organisasjons krisekommunikasjon er. Dette krever imidlertid en grundig analyse og dermed tid fra kriseledere

som bruker SCCT som verktøy i en oppstått krise. Dette kunne imidlertid bidra til å undersøke interessentenes faktiske vurderinger og attribusjonsprosesser.

Coombs's krisekommunikasjonsteori kan være en praktisk nytte for organisasjoner fordi den kan gi gode og kunnskapsbaserte råd om hvordan man bør respondere i en gitt krisesituasjon. Men man bør betrakte kriser som en langt mer dynamisk og omskiftelig prosess. Virkeligheten er kompleks, uforutsigbare hendelser kan for eksempel forandre krisens karakter. Av den grunn er det viktig å improvisere (Frandsen og Johansen 2007). Det betyr at i tillegg til å følge anbefalingene må man søke seg frem og se responsene som kommer over tid.

I utgangspunktet kan teorien betraktes som et nyttig teoretisk rammeverk når man skal studere og analysere en organisasjons krisekommunikasjon i etterkant av en krise slik jeg har gjort i avhandlingen. Men som jeg har påpekt i studien har teorien noen svakheter. Konteksten en krise kan befinne seg i kan være veldig kompleks og sammensatt. Derfor kan det være i noen tilfeller utfordrende å bruke teorien i praksis. Med dette mener jeg at å bestemme krisetype, avgjøre grad av omdømmetrusselen og å identifisere og kategorisere strategiene som brukes av organisasjonen man undersøker, kan være i noen tilfelle utfordrende. Dette er blant annet fordi teorien mangler forståelse for kompleksiteten krisen befinner seg i. Dette er også noe fremtidige studier bør ta hensyn til.

Litteraturliste

Angell, Svein Ivar, Haldor Byrkjeflot og Arild Wæraas (red.) (2011). *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo, Universitetsforlaget.

Benoit, William L. (1995). *Accounts, excuses and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany, State University of New York Press

Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*. Chichester: Wiley

Brønn, P. S. og Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvent: Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo. Gyldendal Akademisk

Christensen, T., Egeberg, M., Larsen H., Lægreid, P., og Roness, P. (2002). *Forvaltning og politikk*. Oslo. Universitetsforlaget.

Christensen, L. T. og Morsing, M.(2008). *Bagom Corporate Communication*. Frederiksberg Forlaget Samfundslitteratur.

Coombs, W. T. (1998). "An analytic Framework for Crisis situations: Better Responses From a better Understanding of the Situation" i *Journal of Public Relations Research*, vol. 10, nr.3, s. 177-191.

Coombs, W. T. (2000). "Designing Post-Crisis Messages: Lessons For Crisis Response Strategies" i *Review of Business*, vol 21, nr.3. s.37-41.

Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Los Angeles, California, 2nd ed. Sage.

Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication” i Coombs, W. Timothy og Sherry Holladay (red). *The Handbook of Crisis Communication*. Malden: Wiley-Blackwell s. 17-53.

Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*. The University of Central Florida, 3. ed. Sage

Coombs, W T. og Holladay S.(2004). “Reasonable Action in Crisis Communication; an Attribution Theory based Approach to Crisis Management” i Millar, Dan P. Og R.L. Heath(red) *Responding to crisis. A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, s.95-115.

Druckman, James N. (2001). The Implications of Framing Effects for Citizen Competence i *Political Behavior*, vol. 23, nr. 3, s.225-256.

Englehardt, Kimberly J., Lynne M.Sallot og Jeffrey K.Springston (2004). “Compassion Without Blame: Testing the Accident Decision Flow Chart With the Crash of ValuJet Flight 592” i *Journal of Public Relations Research*, vol. 16,nr.2, 2. 127-156).

Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis communications: a casebook approach* (4th ed.). New York: Routledge.

Fombrun, Charles J. (1996). *Reputation. Realizing value from the Corporate Image*. Boston.: Harvard Business school Press.

Fombrun, Charles J.og C. B. M. Van Riel (2003). *Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River: Financial Times Prentice Hall.

Gilje, N og Grimen, H 2002. *Samfunnsvitenskapens forutsetninger*. Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi. Oslo. Universitetsforlaget

Heath, R. L. og Millar, D. P. (2004). A rhetorical approach to crisis communication: Management, communication processes, and strategic responses. I Heath, R. L. and Millar, D. P. (eds.), *Responding to crisis: A rhetorical approach to understanding crisis communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.

Heath, R. og Coombs T.(2006). *Today`s public relations. An introduction*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Ihlen, Ø. og Robstad, R. (2004). *Informasjon og samfunnskontakt –Perspektiver og praksis*. Bergen. Fagbokforlaget.

Ihlen, Ø (2007): *Petroleumsparadiset. Norsk oljeindustri strategiske kommunikasjon og omdømmebygging*. Oslo: Unipub.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Utgave 3.

Lijphart, A. (1971). "Comperativ Politics and The Comparative Method" *the American Political Science Rewiew*, vol.65, nr.3, s. 682-693.

Johansen, W. og Frandsen, F (2007). *Krisekommunikation. Når virksomhedens image og omdømme er truet*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Johansen, W. og Frandsen, F (2008). *Krisekommunikasjon*. Forlaget Samfunns litteratur.

Kvale, S og Brinkmann, S.(2009). *Interviews. Learning the craft of Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks:Sage Publications.

Kvåle, Gro og Arild Wæraas (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo, Det norske samlaget.

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

Ringdal, Kristen (2001). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvalitativ metode*. Oslo, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og Translasjoner, Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo, Universitetsforlaget.

Sturges, D. L. (1994). *Communicating Through Crisis; A strategi for Organizational Survival*. Management Communication Quarterly vol. 7 nr. 3, s.297-316.

Thagaard, Tove (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen. Sandviken. Fagbokforlaget.

Wæraas, Arild (2004). *Den karismatiske offentlige organisasjon. Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Tromsø: Universitetet i Tromsø, Institutt for statsvitenskap. dr.avhandling.

Wyller, T. C. (1982). *Ta plass! NSB 1920-1980*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Annet skriftlig materiale og internett

Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI: (2010): Resultater 2000-2010.

<http://www.kundebarometer.com> (13.01.2012)

Hovedmål, NSB Konsernet

<http://www.nsb.no/nsb-konsern/visjon-maal-og-strategier-article37661-4342.html> (06.01.2012)

Årsrapporten 2010:13, NSB Konsernet

<http://www.nsb.no/getfile.php/www.nsb.no/nsb.no/PDF/%C3%85rsrapporter/NSB%20Konsern%20%C3%A5rsrapport%202010%20-16032011.pdf> (06.01.2012)

Retningslinjer for utøvelse av NSB-konsernets samfunnsansvar.

<http://www.nsb.no/nsb-og-miljoe/nsb-eit-miljoevenleg-selskap-article38043-4341.html> (13.03.2012)

NSBs verdier

<http://www.nsb.no/nsb-konsern/visjon-maal-og-strategier-article37661-4342.html> (13.03.2012)

NSBs visjoner

<http://www.nsb.no/nsb-konsern/visjon-maal-og-strategier-article37661-4342.html>.(13.03.2012)

Sintef Teknologi og samfunn. A15731 Rapport. Driftsstabilitet på Jernbaneverkets nett – årsaksanalyser 2005-2010. Punktlighets- og regularitetsutviklingen, gransking av årsaker

<http://www.sintef.no/upload/Konsern/Media/rapport%20jernbane.pdf>. (20.02.2012)

Samferdselsdepartementet. Jernbane og jernbanetransport.

http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/tema/jernbane_og_jernbanetransport.htm (09.04.2012)

Facebook. "Togkaos".

<http://www.facebook.com/#!/togkaos> (10.03.2012)

Wæraas Arild (2005). Merkevarerbygging av offentlige virksomheter: utfordringer og muligheter.

<http://www.magma.no/merkevarebygging-av-offentlige-virksomheter-utfordringer-og...>(25.04.2012)

Dokumentanalyse. Holbergprisen

<http://www.holbergprisen.no/holbergprisen-i-skolen/dokumentanalyse.html> (15.04.2012).

Johansen, W. og Frandsen, F (2004). "Hvor godt forberedte er de? En undersøgelse af danske myndigheders og virksomheders kriseberedskab anno 2003". Rapport fra Center for Virksomhedskommunikation, Handelshøjskolen i Århus.

<http://www.asb.dk/fileexplorer/fetchfile.aspx?file=176> (12.03.2012)

BI Handelshøyskolen. Institutt for markedsføring

<http://bi.no/forskning/News/Nyheter-2010/NSB-sjefen-ikke-i-rute--/> (28.04.2010).

Avisomtalehenvisninger

[Aftenposten.no](http://www.aftenposten.no)

"Politisk vilje mangelvare" (aftenposten.no 20.01.2010)

<http://www.aftenposten.no/meninger/Politisk-vilje-mangelvare-6262527.html>

"Stoler ikke på togloftene" (aftenposten.no 19.12.2009)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Stoler-ikke-pa-togloftene-5323322.html>

"Forbrukerombudet: Forsinkelser må gi rabatt" (aftenposten.no 12.01.2010)

<http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/Forbrukerombudet---Forsinkelser-ma-gi-rabatt-531...>

"NSB-topp varsler togkaos i 30 år" (aftenposten.no 13.01.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/NSB-topp-varsler-togkaos-i-30-ar-5314877.html>

"Store problemer i rushtrafikken" (aftenposten.no 22.02.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Store-problemer-i-rushtrafikken-5319241.html>

"Norske jernbaneinvesteringer blant de laveste i Europa" (aftenposten.no 26.01.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Norske-jernbaneinvesteringer-blant-de-laveste-i-Europa.>

"Sinne og latter på Oslo S" (aftenposten.no 23.02.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Sinne-og-latter-pa-Oslo-S-5319357.html>

"Ruskaos for NSB" (aftenposten.no 04.12.2009)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Rushkaos-forNSB-5594960.html>

"Togpassasjerene går verre tider i møte" (aftenposten.no 07.12.2009)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Togpassasjerene-gar-verre-tider-i-mote-5323323.html>

"Bare seks av ti tog var i rute" (aftenposten.no 29.12.2009)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Bare-seks-av-ti-tog-var-i-rute-5597265.html>

"Kaosuke på toget" (aftenposten.no 26.02.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Kaosuke-pa-toget-5319751.html>

"350 passasjerer fast i iskaldt tog" (aftenposten.no 29.12.2009)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/350-passasjerer-fast-i-iskaldt-tog-5597313.html>

"Flytoget til pendlernes unnsetning" (aftenposten 20.01.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Flytoget-til-pendlernes-unnsetning-5315716.html>

"Ny kaosmorgen for NSB" (aftenposten.no 23.02.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Ny-kaosmorgen-for-NSB-5319364.html>

"Tog evakuert i Asker etter brann" (aftenposten.no 26.01.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Tog-evakuert-i-Asker-etter-brann-5316367.html>

"Bom fast i vinterkulden" (aftenposten.no 02.01.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Bom-fast-i-vinterkulden-5313636.html>

"Krever at fjerntog tar med pendlere" (aftenposten.no 14.01.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Krever-at-fjerntog-tar-med-pendlere-5315105.html>

"Kleppa innkaller til hastemøte om togkaoset" (aftenposten.no 07.01.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Kleppa-innkaller-til-hastemote-om-togkaoset-5314216...>

"To tog evakuert - full stans på Østfoldbanen" (aftenposten.no 10.01.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/To-tog-evakuert---full-stans-pa-Ostfoldbanen-5314540...>

"Kjøreledningen reparert i natt, forsinkelser mandag morgen" (aftenposten.no 11.01.2010)

http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Kjoreledningen-reparert-i-natt_-forsinkelser-mandag-m...

"Nye togproblemer lørdag" (aftenposten.no 09.01.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Nye-togproblemer-lordag-5314448.html>

"NSB-sjefen: - Det verste jeg har vært borti" (aftenposten.no 07.01.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/NSB-sjefen---Det-verste-jeg-har-var-borti-5314276.html>

"Slik vil de løse togkrisen" (aftenposten.no 24.02.2010)

<http://www.aftenposten.no/nettprat/article3535919.ece>

"Hadde ikke trodd situasjonen skulle bli så ille" (aftenposten.no 07.01.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/--Hadde-ikke-trodd-situasjonen-skulle-bli-sa-ill-53233>

"NSB dekker halve togbilletten ved forsinkelser" (aftenposten.no 01.02.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/NSB-dekker-halve-togbilletten-ved-forsinkelser-531712..>

"Inntil seks ukers NSB-klagekø" (aftenposten.no 22.02.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Inntil-seks-ukers-NSB-klageko-5319325.html>

"Togtoppenen fikk kjeft av leserne" (aftenposten.no 25.02.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Togtoppene-fikk-kjeft-av-leserne-5319704.html>

"NSB-tog fast i tunnel i to timer" (aftenposten.no 21.01.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/NSB-tog-fast-i-tunnel-i-to-timer-5315803.html>

"600 rammet av togkaos" (aftenposten.no 28.12.2009)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/600-rammet-av-togkaos-5597236.html>

"Kuldeproblemer for togene torsdag morgen" (aftenposten.no 07.01.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Kuldeproblemer-for-togene-torsdag-morgen-5314132.ht...>

"Omdømme er kraftig svekket" (aftenposten.no 24.02.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Omdømme-er--kraftig-kraftig-svekket-5319535.html>

"Godstog kolliderte i bygning på Sjursøya i Oslo" (aftenposten.no 24.03.2010)

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article3579174.ece>

Dagbladet.no:

"NSB vil gi reisende 8 kroner for en times forsinkelse" (dagbladet.no 30.01.2010)

<http://www.dagbladet.no/2010/01/30/nyheter/innenriks/nsb/samferdsel/10167173..>

"Togkaoset er politikernes skyld" (dagbladet.no 09.01.2010)

[http://www.dagbladet.no/2010/01/09/nyheter/innenriks/samferdsel/nsb_and_forsinket/..](http://www.dagbladet.no/2010/01/09/nyheter/innenriks/samferdsel/nsb_and_forsinket/)

"Ingen ventende togpassasjerer skal fryse" (dagbladet.no 07.01.2010)

<http://www.dagbladet.no/2010/01/07/nyheter/tog/nsb/innenriks/jernbane/9817772/>

"Slik ser NSB-sjefen ut" (dagbladet.no 27.02.2010)

http://www.dagbladet.no/2010/02/27/nyheter/innenriks/nsb/nsb_and_vinter/nsb_and_f...

"Togkaoset i vinter kostet oss 190 millioner" (dagbladet.no 24.03.2010)

<http://www.dagbladet.no/2010/03/31/nyheter/togkaos/innenriks/nsb/jernbaneverket/11...>

"Togreisende fast i tunnel i 2,5 timer" (dagbladet.no 21.01.2010)

http://www.dagbladet.no/2010/01/21/nyheter/innenriks/nsb_and_forsinket/jernbaneve...

"NSB-topp varsler togkaos i 30 år" (dagbladet.no 13.01.2010)

<http://www.dagbladet.no/2010/01/13/nyheter/innenriks/nsb/kollektivtransport/jernban...>

"Bryterfeil løstnet togsett" (dagbladet.no 31.03.2010)

<http://www.dagbladet.no/2010/03/31/nyheter/tog/innenriks/nsb/11099030/>

"Skriv at jeg er skikkelig forbanna på NSB" (dagbladet.no 29.03.2010)

<http://www.dagbladet.no/2010/03/29/nyheter/nsb/innenriks/jernbaneverket/togkaos/11...>

"NSB kan brenne i helvete" (dagbladet.no 12.01.2010)

http://www.dagbladet.no/2010/01/12/nyheter/nsb_and_forsinkelset/nsb/innenriks/tog/98..

"Statsråden ber NSB ta med pendlere på langtog" (dagbladet.no 15.01.2010)

<http://www.dagbladet.no/2010/01/15/nyheter/nsb/innenriks/9934715>

"35000 togreisende rammet" (dagbladet.no 04.12.2009)

<http://www.dagbladet.no/2009/12/04/nyheter/innenriks/tog/nsb/9354461/>

"Lokalpassasjerer kan bruke Flytoget" (dagbladet.no 23.02.2010)

<http://www.dagbladet.no/2010/02/23/nyheter/innenriks/nsb/tog/forsinkelser/10547778/>

"Togene så forsinket at Posten dropper jernbanen" (dagbladet.no 24.02.2010)

<http://www.dagbladet.no/2010/02/24/nyheter/tog/posten/10576107/>

"En krisesituasjon" (dagbladet.no 07.01.2010)

<http://www.dagbladet.no/2010/01/07/nyheter/togtrafikk/tog/nsb/innenriks/9817390/>

"NSB må ha en kriseplan for å komme gjennom vinteren" (dagbladet.no 12.01.2010)

<http://www.dagbladet.no/2010/01/12/nyheter/innenriks/samferdsel/tog/9887319/>

"Tog-passasjerene har fått nok" (dagbladet.no 22.01.2010)

<http://www.dagbladet.no/2010/01/22/nyheter/innenriks/nsb/10042208/>

Avisartikler fra andre nettaviser som ikke brukt i medieanalysen, men i andre deler av oppgaven:

"Togkaos skyldtes ikke været" (vg.no 18.11.2010)

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10019029>

"NSB-sjefen bør ta sin hatt og gå" (nrk.no 07.01.2010)

<http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/ostfold/1.6936328>

"Hyller NSB-topp for oppsigelse" (e24.no 11.02.2010)

<http://www.e24.no/jobbb/hyller-nsb-toppfor-oppsigelse/3512725>

"Einar Enger går av som NSB-sjef" (vg.no 17.11.2010)

<http://vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10011497>

"Togkaoset for dummies" (tv.2.no 23.02.2010)

<http://www.tv2.no/nyheter/innenriks/togkaoset-for-dummies-3143365.html>

Vedlegg

Vedlegg 1: Analysemodellen

Utgangspunktet for avhandlingens analysedel. Det vil si hvordan analysen gikk frem.

4.1 Presentasjon av NSB		
4.2 NSBs selvpresentasjon		
4.3 Avvik mellom faktisk og oppfattet identitet ⇒krise	4.4.1 Forkrisestadiet 4.4.2 Kriseresponsstadiet	
4.4 Krisestadier	4.4.3 Postkrisestadiet	
4.5 Omdømmetrusselen som krisen representerer for NSB	4.5.1 Hvilken krisetype befant NSB seg og hva kjennetegner den? 4.5.2. Attribuert kriseansvar for NSB? 4.5.3 Krisehistorie og tidligere omdømme til NSB?	Offer, uhell eller unngått kriser Svak, noe høyere eller sterk attribusjon av ansvar Svart lav, moderat eller alvorlig Krisehistorikk/ ingen historikk. Godt eller dårlig omdømme
4.6 Medias fremstilling av NSB	Innholdet/tonen om NSB i medieomtalen?	Negativ, nøytral eller positiv
4.7 NSBs omdømmeforsvar og krisekommunikasjon - NSBs responsstrategier	4.7.1 Vurdering av innholdet av NSBs krisekommunikasjon. Hvilke strategier som ble benyttet av NSB? 4.7.2 Kommunikasjonens form?	Coombs og Benoits forsvarsstrategier Hurtig, åpen, konsistent
4.8 Hvordan samsvarte NSBs omdømmeforsvar, NSBs strategier med den omdømmetrusselen NSB sto ovenfor?	Samsvarte i stor grad, samsvarte i liten grad, delvis eller ikke samsvarte i det hele tatt	