

Hodet opp av sanden...

En studie av omdømmeforsvar og krisekommunikasjon i Troms fylkeskommune

Merete Johannessen Kielland
Trond-Martin Weihe-Forsmo

STV- 3906 Erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi – november 2014

Forord

Da var endelig siste hånden på verket lagt – vi er ferdige med masteroppgaven! I den forbindelse er det flere som fortjener en stor takk, blant annet vår veileder Stine M. Didriksen ved Universitetet i Tromsø. Takk for dine konstruktive tilbakemeldinger, faglige innsikt, og for at du alltid har vært tilgjengelig for oss når behov for ytterligere avklaringer har meldt seg. I tillegg vil vi takke vår arbeidsgiver Troms fylkeskommune for at vi har fått mulighet til å gjennomføre studiet ved siden av jobb. Siden vi har løst utfordringen med «tidsklemma» på hver vår måte i den tiden studiet har vart, vil vi også si noen ord hver for oss.

Merete: Jeg vil takke Trond-Martin for godt samarbeid, inspirerende samtaler, og gode vitser underveis i studiet. Humor er en undervurdert faktor med tanke på motivasjon. Samtidig vil jeg si tusen takk til min mann Richard Kielland for en siste korrektur av oppgaven før innlevering, og for arbeidsro de helgene jeg har hatt behov for å være heltidsstudent. Takk også til barna som har vist tålmodighet når mamma har svart nokså svevende på spørsmål og kommentarer. Jeg lover å bli mer tilstedeværende i tiden framover!

Trond-Martin: Først og fremst ønsker jeg å takke min medstudent og arbeidskollega, Merete, for samarbeidet som vi har hatt i løpet av studietiden. Takk for alle gode samtaler, noen mer faglige enn andre. Vi klarte det til slutt! I tillegg ønsker jeg å takke min kone Andrea Weihe-Forsmo for at hun støttet meg hele veien mot målet mitt og for at hun til tider tok på seg rollen som «alenemor» når studiene stod på som verst. Til slutt vil jeg takke mine barn Martin, Ida og Lilja for deres utrolige tålmodighet når pappa til tider var litt grinete.

Tromsø, 11. november 2014

Trond-Martin Weihe-Forsmo

Merete Johannessen Kielland

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om omdømmeforsvar og krisekommunikasjon. Oppgaven fokuserer på en rekke hendelser i en offentlig organisasjon, som over tid førte til at organisasjonen etterhvert befant seg i en krisesituasjon. Studien kartlegger hvilke forsvarsstrategier organisasjonen benyttet i forhold til media, og om bruk av strategiene var i tråd med den grad av omdømmetrussel som krisen medførte på det tidspunktet. Oppgaven er todelt på den måten at den har fokus både bakover og framover i tid, med hensyn til forsvar av omdømme, legitimitet og videre eksistensgrunnlag. Første del fokuserer på fortiden og allerede gjennomførte forsvarsstrategier. Siste del har fokus på framtidige strategier som kan benyttes for å påvirke interessentenes oppfatning av organisasjonen i positiv retning. I den anledning benyttes eksisterende omdømmeteorier som bakteppe for anbefalinger omkring strategier som kan benyttes videre for å styrke organisasjonens legitimitet i omgivelsene.

Oppgaven baserer seg på kvalitative dokumentstudier/innholdsanalyse med empiri fra medieoppslag i lokale og regionale aviser. Studien kan sies å ha et beskrivende formål som er avgrenset til et bestemt tidsrom. Tittelen på oppgaven «*Hodet opp av sanden...*» er valgt som et visuelt bilde på hvordan omdømmeforsvar og krisekommunikasjon, i mange tilfeller, ble praktisert i organisasjonen i perioden 2011 til 2013. Tittelen er for øvrig hentet fra en overskrift i vårt datamateriale, og er også benyttet som referanse i selve oppgaven.

Innhold

Forord.....	iii
1. Innledning og beskrivelse av studien	1
1.1 «Kollektivtransportkaoset»	1
1.2 Avgrensing av fokusområde	3
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	6
1.4 Oppgavens oppbygning	8
2. Teoretisk referanseramme	9
2.1 Forsvar av organisasjonsidentitet, omdømmeforsvar og krisekommunikasjon ..	9
2.2 Coombs rammeverk for krisekommunikasjon	13
2.3 Benoits teori om krisekommunikasjon som imageopprettelse.....	16
2.4 Hvilke kriseresponsstrategier bør brukes når?	16
2.5 Kritikk av Benoit og Coombs teorier om krisekommunikasjon	18
2.6 Medias rolle som fortellere og medfortellere	19
2.7 Utvikling av identitet gjennom historiefortelling	20
2.8 Teori – en oppsummering	22
3. Valg av metode og metodiske avklaringer	23
3.1 Kvalitative metoder	23
3.2 Casestudier.....	24
3.3 Datainnsamling.....	25
3.4 Vår forskerrolle og forskningsetiske avklaringer	28
3.5 Validitet og reliabilitet.....	29
4. Troms fylkeskommune som case	33
4.1 Grunnlaget for det fremtidige anbudsregimet.....	33
5. Analyse og drøftinger	35
5.1 Om analysedelen, funn og fortolkninger	35
5.2 Analyse del 1: «Kollektivtransportkaos», omdømmeforsvar og krisekommunikasjon	35
5.3 Analyse del 1 – en oppsummering	48
5.4 Analyse del 2: Hvilke strategier kan styrke Troms fylkeskommunes legitimitet i tiden framover?	49
5.5 Analyse del 2 – en oppsummering	54
6. Avslutning.....	55
6.1 Oppgavens begrensninger	55
6.2 Forslag til videre forskning.....	56
Referanseliste	57
Vedlegg 1. Fylkeskommunens omdømme - trussel mot dens eksistens?	61

Vedlegg 2. Coombs kriseresponsstrategier	63
Vedlegg 3. Veiledning for bruk av kriseresponsstrategier	64
Vedlegg 4. Sortering og kategorisering av analysens datamateriale	65

1. Innledning og beskrivelse av studien

1.1 «Kollektivtransportkaoset»

Media beskrives gjerne som en statsmakt med den egenskapen at det som formidles kan påvirke hvilke meninger som oppstår i omgivelsene. Tradisjonelle medier som aviser, radio og fjernsyn når daglig ut til et stort publikum. Slike medier betegnes ofte som «den fjerde statsmakt» på grunn av den indirekte kontrollen som oppstår gjennom overvåking og rapportering av de øvrige statsmaktene - regjering, parlament og domstoler (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Temaet for denne masteroppgaven er *omdømmeforsvar og krisekommunikasjon* i Troms fylkeskommune. Håndtering av media i en politisk organisasjon er aktuelt, samfunnsrelevant, og ikke minst interessant som eget casestudie. Som følge av ulike hendelsesforløp og medieoppslag omkring fylkeskommunens ansvarsområder, vil oppgavens hovedfokus være på tjenesteområdet kollektivtransport. Vi vil videre i innledningen både forklare og begrunne valg av fokusområde nærmere.

Troms fylkeskommune er et regionalt folkestyrt forvaltningsnivå, med hovedadministrasjon og politisk ledelse lokalisert i Tromsø. I 2003 ble styreform endret fra formannsskapsmodell til parlamentarisme. Av Troms fylkeskommunes hjemmesider fremgår det at «Fylkeskommunen tar seg av saker som er for store til at hver kommune kan klare dem alene, eller saker som går på tvers av kommunene»¹. Med sine overordnede verdier «Økt verdiskapning og bærekraftig utvikling», skal fylkeskommunens rundt 2 000 ansatte yte best mulig service til rundt 162 000 innbyggere i Troms fylke. Videregående utdanning og offentlig tannhelsetjeneste er fylkeskommunens største arbeidsområder. Utover det har fylkeskommunen også ansvar for fylkesveier og offentlig transport inklusiv skoleskyss, regional utvikling, kulturminnevern, fylkesbibliotek, friluftsliv, fordeling av tippemidler og støtte til næringslivet.

I løpet av de siste årene har vi i en rekke oppslag i media sett at organisasjonen Troms fylkeskommune, i økende grad er viet plass i nyhetsbildet. Media har i stor grad fokusert på hendelser der fylkeskommunen har ansvar for gjennomføring av ulike tjenester. Fellesnevner i oppslagene har stort sett vært at fylkeskommunale politiske vedtak får, eller har fått, uheldige

¹ <http://www.tromsfylke.no/Omfylkeskommunen/tabid/56/Default.aspx>

konsekvenser for en rekke av fylkets innbyggere. Gode eksempler på slike oppslag er skandalen rundt Troms Kraft, utskiftingen til mer miljøvennlige hurtigbåter og busser, endring i skole- og tilbudsstruktur, og lovnader om veiforbindelser og nødvendig veivedlikehold som stadig vekk utsettes.

I tidsrommet mai 2011 til februar 2013 opplevde fylkeskommunen en tid med stort medietrykk som følge av nye avtaler innen kollektivtrafikken i Troms. I perioden framkom det blant annet i media at de nye hurtigbåtene ikke klarte å legge til kai ved de ulike anløpsstedene, at passasjerer kom for sent på jobb som følge av at enkelte busser aldri kom til oppsatt tid, og at busser ikke kom seg opp og sklei sidelengs ned vinterglatte bakker midt i Tromsø sentrum. Frustrerte innbyggere var nærmest i harnisk, da mange ble direkte rammet av flere av disse hendelsene. En av passasjerene som stod og ventet på bussen hadde følgende utsagn, «*Kanskje kommer 13.00-bussen før 12.40-bussen [...] Kanskje kommer ingen av dem*» (Barth-Heyerdahl, 2012). Mediene fremstilte hendelsene som at «glansdagene» til det tidligere så pålitelige kollektivtilbudet nå var over, og indikerte at krise var oppstått på tjenesteområdet.

Summen av hendelsene ble gjerne omtalt i media som en «skandale» og et «kaos». Dette kommer tydelig frem i flere av avisoverskriftene i den aktuelle perioden: «Hurtigbåtskandalen i Troms» (Skogan, 2012), «Busskaoset i Tromsø – Nobina har ansvaret» (Østring, 2013a) og «Skandalen innen samferdsel» (Storås, 2013). Mediene fungerte som anklager på vegne av innbyggerne, mens fylkeskommunen fikk rollen som «gjerningsmannen» bak disse hendelsene. I ulike medieoppslag ble det i hovedsak referert til flere uheldige hendelser innen kollektivtrafikken som følge av fylkeskommunens satsing på et mer miljøvennlig tilbud. I slutten av perioden mellom mai 2011 – februar 2013 ble det publisert en undersøkelse gjennomført av InFact, på vegne av avisa Nordlys (Thuen, 2013). Undersøkelsen viste at 5 av 10 som deltok i undersøkelsen ikke hadde tillit til fylkeskommunens samferdselsetat på daværende tidspunkt. I og med at media gjennom sin maktposisjon er i stand til å påvirke omgivelsene med sine overskrifter, kan nevnte saker ha vært med på å bidra til et svekket omdømme for Troms fylkeskommune. Det voldsomme medietrykket omkring fylkeskommunens handlinger innen tjenesteområdet kollektivtransport, er en av årsakene til at vi i denne oppgaven vil fokusere på organisasjonens håndtering av mediene. Vi har videre utover oppgaven valgt å omtale perioden og hendelsene som «kollektivtransportkaoset».

1.2 Avgrensning av fokusområde

I og med at Troms fylkeskommune har fått mye omtale i media, både om forskjellige saker og på ulike tidspunkt, er det nødvendig å avgrense oppgavens fokus ytterligere både i tid og rom. Vår studie vil i hovedsak avgrenses til å dekke hendelsene i lokale og regionale media som over tid har utløst mest kritikk, og dermed et behov for fylkeskommunen til å forsvare seg. Dette gjelder spesielt fylkeskommunens bytte til mer miljøvennlige busser og hurtigbåter, som ble tett fulgt av media og berørte flere aktører omtrent samtidig. Hendelsene kan sies å ha hatt en drivende effekt på krisen som førte til at den politiske ledelsen etter hvert måtte gå i desember 2013, og til den stadig tilbakevendende debatten i media omkring fylkeskommunens videre eksistens.

Ved hjelp av søkemotoren på internett «Retriever», har vi brukt nyhetsformidlere med lokal og regional forankring i Troms fylke som utgangspunkt for empiri til oppgaven. Gjennom et utvidet søk for perioden 2008 – 2013, er relevante oppslag for vår problemstilling valgt ut og kategorisert slik at de kan benyttes som grunnlag for dokumentanalyse. Innenfor dette tidsrommet var det på politisk nivå, blant annet fokus på utvikling av miljøvennlig kollektivtransport både til vanns og til lands. (Fylkestingsmelding 2: Om innkjøp og organisering av kollektivtrafikken i Troms, 2007)².

Våre søk i media viser at oppslag omkring tilbud og innkjøp av nye hurtigbåter og busser i Troms fylkeskommune ble publisert før forslag om store strukturendringer innenfor videregående opplæring, og Troms Kraft-saken. Sistnevnte sak ble slått stort opp i media da det ble kjent at selskapets satsning i Sverige (Kraft & Kultur) på et tidspunkt førte til varig inntektssvikt for eierne Troms fylkeskommune (60 prosent eierandel) og Tromsø kommune (40 prosent eierandel). Som følge av Troms Kraft-saken har Troms fylkeskommune fra 2013, en årlig inntektssvikt på rundt kr 72 mill. (Økonomiplan 2013-2016). I og med at oppslag i media omkring «kollektivtransportkaoset» kom før overnevnte saker, er det også en av årsakene til at vi har valgt kollektivtransport som grunnlag for vår analyse av fylkeskommunens forsvarsstrategier i perioden mai 2011 – februar 2013. Våre søk har i den sammenheng avdekket at antall oppslag i avisene Nordlys og Tromsø som omhandlet Troms fylkeskommunes satsninger innenfor kollektivtransport økte fra 17 i 2010, til 33 i 2011, med en topp i 2012 på 57 oppslag. Det er også mulig å si at det var en økning på 135 prosent i

² <http://www.tromsfylke.no/Tjenester/Samferdsel/Kollektivtransport/tabid/69/Default.aspx>

antall medieoppslag fra 2010 til 2012. Med tanke på at Troms fylkeskommune har vært involvert i flere hendelser over lengre tid, og at sakene har fått stor mediedekning på fylkesnivå, har vårt utgangspunkt for masteroppgaven, vært at organisasjonen som helhet har et svekket omdømme i omgivelsene.

Forutsetningen om svekket omdømme kan også knyttes til debattinnlegg i avisa Nordlys, 10.01.2014. Tittelen er «*Fylkeskommunens omdømme – trussel mot dens eksistens?*» (vedlegg 1), og inneholder betraktninger fra organisasjonsforskerne H. Bjørnå, T. Moldenæs, og A. Wæraas, ved Universitetet i Tromsø. De peker blant annet på sammenhengen mellom svekket omdømme og debatten om fylkeskommunens berettigelse i dagens samfunn. I den sammenheng sier de at organisasjoner som Troms fylkeskommune kan anvende en strategi som går ut på å bygge omdømmet rundt fylkeskommunen som en politisk institusjon. Dette som følge av at fylkeskommunens omdømme i stor grad er knyttet til medias oppslag omkring politikernes maktkamper på ulike områder (Bjørnå m.fl., 2014). Innlegget kan oppfattes som et bidrag i debatten om fylkeskommunens eksistensgrunnlag og mulighet til å påvirke omgivelsenes oppfatning av organisasjonen ved hjelp av strategiske valg. Dette vil vi se nærmere på i analysekapittelet.

Fylkeskommunen er for tiden i en anstrengt økonomisk situasjon. Som en følge av dette ble det høsten 2013, i de økonomiske plandokumentene for perioden 2014-17, foreslått en videre utsettelse av to store tunnelprosjekter på samferdselsområdet (Bjarkøy- og Langsundforbindelsen). Samtidig skulle forventning om nedgang i elevtall, møtes med innstramming av tilbudsstruktur og reduksjon i antall videregående skolesteder i fylket. Særlig endringsforslagene i videregående opplæring ble møtt av massiv kritikk i media fra mange ulike aktører. Før sakene ble lagt fram i årets siste fylkesting i desember samme år, var daværende fylkesråd oppløst som følge av politisk uenighet på flere områder. Det var blant annet stor politisk uenighet om prioriteringer innen to store tjenesteområder, samferdsel og utdanning, noe som til slutt endte med at fylkesrådet gikk av.

Som en følge av den politiske krisen ble det på nyåret 2014 dannet nytt fylkesråd mellom partiene Høyre, Fremskrittspartiet, Senterpartiet, Venstre og Kystpartiet. I fylkestinget i mars ble det i sak 24/14 lagt fram en tiltredelseserklæring fra det nye fylkesrådet. I tiltredelseserklæringen omtales sentrale prioriteringer på ulike tjenesteområder i tiden framover. I forkant av dette ble det forhandlet frem en felles erklæring og en ny økonomiplan

for tidsrommet 2014-17. Intensjonen er at dokumentene skal fungere som en felles plattform i arbeidet med å utvikle fylkeskommunen mot en ny kurs. Det er så langt vedtatt at tunnelprosjektene (Bjarkøy- og Langsundforbindelsen) skal settes i gang i løpet av 2014, og fram mot skoleåret 2015/16 skal nåværende skolestruktur bestå. Samtidig er det igangsatt arbeid som på sikt skal øke fylkeskommunens inntekter, og sikre at ressursene benyttes mest mulig effektivt på alle nivå.

Reell gjennomføring av fylkesrådets strategier i tiden framover kan påvirke organisasjonens omdømme og legitimitet. Av den grunn vil vi i oppgavens siste del se nærmere på strategier som kan bidra til at omgivelsene kan få en mer positiv oppfatning av organisasjonen. Innledningsvis i erklæringen påpekes det blant annet at fylkeskommunens omdømme avhenger av gode og forutsigbare tjenester til innbyggerne i fylket. Tjenestene skal oppleves som kvalitativt gode, og ivareta både dagens og fremtidens behov blant innbyggerne og næringsdrivende. Ved å føre en politikk hvor det er lettere å si ja enn nei, skal fylkeskommunen oppleves som en positiv samarbeidspartner for andre (Fylkesrådet Fusdahl, Viktige veivalg for Troms, 2014).

En av flere dominerende ideer i samtidens organisasjonstenkning er ifølge Røvik (2007) fokus på omdømme, omdømmehåndtering og omdømmeforsvar. I den sammenheng sies det at orienteringen mot omdømme vises gjennom organisasjoner i både privat og offentlig sektor, som i økende grad har fokus på selvpresentasjon utad slik at de kontinuerlig oppnår fornyet tillit og legitimitet i omgivelsene. Den pågående interessen for omdømmehåndtering både i offentlig og privat sektor, har også resultert i flere masteroppgaver med dette som tema. I den sammenheng kan vi trekke fram G. Sellin som våren 2012 leverte en studie av «NAV og omdømmehåndtering – En studie av forsvarsstrategier». Samme år leverte B. Kovacs en casestudie som omhandlet «Omdømmeforsvar og krisekommunikasjon i Norges Statsbaner (NSB)». Et hurtig søk ved hjelp av søkemotoren Google, viser også den enorme interessen for fagområdet. Ved søk på begrepene «organisatorisk omdømme» og «organizational reputation» får man henholdsvis 36 900 og 19,2 millioner treff (per 30.10.14).

Fylkeskommunenes særpreg er blant annet at de er politisk styrte organisasjoner med viktige samfunnsoppdrag på sentrale områder. Ved å bruke Troms fylkeskommune som case i studie av forsvarsstrategier og krisekommunikasjon, mener vi at vi beveger oss inn på et interessant område i forskningsøyemed. Vi har heller ikke kommet over tidligere gjennomførte

medieanalyser der en fylkeskommune er undersøkelsesobjekt. Det har også hatt avgjørende betydning for vår motivasjon og interesse for å gjennomføre en slik undersøkelse.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med tanke på innledende betraktninger omkring tema og fokusområde, mener vi det kan være interessant å fokusere på både fortid og fremtid med hensyn til forsvar av omdømme og legitimitet i vår oppgave. Problemstillingen er todelt på den måten at første del fokuserer på fortiden og allerede gjennomførte forsvarsstrategier. Siste del har fokus på framtidige strategier som kan benyttes for å påvirke interessentenes oppfatning av organisasjonen i positiv forstand. Forskningsspørsmålene følger opp problemstillingen ved først å fokusere på det som allerede har skjedd, for deretter å vinkles mot nåværende strategier utarbeidet av fylkesrådet Fusdahl. På bakgrunn av dette er problemstillingen utformet slik:

Hvordan forsvarte Troms fylkeskommune sitt omdømme under «kollektivtransportkaoset» i perioden 2011 til 2013, og hvilke strategier kan benyttes framover for å styrke organisasjonens legitimitet i omgivelsene?

Som et hjelpemiddel til å besvare problemstillingen, har vi også utformet tre forskningsspørsmål som har fokus på ulike deler av besvarelsen:

1. Hvordan samsvarte Troms fylkeskommunes forsvarsstrategier med den omdømmetrusselen organisasjonen opplevde under «kollektivtransportkaoset»?
2. Har tidligere benyttet forsvarsstrategier betydning for strategivalg i tiden framover?
3. Hvilke strategier er sentrale i tiltredelseserklæringen til det nye fylkesrådet?

For å besvare forskningsspørsmålene vil vi i stor grad ta utgangspunkt i teori omkring forsvarsstrategier og krisekommunikasjon. To sentrale forskere på området er W. T. Coombs og W. L. Benoit. Forskerne representerer henholdsvis en strategisk kontekstorientert og en retorisk tekstorientert teoritradisjon, og dette viser seg også i ulik innfallsvinkel til fagområdet. I Benoit's (1995) teori om image restaurerende strategier, er det fokus på hvordan personer og organisasjoner forsvare seg verbalt når omdømmet trues. Coombs (2014) har over flere år utviklet en dynamisk teori om krisetyper. Teorien betegnes SCCT (Situational Crisis Communication Theory), og baserer seg på systematiske og sosialvitenskapelige studier av krisekommunikasjon. Essensen i teorien er at konteksten en krise oppstår i, avgjør

hvilke kommunikasjonsstrategier som bør velges for å beskytte organisasjonens omdømme best mulig.

En rekke eksperter deler kriser inn i ulike tidsfaser/krisestadier. Coombs definerer disse fasene som precrisis (før), crisis (under) og postcrisis (etter). Innen hver tidsfase er ulike understadier og anbefalte handlinger definert. Vi ønsker å identifisere disse fasene i forhold til vårt case, Troms fylkeskommune, og se nærmere på hvordan organisasjonen har agert i forhold til teoretiske anbefalinger på området. Dette bidrar til å øke vår innsikt i Troms fylkeskommunes håndtering av omdømme. Sentrale funn i analysens første del vil også ha betydning for valg av teorigrunnlag i analysens siste del hvor fokus er framtidige strategier for å styrke egen legitimitet i omgivelsene.

I tilknytning til problemstillingens siste del, hvor fokus er framover i tid, vil vi legge vekt på teorier som omhandler omdømmeforsvar og utvikling av identitet gjennom historiefortelling. Det er der viktig å ta hensyn til at Troms fylkeskommune er et offentlig forvaltningsorgan som gjerne kan ha flere identiteter samtidig (Wæraas m.fl., 2011). I Kvåle og Wæraas (2006) knyttes organisatorisk identitet til hvem organisasjonen er, mens legitimitet har å gjøre med den aksept og anerkjennelse organisasjonen har i omgivelsene. Som et ledd i arbeidet med å øke organisasjoners legitimitet, er det i dag stort fokus på håndtering av omdømme i både privat og offentlig sektor. Andre interessante fokusområder som beslutningsteori og endring av kultur og struktur i organisasjoner, vil ikke berøres direkte i denne studien.

I vår analyse har vi valgt å bruke oppslag fra ordinære aviser som empiri for videre dokumentanalyse. Ved å bruke tradisjonelle medier som kildemateriale, sikrer vi oss i større grad at relevante opplag har gjennomgått kildekritikk før utgivelse. Av den grunn vil vi i analysen ikke ta hensyn til meningsytringer i sosiale medier omkring «kollektivtransport kaoset» som oppsto i kjølvannet av politiske vedtak på området. Avslutningsvis er det også viktig å nevne at vi har valgt å ta utgangspunkt i egen arbeidsplass ved utforming av problemstilling og forskningsspørsmål. I og med at Troms fylkeskommune er en stor offentlig arbeidsplass med flere sentrale tjenesteområder, er tema i masteroppgaven ikke direkte knyttet til det vi arbeider med til daglig. Uavhengig av dette er det likevel noen etiske spørsmål vi må tenke over når vi velger å «forske blant våre egne». Disse spørsmålene vil vi imidlertid redegjøre nærmere for i metoddelen.

1.4 Oppgavens oppbygning

Videre gir vi en kort oversikt over oppbyggingen av oppgaven i forhold til struktur og kapittelinndeling. I den sammenheng vil vi også knytte noen avklarende kommentarer til de ulike kapitlene.

I kapittel 2 redegjør vi for den utvalgte teorien og knytter samtidig teori og begreper opp mot overordnede sentrale perspektiver som er aktuelle i forhold til oppgavens tema og problemstilling. Kapittel 3 beskriver metode og de ulike metodiske valg vi har tatt underveis i studien. Her reflekterer vi også omkring vår egen forskerrolle, og de valg vi er disponert til å ta når egen arbeidsplass er valgt ut som case. Videre i kapittel 4 vektlegges sentrale opplysninger i Fylkestingsmelding 2:2007 «Om innkjøp og organisering av kollektivtransporten i Troms. Vi legger her vekt på å nevne innhold som er av betydning for vår oppgave.

Deretter følger en analysedel i kapittel 5. Første del av analysen har fokus på fortiden og omhandler «kollektivtransportkaoset» i en avgrenset periode. I tilknytning til presentasjon av vår analyse av medieoppslag, vil vi samtidig drøfte relevante data i lys av utvalgte teorier. Siste del av analysen har fokus på framtiden og vil i hovedsak inneholde en vurdering av mulige strategier fylkeskommunen kan benytte seg av for å styrke egen legitimitet i omgivelsene. Analysens ulike deler avrundes med en kort oppsummering av sentrale funn knyttet til forskningsspørsmålene. I kapittel 6 runder vi av med avsluttende betraktninger det arbeidet vi har utført. Tilslutt peker vi på andre interessante forskningstema vi ser i forlengelsen av denne studien.

2. Teoretisk referanseramme

Når vi i denne delen av oppgaven redegjør for relevante teorier som problemstillingen kan analyseres mot, har vi forsøkt å presentere de analytiske perspektivene i en hensiktsmessig rekkefølge.

2.1 Forsvar av organisasjonsidentitet, omdømmeforsvar og krisekommunikasjon

Både private og offentlige organisasjoner kan til tider oppleve at deres identitet blir kritisert eller dratt i tvil. Organisasjoner kan blant annet sette seg selv i forlegenhet ved å uttale seg eller handle på en måte som ikke passer overens med den identiteten de ønsker å bli identifisert med. I tillegg kan organisasjoner komme i forlegenhet dersom de i omdømmemålinger kommer dårlig ut i forhold til lignende organisasjoner. Identiteten kan også trues dersom en organisasjon utsettes for falske eller ondsinnede rykter. Når slike rykter settes sammen av profesjonelle aktører, kalles de gjerne «drittpakker», og kan blant annet omhandle noe tvilsomt en organisasjon har uttalt eller gjort, eller det kan være oppspinn.

Når identiteten trues enten som følge av at organisasjonen er satt i forlegenhet på grunn av egne handlinger, eller som følge av ondsinnede rykter, vil det være naturlig å føle behov for å forsvare seg. En slik situasjon kjennetegnes av at omgivelsene blir oppmerksomme på et avvik mellom organisasjonens ulike identiteter. Byrkjeflot i Wæraas m.fl. (2011) påpeker at offentlig sektor har særskilte utfordringer sammenlignet med privat sektor i forhold til det samfunnsoppdraget de har. Av den grunn kan det oppstå «legitimitets gap» når det er avstand mellom det som faktisk gjøres i en organisasjon, og det interessentene mener den skal gjøre. Å ta organisasjonen i forsvar kan framstå som legitimerende, men både innhold og form på budskapet har en avgjørende betydning for om forsvarsresponsen blir vellykka (Kvåle og Wæraas, 2006).

Temaet organisasjonsidentitet har i løpet av de siste årene fått en merkbar økning i oppmerksomhet fra både private og offentlige organisasjoner. I Kvåle og Wæraas (2006:12) defineres organisasjon som «*eit målretta samarbeid mellom menneske*», mens identitet har å gjøre med «*kven ein er*». Videre sier Albert og Whetten (1985) i Kvåle og Wæraas (2006:14) at organisatorisk identitet handler om «*sentrale distinkte og varige eigenskapar ved ei verksemd*». Definisjonen har fått stor oppslutning som følge av at både private, offentlige og frivillige organisasjoner har definisjonen som utgangspunkt i sitt identitets- og omdømmearbeid.

Det skilles vanligvis mellom to hovedtilnæringer når det gjelder å forstå organisatorisk identitet. I den *organisasjonsteoretiske tilnærmingen* oppfattes organisatorisk identitet som et fenomen som naturlig vokser fram over tid og som er med på å gi organisasjonen et særpreg. Det tas her utgangspunkt i fortellinger som bidrar til å skape meninger om egen identitet i en organisasjon. Den *bedriftsøkonomiske teoriretningen* (system) har som utgangspunkt at organisatorisk identitet kan styres og bevisst skapes. Identiteten er et ytre trekk ved organisasjonen som ledelsen bevisst og strategisk kan utforme blant annet gjennom strategiske historier (Kvåle og Wæraas, 2006).

Med hensyn til identitetsbegrepet har flere teoretikere innenfor fagfeltet etter hvert forsøkt å integrere ulike tilnæringer i en komplett modell. Formålet er både å få fram et utvida identitetsbegrep, samtidig som det er et forsøk på å redusere mangfoldet av tilnæringer. Balmer og Greyers (2002) rammeverk har et multidisiplinært utgangspunkt som inkluderer både det organisasjonsteoretiske og det bedriftsøkonomiske perspektivet. Modellen er først og fremst utviklet som et redskap for effektiv styring av identitet og omdømme, men er også godt egnet til analyse av en organisasjon fra ulike teoretiske ståsted (Kvåle og Wæraas, 2006).

Salomonsen i Wæraas m.fl. (2011) påpeker at særlig politisk styrte organisasjoner, som kommuner, kan ha flere identiteter samtidig. I den sammenheng vises det til idealtyper som politisk identitet, administrativ identitet og virksomhetsidentitet. Ulike kommunikasjonstyper kan benyttes avhengig av hvilken identitet som ønskes uttrykt. Gjennom politisk identitet er det viktig å engasjere seg i en demokratisk dialog med ulike aktører i omgivelsene. Administrativ identitet har fokus på å gi informasjon som er politisk bestemt og etterspurt av publikum. Mens virksomhetens identitet går ut på å styrke organisasjonens posisjon i omgivelsene.

De understreker videre at virksomhetens kommunikasjonspolitikk i praksis vil gjenspeile flere identiteter samtidig. I tillegg pekes det på at kommunenes evne til å opptre smidig med tanke på ulike, og ofte motstridende verdier som skal oppnås, kan ha avgjørende betydning for muligheten til å beholde legitimitet i omgivelsene. I så måte forsøker Anholt (2007) i Moldenæs (2010) gjennom sitt identitetsbegrep «Competitive Identity» å få fram at utvikling av identitet på mange måter handler om å pleie og å utvikle gode relasjoner til sine omgivelser. I vår studie er det aktuelt å bruke teori omkring ulike identitetstyper i en avsluttende refleksjon om strategier som kan benyttes for å styrke organisasjonens legitimitet.

Både omdømme og omdømmehåndtering er et relativt nytt fenomen som har hatt en stigende popularitetskurve de siste årene (Wæraas m.fl., 2011). Brønn og Ihlen (2009) trekker fram at omdømme kan ha forskjellig betydning innen ulike akademiske disipliner. I hovedsak kan definisjonene deles inn i tre hovedkategorier (Barnett m.fl. 2006 i Brønn og Ihlen 2009). Hovedkategoriene er *bevissthet* hvor omdømme er den oppmerksomheten interessentene gir en virksomhet. Her er begrepet en oppfatning eller et inntrykk. Omdømme kan også oppfattes som en dom, en *vurdering* eller et mål, og sier da noe om virksomhetens status. I tillegg kan omdømme oppfattes som noe *verdifullt* og behandles da som en immateriell, finansiell eller økonomisk ressurs for bedriften.

Det finnes en rekke oppfatninger og definisjoner av omdømmebegrepet. Fombrun og Rindova (2000) i Brønn og Ihlen (2009) peker på at virksomheters omdømme kan sies å være eksterne aktørers oppfatninger av selskapers viktigste særtrekk. Johannessen, Olaisen og Olsen (2009) i Moldenæs (2010:6) definerer omdømme som «summen av de forestillingene eksterne og interne interessenter har om virksomheten». Felles for definisjonene er at det beskrives som den samlede oppfatning andre har av en organisasjon. Implisitt i dette ligger det at omdømme ikke er lett verken å styre eller kontrollere (Moldenæs, 2010).

Ifølge Wæraas m.fl. (2011) har interessen for omdømmehåndtering økt også innenfor offentlig sektor i den senere tid. Det eksisterer imidlertid uenighet omkring nytten av omdømmefokuset. Noen forskere hevder at offentlig sektor ikke bør bruke ressurser på å bygge et omdømme, men heller ha et mål om nøytralt omdømme. Tilslutt hevdes det at bruk av strategisk kommunikasjon som del av omdømmehåndtering, slik det brukes i privat sektor, ikke er relevant for offentlig sektor. Blant annet kan det nevnes at en allmenn trend for offentlig sektor i dette århundret, er økt differensiering og færre økonomiske ressurser. Effektivitet er blitt det nye moteordet, samtidig som interessentenes forventninger til offentlig sektor har økt. Av den grunn, sier Luoma-aho i Wæraas m.fl. (2011), kan omdømme håndtering i offentlig sektor, i praksis handle om håndtering av ulike forventninger.

Forsvar av omdømme er en strategisk aktivitet som dreier som om å kommunisere et bilde av, og å forsvare organisasjonens identitet. Tilliten en organisasjon får fra omgivelsene er blant annet avhengig av hvilke signaler som sendes i utfordrende situasjoner. Språket er en viktig meningsbærer, og både hva og hvordan saker formuleres for å forsvare identiteten, kan ha stor betydning for hvor vellykket forsvarsresponsen blir. Wæraas m.fl. (2011) peker også på at

bare det å forsvare organisasjonen kan være en symbolsk aktivitet som i seg selv kan ha en legitimerende effekt. Brønn og Ihlen (2009) sier, i forhold til omdømme, at hva du faktisk gjør betyr mer enn hva du sier du skal gjøre. Dersom det blir et gap mellom organisasjonens faktiske prioriteringer og det som forventes, øker risikoen for tap av omdømme. I slike tilfeller anbefales det at organisasjoner enten gjennomfører det som loves, eller forsøker å justere ned egne ambisjoner og forventninger.

Med tanke på relevante teorier omkring forsvarsrespons og krisekommunikasjon, finnes det i litteraturen en stor mengde kategoriseringer. I Benoit's (1995) teori om image restaurerende strategier, er det fokus på hvordan personer og organisasjoner forsvare seg verbalt når omdømmet trues. Coombs (2014) har over flere år utviklet en dynamisk teori om krisetyper. Teorien betegnes Situational Crisis Communication Theory (heretter kalt SCCT), og essensen i teorien er at konteksten en krise oppstår i, avgjør hvilke kommunikasjonsstrategier som bør brukes for å beskytte organisasjonens omdømme best mulig.

Innenfor fagfeltet er det vanlig å dele kriser inn i ulike stadier. En rekke eksperter på området har funnet det hensiktsmessig å dele kriser inn i tre stadier. Coombs (2014) benytter også en slik inndeling og deler omdømmekriser inn i precrisis (før), crisis (under) og postcrisis (etter). Innen hvert tidspunkt finnes understadier og handlinger som bør gjennomføres i løpet av den tiden organisasjonen er i de ulike fasene.

Stadiet *før en krise* involverer, ifølge Coombs (2014), tre understadier. Stadiene er å oppdage, forebygge og forberede en krise. Det betyr i praksis at organisasjonen må gjøre kontinuerlige risikoanalyser, slik at den er i stand til å gjenkjenne når en krise i anmarsj. Dersom riktige grep tas på dette stadiet, kan mange potensielle kriser unngås. Selve *krisen* starter med en spesiell begivenhet som markerer begynnelsen på krisen. Stadiet har to understadier: krisegjenkjenning og krisehåndtering. En kritisk faktor i denne fasen er kommunikasjon med interessenter. Coombs (2014) understreker her at en organisasjon kommuniserer med sine interessenter gjennom både ord og handlinger, og i dette stadiet vil strategier for krisekommunikasjon ha stor betydning. Del 1 i vår analyse vil i hovedsak se på Troms fylkeskommunes forsvarsstrategier knyttet til medias oppslag om «kollektivtransportkaoset» over et bestemt tidsrom i fortid.

Perioden *etter en krise* betegner ifølge Coombs (2014) en situasjon hvor krisen er løst eller ansett for å være over. Stadiet kjennetegnes av handlinger som gjør en organisasjon bedre

forberedt til å møte neste krise. Det kan blant annet gjøres ved å trekke lærdom av tidligere kriser, og ved å følge opp interessenter som har vært berørt, slik at de sitter igjen med et positivt inntrykk av organisasjonen. I dette stadiet legges det vekt på tiltak som er innrettet mot å gjenoppbygge legitimitet. I vår oppgave vil særlig analysens del 2 fokusere på mulige strategier for å styrke Troms fylkeskommunes legitimitet i tiden framover.

2.2 Coombs rammeverk for krisekommunikasjon

Coombs SCCT (2014) prøver å kaste lys på hvordan sentrale aktører i omgivelsene oppfatter en krise, og hvordan de reagerer på organisasjonens forsvarsrespons. I den sammenheng er det viktig å understreke at teorien er basert på systematiske studier av krisekommunikasjon og i så måte under stadig utvikling. SCCT bygger i utgangspunktet på en sosialpsykologisk teori som kalles attribusjonsteori. Grunntanken er at mennesker har behov for å tildele ansvar ved negative uventede hendelser. Kriser er både negative og uventede, og det blir derfor viktig å avklare både årsak og skyld. I dette inngår i hvilken grad interessenter mener en organisasjon har ansvar for at en krise oppstår, og hvilke forsvarsstrategier en organisasjon bør velge i ulike kontekster (Coombs, 2014). Begrepet krise kan defineres på mange måter, men i denne oppgaven forholder vi oss til Coombs som beskriver krise slik:

«A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders related to health, safety, environmental, and economic issues, and can seriously impact an organization`s performance and generate negative outcomes» (Coombs, 2014:3).

Vi ser her at Coombs (Ibid) definerer krise som en uforutsigbar hendelse som truer viktige forventninger interessenter har i forhold til helse, sikkerhet, miljø, og økonomiske problemer. Dette innebærer at interessentenes forventninger til sentrale tjenester kan ha stor betydning for om det har oppstått en krise eller ikke. I praksis betyr det at organisasjoner må være i stand til å se hendelser fra interessenters perspektiv for å avgjøre om en krise er underveis eller har oppstått. I korthet dreier teorien seg om at konteksten en krise oppstår i, har betydning for organisasjonens valg av forsvarsstrategier for å beskytte sin identitet og sitt omdømme. Situasjoner preget av krise er uoversiktlige, og det er ofte vanskelig å bedømme hvem som har skyld i hva. Ved økt forståelse av både kontekst og krisesituasjon er det enklere å avgjøre hvordan krisen bør håndteres.

Omdømmetrussel i en krisesituasjon kan vurderes å være svært lav, moderat, eller alvorlig ut fra hvor mye ansvar omgivelsene tilskriver organisasjonen. Dersom interessentene mener at krisen er et resultat av organisasjonens bevisste valg og handlinger, vurderes det som en mulig unngått krise. En slik situasjon mener Coombs (2014) medfører en alvorlig omdømmetrussel for en organisasjon. Gode eksempler på en slik situasjon kan være skader som følge av menneskelig svikt, produktskader som følge av menneskelig svikt, og organisatoriske ugjerninger. I den sammenheng pekes det på at tidligere krisehistorier og dårlig omdømme påvirker en ny krise i negativ forstand, og forsterker omdømmetrusselen. I slike situasjoner vil interessentene gjerne behandle en offerkrise som en uhellskrise, og en uhellskrise som en mulig unngått krise.

Som nevnt tidligere bør organisasjonen velge egnede forsvarsstrategier i forhold til hvilken omdømmetrussel krisen fører med seg. I SCCT benyttes tre faktorer for å evaluere dette: *hvilken krisetype det er snakk om, organisasjonens krisehistorie og tidligere omdømme*. På bakgrunn av en samlet vurdering velges en eller flere kriseresponsstrategier. Coombs (2014:144) peker på at kriseresponsstrategier «represent the actual responses an organizational uses to address a crisis». Responsen kan ha både et verbalt innhold (ord) og ikke-verbalt innhold (handling), og det er også vanlig å kombinere bruk av strategier.

2.2.1 Innhold og form på kriseresponsen

I tillegg til å velge forsvarsstrategier for å håndtere en krise, er det også viktig å ta hensyn til at det som faktisk blir sagt har stor betydning for om krisehåndteringen lykkes. Coombs (2014) peker særlig på at en klar og tydelig kommunikasjon er essensiell for å minimere skader, opprettholde organisasjonens drift, og reparere omdømmeskader. For best effekt av kriseresponsen anbefales det at *innholdet i kriseresponsen* presenteres ved hjelp av instruerende informasjon, justerende informasjon, og tilslutt omdømmehåndtering. *Instruerende og justerende informasjon* til både ofre og potensielle ofre bør, ifølge Coombs (Ibid), prioriteres i enhver krise. Instruerende informasjon fokuserer på hva interessentene kan gjøre for å beskytte seg selv fysisk i en krise. Slik informasjon tilfredstiller interessentenes behov for å få klarhet i hva de bør gjøre i oppstått situasjon, samtidig som organisasjonen får vise omgivelsene at de har kontroll.

Justerende informasjon dreier seg i hovedsak om å forklare interessentene krisens *hva, når, hvor, hvorfor og hvordan* (Ammerman 1995, Bergman 1994 i Coombs 2014). Organisasjonen bør i denne fasen uttrykke både sympati og omtanke for interessentene, og i tillegg fokusere

på korrigerende handlinger for å unngå tilsvarende hendelser i framtiden. Samtidig er det gunstig å unngå uttalelser som inkluderer erkjennelse av ansvar og skyld for oppstått situasjon. I forlengelsen av dette er det viktig å ta hensyn til at organisasjonens omdømme trues når kriser oppstår. Coombs SCCT (2014) kan benyttes som hjelpemiddel for å evaluere organisasjonens omdømmetrussel og gi anbefalinger på kriseresponsstrategier som kan bidra til å styrke organisasjonens omdømme.

Kriseresponsens form handler om hvordan valgte strategier bør presenteres for omgivelsene. I den sammenheng fokuserer Coombs (2014) på tre sentrale trekk ved formen: *rask respons*, *konsistens* og *åpenhet*. Jo raskere interessentene hører om en krise fra blant annet media, jo raskere bør organisasjonen som er utsatt for negativ omtale, respondere. Rask respons virker legitimerende for virksomheten, til forskjell fra taushet som er en passiv respons som signaliserer usikkerhet, og at organisasjonen ikke har kontroll over situasjonen. Hearit (1994) i Coombs (2014) sier i den sammenheng at taushet fører til at organisasjonen hverken har kontroll, eller prøver å ta kontroll over interessentenes oppfatning av en hendelse. I stedet får andre sentrale aktører, blant annet media, mulighet til å definere krisen for interessentene. Resultatet av dette kan være at organisasjonen oppfattes som inkompetent, ansvarlig for krisen, og at omdømmet svekkes. I vår oppgave vil særlig analysens siste del fokusere på kriseresponsstrategier Troms fylkeskommune kan benytte i tiden framover for å styrke organisasjonens legitimitet i omgivelsene.

Videre peker Coombs (2014) på konsistens som en viktig faktor for å håndtere kriser på en god måte. Konsistens dreier seg om å « snakke med en stemme » for å oppnå troverdighet i omgivelsene. Å snakke med en stemme innebærer ikke at organisasjonen kun skal ha en talsperson mot media. Det handler i stedet om at signaler som bringes til offentligheten av utvalgte talspersoner, bør ha et entydig budskap uavhengig av hvem som uttaler seg. Åpenhet på sin side er et mangesidig konsept som innebærer både å være tilgjengelig for media, å være villig til å offentliggjøre informasjon, og ærlighet. I dag benyttes ofte begrepet transparens i forhold til interessenters mulighet til å få informasjon fra ulike organisasjoner. Wæraas m.fl. (2011) omtaler blant annet meroffentlighet i offentlig sektor, og problematiserer i den sammenheng hvor transparent offentlig sektor både kan og bør være.

2.3 Benoit's teori om krisekommunikasjon som imageopprettelse

Benoit (1995), en sentral representant innen forskning på krisekommunikasjon, har en retorisk eller tekstorientert tradisjon som utgangspunkt for sin teoriutvikling. Hans teori om imagerestaurerende strategier ved krisekommunikasjon bygger på en rekke tidligere arbeider innenfor samme tema (Benoit, 1995). Teorien er i hovedsak basert på kommunikasjonsteori, retorikk og sosiologi, og bygger på to grunnleggende antagelser: Kommunikasjon kan best beskrives som en målrettet aktivitet, og et godt omdømme er et av de sentrale målene med kommunikasjon.

I tillegg må to sentrale betingelser være oppfylt før strategiene tas i bruk: En uønsket hendelse må ha oppstått, og interessentene må vurdere organisasjonen som ansvarlig for det som har skjedd. Når begge betingelsene er oppfylt vil virksomheten oppleve at omdømmet deres trues. Ifølge Benoit er det helt naturlig både for enkeltmennesker og organisasjoner som blant annet Troms fylkeskommune, å ha et behov for å forsvare sitt image dersom det trues. En måte å forsvare seg på, er ved bruk av verbale strategier. Dersom organisasjonen velger å forsvare seg ved hjelp av *korrigerende handlinger*, betyr det at problemet som har oppstått ryddes opp i gjennom konkrete handlinger. Dette kan gjøres både ved å rette opp i skader som har skjedd, eller ved å sørge for at hendelsen ikke gjentar seg. Det er også mulig å kombinere tiltakene. Benoit (1995) bemerker i den sammenheng at korrigerende handlinger fokuserer på å rette opp en skade uten nødvendigvis å innrømme skyld, mens kompensasjon består av en gave som skal fungere som motvekt når det kommer til spørsmål om skyld.

2.4 Hvilke kriseresponsstrategier bør brukes når?

Innenfor fagfeltet eksisterer ulike retningslinjer for hva slags responsstrategier som er mest hensiktsmessig å benytte i en gitt situasjon. Benoit (1995) og Coombs (2014) peker blant annet på at handling, både i ord og gjerning, er å foretrekke framfor taushet eller uttalelser som «ingen kommentar». Coombs påpeker i tillegg at valg av egnede forsvarsstrategier avhenger av den omdømmetrussel en krise fører med seg. Av den grunn er det sentralt å starte prosessen med evaluering av hvilken omdømmetrussel en krise representerer. Coombs (2014) opererer med fire hovedkategorier av kriseresponsstrategier: benektelsesstrategier, forminskelsesstrategier, gjenoppbyggingsstrategier og forsterkelsesstrategier (vedlegg 2 og 3). Ved utvikling av strategiene tok Coombs blant annet utgangspunkt i Benoit's (1995) arbeid. Det antas i hovedsak at jo mindre ansvar sentrale aktører tillegger en organisasjon, jo mindre vil omdømmet svekkes, og omvendt.

Sammenligner vi strategiene med hverandre, vil *benektelsesstrategier* vurderes som mest defensive. Slike strategier bør ifølge Coombs (2014) ikke benyttes samtidig med enten forminskelses- eller gjenoppbyggingsstrategier. Coombs påpeker at benektelse som kriseresponsstrategi kan være riktig å bruke når en organisasjon utsettes for usanne rykter fra sentrale aktører i omgivelsene. Viser det seg i etterkant at en organisasjon er delvis eller helt ansvarlig for oppstått situasjon, intensiveres imidlertid skadeomfanget for organisasjonen (P.H. Kim m.fl., i Coombs, 2014). Videre bør en organisasjon ta inn over seg at strategier som går ut på å finne sydebukker er svært ugunstig å bruke om organisasjonen er opptatt av å beskytte omdømmet.

Benektelsesstrategier går ifølge Coombs (Ibid) ut på at en organisasjon går til angrep på anklager, benekter at det eksisterer en krise, eller finner andre sydebukker som får skylden for krisen. Ifølge Benoit (1995) er benektelse i hovedsak å distansere seg mest mulig fra den klanderverdige hendelsen. Dersom organisasjonen ikke oppfattes som en del av krisen, er det liten sjanse for at organisasjonen skades. Strategien brukes gjerne på grunn av frykt for sanksjoner eller tap av omdømme.

Forminskelsesstrategier vurderes av Coombs (2014) som litt mindre defensive og inkluderer bortforklaring og rettfærdiggjøring. Slike strategier kan benyttes ved ulykker og kriser med ofre når organisasjonen ikke har tidligere krisehistorie eller svekket omdømme. Ved bortforklaring forsøker ledelsen og minimere organisasjonens ansvar for oppstått situasjon, og ved rettfærdiggjøring legges det vekt på å få fram hvor liten skade som egentlig har skjedd. Benoit (1995) peker på at ansvarsfraskrivelse kan brukes i tilfeller hvor det ikke er hensiktsmessig å benekte ansvar for en situasjon. Virksomheten forsøker da å redusere i hvilken grad omgivelsene opplever dem som ansvarlige. Når forsvarsstrategien *rettfærdiggjøring*, benyttes mener Benoit (Ibid) at virksomheten erkjenner handlingene den anklages for, men samtidig forsøker de å fremstille seg som både moralsk ansvarlig og akseptabel for interessentene.

Gjenoppbyggingsstrategier oppleves ifølge Coombs (2014) som mest imøtekommende og inkluderer strategiene kompensasjon og unnskyldning. Denne type strategier bør velges ved ulykker eller for å forebygge framtidige kriser, når organisasjonen har en tidligere krisehistorie og et svekket omdømme. Ved kompensasjon tilbys eventuelle ofre penger eller andre gaver, mens ved unnskyldning gir kriseledelsen offentlig uttrykk for at organisasjonen

beklager oppstått situasjon. Ved full unnskyldning vil organisasjonen gi uttrykk for at de tar fullt ansvar for det som har skjedd og ber om tilgivelse.

Ifølge P. H. Kim m.fl. i Coombs (2014) fungerer unnskyldning best ved kompetansebaserte kriser (innrømme inkompetanse), og minst ved integritetsbaserte kriser. Samtidig er det viktig å ha i mente at unnskyldning som strategi kan skade en organisasjon dersom det i etterkant viser seg at de ikke var ansvarlige for det som hendte. Av den grunn bør ikke unnskyldning vurderes som en strategi som i enhver situasjon medfører fordeler. Benoit (1995) sier at *beklagelse* først og fremst benyttes når en virksomhet erkjenner ansvar for en urettmessig handling, og som følge av det ber om tilgivelse. I tilfeller hvor strategien velges, anbefales det samtidig å koble beklagelsen sammen med konkrete planer om å rette opp, eller hindre tilbakefall av problemet. Ifølge Benoit er også taushet eller ignorering av beskyldninger nok så vanlig, og i noen tilfeller også en vellykket strategi.

Forsterkelsesstrategier fungerer i hovedsak som et supplement til de andre strategiene. Det innebærer at organisasjoner kan supplere andre forsvarsstrategier ved blant annet påminnelser, smiger, og ved å framstille seg selv som et offer i gjeldende situasjon.

2.5 Kritikk av Benoit og Coombs teorier om krisekommunikasjon

En teori vil aldri ta hensyn til alle mulige variabler i en reell krisesituasjon. Av den grunn er det også svært vanlig at teorier videreutvikles ved hjelp av kritiske betraktninger fra andre forskere. J. Burns og M. Bruner (2000) i W. Johansen og F. Frandsen (2007) har blant annet gjennomført en omfattende kritikk av Benoits teori. De har påpekt at teorien er statisk ved at den ikke tar hensyn til dynamiske aspekter i en situasjon.

Coombs SCCT er under kontinuerlig utvikling, og har ikke i samme grad vært utsatt for kritikk. Ifølge W. Johansen og F. Frandsen (2007) er det imidlertid stilt kritiske spørsmål til Coombs vurdering av interessenter som en homogen gruppe. I det virkelige liv kan en virksomhets interessenter oppfatte en situasjon på hver sin måte, og av den grunn tillegge en organisasjon ulik grad av ansvar. Forskningsdesignet tar heller ikke hensyn til at interessentene kan skifte oppfatning underveis i en krise. I tillegg er det en utfordring at teorien kun tar hensyn til oppslag i media, mens andre nettverk som familie, arbeidsplass og andre sosiale arenaer, ikke tas hensyn til når krisetype vurderes. I Coombs (2014) siste versjon av SCCT er sosiale mediers påvirkningskraft i et kriseforløp inkludert.

Til tross for at Benoit og Coombs i sine teorier forenkler en uoversiktlig krisesituasjon i sine arbeider, er vi likevel av den oppfatning at teoriene kan bidra til dypere forståelse omkring valg av forsvarsstrategier i ulike stadier av en krise. Også i analysens siste del vil teoriene få betydning, selv om hovedfokus da vil være på innholdet i begrepene legitimitet, omdømmeforsvar og ulike identiteter. I tilknytning til organisasjonens analyse av mulige måter å forsvare seg på, er det også viktig å redegjøre for mediens rolle som sentral premissgiver i omgivelsene. Med det menes at mediens tolkningsrammer kan ha stor betydning for både utfallet av en krise og en organisasjons omdømme i etterkant av en krise.

2.6 Medias rolle som fortellere og medfortellere

I vår oppgave har media en sentral rolle både som utgangspunkt for vår dokumentanalyse av «kollektivtransportkaoset» i Troms fylkeskommune, og som en sterk meningsdanner blant fylkeskommunens interessenter. Jacobsen og Thorsvik (2009) beskriver media som et domene med egenskaper som gjør at det som formidles kan påvirke hvilke meninger som oppstår i omgivelsene. I vår oppgave vil vi i hovedsak fokusere på oppslag i tradisjonelle aviser, mens meningsytringer på sosiale medier utelates. Bakgrunnen for valget er at utgivelser i tradisjonelle media gjennomgår en kvalitetssjekk før utgivelse, i tillegg til at de daglig når ut til et stort antall av Troms fylkes interessenter.

Ifølge Coombs kan både media, aktivistgrupper og konkurrenter beskrives som sekundære interessenter til formelle virksomheter. De sekundære interessentene er i stand til både å påvirke, og bli påvirket av handlinger i en organisasjon. Clarkson m.fl. (1995) i (Coombs, 2014) sier at denne type påvirkning ikke fører til at en organisasjon opphører, men det er fullt mulig å skade den. Videre påpekes det at problemer knyttet til sekundære interessenter også kan skade omdømmet og skape en krise. Media kan blant annet avdekke organisatoriske ugjerninger eller publisere andre typer negativ medieomtale dersom de ønsker det. Samtidig er det viktig å ta hensyn til at både trykt presse, radio, fjernsyn og nettpublikasjoner har etiske normer å rette seg etter. Norsk Presseforbund har i den anledning utarbeidet «Vær Varsom-plakaten» som omhandler både pressens samfunnsrolle, integritet og ansvar, journalistisk atferd og forholdet til kildene og publiseringsregler. Samlet er hovedbudskapet sammenfattet til «*Ord og bilder er mektige våpen. Misbruk dem ikke!*» (Norsk Presseforbund, 2014)³.

³ <http://presse.no/Etisk-regelverk/Vaer-Varsom-plakaten>

Media har som vi ser stor makt til å forme interessentenes mentale bilder av både personer, organisasjoner og steder. Siden media er sterke meningsskapere, er de også veldig viktige i omdømmesammenheng (Moldenæs, 2010). Selv om leserne kan være skeptiske til journalistenes metoder, viser forskning at de fleste tror på det blant annet aviser, formidler (Fog m.fl., 2003). Dersom en virksomhet ønsker å sette dagsorden for hva som presenteres og debatteres i media, er det viktig å kjenne til pressens spilleregler. Ifølge Fog m.fl. (Ibid) er blant annet journalistenes nyhetskriterier: vesentlighet, aktualitet, identifikasjon, konflikt og det uventede. Som følge av konkurranse om oppmerksomhet er det viktig med fengende og interessante saker som fanger interessen til de som leser, lytter eller ser på nyheter. Samtidig er det viktig å nevne at pressens «Vær Varsom-plakat» også omtaler den viktige samfunnsrollen de har ved å sikre ytringsfrihet, informasjonsfrihet og trykkefrihet i et demokratisk samfunn (Norsk Presseforbund, 2014).

Media generelt har en tendens til å vie ekstra oppmerksomhet til organisasjoner med et svekket omdømme. Coombs (2007) peker blant annet på at selv når organisasjoner med dårlig omdømme gjør noe bra, vil media minne leserne på organisasjonens historie. Media kan vinkle sine historier på mange måter, og håndtering av media på en planmessig måte blir derfor en viktig del en organisasjons kriseresponsstrategi. Med tanke på god håndtering av media vil vi tilslutt i teoridelen peke på begrepet identitet som kan ha stor betydning for en organisasjons mulighet til et godt omdømme og legitimitet i omgivelsene.

2.7 Utvikling av identitet gjennom historiefortelling

Siste del av vår problemstilling går ut på å vurdere *hvilke strategier som kan benyttes framover for å styrke Troms fylkeskommunes legitimitet i omgivelsene*. Ser vi dette i lys av vår oppgave, er det interessant å analysere om historiefortelling som strategi kan være et fruktbart valg for Troms fylkeskommune i tiden framover. Ved økt fokus på hvilke fortellinger som når ut til omgivelsene, kan det i større grad være mulig å påvirke hva slags oppfatninger som blir gjeldende.

Vi vil i hovedsak ta utgangspunkt i en bedriftsøkonomisk teoriretning når det gjelder analyse av historiefortelling som strategisk verktøy. Ifølge Røvik (2007) forsøker organisasjoner å ta i bruk fortellingen som et virkemiddel, blant annet for å forbedre organisasjoners omdømme. Daglig eksponeres vi for mange konstruerte fortellinger i både reklame, litteratur, film, og

ikke minst i mediens framstilling av virkeligheten. Slike strategiske fortellinger, også kalt «storytelling», brukes primært for å fremstille egen organisasjon på en fordelaktig måte.

Moldenæs (2010) peker på at bruk av fortellinger er et av flere verbale virkemidler som benyttes i tilknytning til omdømmehåndtering. På mange måter kan slike fortellinger sammenlignes med verdier, visjoner og slagord. Fortellinger kan brukes som et virkemiddel mot egne ansatte for å skape identitet, fellesskapsfølelse, og glød. Mer vanlig er det imidlertid at de rettes mot ulike grupper i omgivelsene for å kommunisere ønsket identitet og langsiktige visjoner. Videre nevner Røvik (2007) at det i strategiske fortellinger er viktig med et budskap som tar utgangspunkt i en moral eller et verdsett som er med på å gi retning for de ansattes handlinger. I tillegg er det en fordel om fortellingen har en konflikt som sentral drivkraft (Ibid).

I tilknytning til identitetsbegrepet påpeker Moldenæs (2010) at omdømmefortellingen bør ta utgangspunkt i en ekte og autentisk identitet. Det er viktig at råstoffet til fortellingene er sannferdige, og at de bygges opp av sentrale elementer i de klassiske dramagenrene, tragedien, komedien eller romansen. Med det som utgangspunkt sier Moldenæs (Ibid) at med dagens politiske klima er det lite å hente på å fremstå som hjelpetrengende eller be om medlidenhet. Av den grunn bør en god omdømmefortelling ha et plott fra komedien eller romansen, eller begge deler. Et fellestrekk i samtlige fortellinger er gjerne at historien bygges rundt en konflikt som gjerne har en lykkelig slutt i komedien og romansen. Tragedien får kun en lykkelig slutt dersom krefter utenfor hovedpersonens kontroll trer inn og håndterer situasjonen på en god måte.

Organisasjonens identitet har stor betydning for den legitimitet som oppnås. Det henger sammen med at legitimiteten er avhengig av en organisasjonsidentitet som er både akseptert og anerkjent i de sosiale omgivelsene. Legitimitet har å gjøre med den aksept og anerkjennelse organisasjonen har i omgivelsene. Som et ledd i arbeidet med å øke organisasjoners legitimitet, er det i dag stort fokus på håndtering av omdømme i både privat og offentlig sektor. Av den grunn vurderes det som sentralt for organisasjoner å utvikle egenskaper som oppfattes som attraktive i omgivelsene.

T. Parsons (1956) i Kvåle og Wæraas (2006) så tidlig en sammenheng mellom organisasjoners verdigrunnlag og legitimitet. Med utgangspunkt i en systemteoretisk

tilnærming vurderte han samfunnet som ulike systemer, hvor organisasjonene (delsystemet) skulle akseptere verdiene til samfunnet (overordna system). En slik tankegang fører i praksis til at organisasjonens verdier bør tilpasses de verdier samfunnet for øvrig verdsetter. I motsatt fall vil organisasjonen oppleve at de mister legitimitet i omgivelsene. Tankegangen kan være særlig relevant i politiske institusjoner hvor viktige samfunnsoppdrag skal utføres på vegne av fellesskapet.

2.8 Teori – en oppsummering

Vi har nå presentert begreper, teorier og analytiske perspektiver knyttet til forsvarsstrategier, krisekommunikasjon, historiefortelling som strategisk virkemiddel, samt ulike betraktninger omkring identitet, legitimitet og omdømme, særlig rettet mot offentlig sektor. Noen av begrepene som er forklart og definert i teoridelen tar vi med videre i analysedelen, mens andre har bidratt til å gi oss en bedre forståelse av analytiske tankerekker og teorier på området.

I vår analyse av Troms fylkeskommune, vil vi først og fremst ha fokus på Coombs og Benoits teorier om forsvarsstrategier ved krisekommunikasjon. Deres ulike teoretiske bakgrunn gjør at de ser en situasjon fra ulikt ståsted. Der Benoit i hovedsak fokuserer på organisasjonens valg av forsvarsstrategier basert på egen oppfatning av situasjonen, er Coombs mer opptatt av omgivelsenes vurderinger av situasjonen. I siste del av vår analyse, vil vi i lys av sentral teoriutvikling, vurdere hvilke strategier som kan være aktuelle for å styrke fylkeskommunens legitimitet i omgivelsene. Historiefortelling som strategisk virkemiddel er blant annet et mye brukt virkemiddel som vi ønsker å belyse nærmere.

3. Valg av metode og metodiske avklaringer

Vi vil i denne delen av oppgaven redegjøre for, samt begrunne valg av metode og forskningsdesign som benyttes for å besvare problemstillingen. Videre vil vi forklare og utdype hvilken fremgangsmåte som er benyttet ved innhenting og analyse av relevante data. Siden vi i denne oppgaven har valgt å forske på egen arbeidsplass har vi i tillegg lagt vekt på å avklare vår rolle som forskere, og trukket fram ulike forskningsetiske dilemmaer vi har møtt i løpet av skriveprosessen. Til slutt vil vi også vurdere oppgavens reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) i forhold til valgt forskningsdesign.

3.1 Kvalitative metoder

Når metode skal velges for å besvare en aktuell problemstilling, kan de ulike valg som gjøres sammenlignes med å utforme en overordnet plan for den videre forskningen. Alle undersøkelser har som regel til hensikt å komme frem til ny kunnskap (Jacobsen, 2005). I vår oppgave ønsker vi å supplere kunnskap ved å undersøke hvilke forsvarsstrategier Troms Fylkeskommune benytter i tidsrommet mai 2011 – februar 2013. I tillegg vil vi vurdere hvilke strategier som kan benyttes for å styrke legitimiteten i tiden framover.

Hancock (1998) peker på at kvalitativ metode utforsker de sosiale aspektene i verden, og søker å besvare en rekke spørsmål som omhandler menneskers atferd. Deriblant hvordan meninger og holdninger formes, hvordan mennesker blir påvirket av hendelsene rundt dem, hvorfor kulturer danner seg slik de gjør og forskjellen mellom ulike sosiale grupper. Utsagnet nedenfor gir et godt grunnlag for å forstå hva som er hensikten med, og hva vi kan oppnå ved å benytte en kvalitativ metode i tilknytning til en undersøkelse.

«Qualitative research is concerned with developing explanations of social phenomena. That is to say, it aims to help us to understand the world in which we live and why things are the way they are» (Hancock, 1998:2)

Som vi ser vil vi ved bruk av kvalitative metoder kunne finne ut hva som ligger bak ulike fenomener. Den kvalitative metoden egner seg til å avklare et tema nærmere, og til å få fram en *nyansert* beskrivelse av temaet (Jacobsen, 2005). I vår oppgave vil blant annet organisatorisk omdømme og omdømmehåndtering i offentlig sektor ha en sentral betydning.

Tilgangen på ideer og grep som kan benyttes som oppskrifter på organisatorisk omdømmebygging ble svært populære like over tusenårsskiftet (Røvik, 2007). Både teoretikere og praktikere har publisert en del bøker og tidsskrifter som omhandler omdømme og omdømmebygging i løpet av de senere år, men da først og fremst med tanke på privat sektor, og med andre land enn Norge som referansepunkt. I løpet av de seneste årene har temaet fått økt interesse også i vårt land, og av den grunn vurderer vi temaet som interessant.

Forskningsdesignet kan ha et både eksplorativt, beskrivende og et forklarende formål (Jacobsen, 2005). Vår studie kan sies å ha et beskrivende formål ved at analyse av «kollektivtransportkaoset» er avgrenset til et gitt tidspunkt. I tillegg er studien forklarende ved at vi belyser konsekvenser av ulike måter å møte media på, og hvordan kjennskap til forsvarsstrategier kan være til nytte ved håndtering av omdømme i egen organisasjon.

3.2 Casestudier

Case-studie har blant annet hatt en sentral stilling innen management-tradisjonen (Andersen, 1997). Det har imidlertid vist seg å være vanskelig å komme frem til en felles forståelse for hva case-studie tilnærming eller metode refererer til, både innen og mellom ulike fagområder (Ibid). Likevel kan vi si at en case-studie er en type kvalitativ forskningsmetode. Case-studie benyttes når man ønsker å studere mye informasjon om et mindre antall enheter eller saker. I og med at vår undersøkelse kan sies å være en spesifikk sak som vi ønsker å studere fra ulike perspektiver gjennom en begrenset tidsperiode, kan vår studie betraktes som en case-studie.

Studien gir oss muligheten til å grave dypt i et bestemt fenomen som er komplekst, til dels uoversiktlig, og består av mange ulike enkelthendelser. For å kunne gi en vurdering av hvorvidt Troms Fylkeskommune befant seg i en krisesituasjon har det derfor vært av sentral betydning at vi i løpet av dokumentstudiet økte vår forståelse av ulike enkelthendelser fylkeskommunen har vært involvert i. Gjennom en slik kunnskapsinnhenting har det også vært mulig å vurdere omfanget av, og fastsette hvilken type krise Troms fylkeskommune opplevde. Ved hjelp av case-studie har målet vært å øke vår forståelse og kunnskap om den situasjonen fylkeskommunen stod ovenfor, i kjølvannet av vedtatte endringer innen kollektivtransporten.

3.3 Datainnsamling

Det finnes flere metoder for å samle inn data ved hjelp av kvalitative undersøkelser. Metodene som oftest benyttes er ulike typer intervjuer, observasjon eller dokumentundersøkelser. Datainnsamlingsmetode velges utfra hva som egner seg best i forhold til hvilken informasjon som etterspørres, og problemstillingens utforming. Av den grunn har vi valgt å benytte dokumentstudier/innholdsanalyse ved innsamling av empiri for videre analyse. Samtidig har vi forsøkt å ta hensyn til at valg av metode for datainnsamling påvirker dataenes gyldighet og pålitelighet (Jacobsen, 2005).

Dokumentundersøkelser baserer seg i hovedsak på sekundærdata i form av dokumenter fra tidligere gjennomførte kvantitative spørreundersøkelser, aviser, tidsskrifter, regnskapsrapporter, og lignende. I og med at vi benyttet sekundærdata som primærkilde for informasjon, ble flere av våre viktigste beslutninger tatt i selve utvalgsprosessen. I løpet av prosessen med utvelgelse, var det viktig med en kvalitativ god vurdering av hva slags dokumenter som var troverdige og relevante å ha med videre i vår undersøkelse. Hva som i utgangspunktet var formålet med dataene kunne i mange tilfeller avvike fra formålet med vår undersøkelse. For å kunne vurdere dataenes troverdighet var det også sentralt å avklare hvem som hadde samlet inn dataene i utgangspunktet, hvordan dette var gjennomført og i tillegg hvordan dataene var registrert.

3.3.1 Dokumentundersøkelser som kvalitativ metode

Dokumentundersøkelser er en av de vanligste datainnsamlingsmetodene innenfor den kvalitative tilnærmingen, og egner seg godt ved kildegransking. En slik gransking egner seg spesielt når det er umulig å samle inn primærdata, når vi ønsker å finne ut hvordan andre har fortolket en viss situasjon eller hendelse, og når vi ønsker å finne ut hva mennesker faktisk har sagt og gjort (Jacobsen, 2005).

Vi har vurdert det slik at innhenting av primærdata gjennom intervju av nøkkelpersoner i Troms fylkeskommune, ville bli utfordrende for oss å gjennomføre. Det har sammenheng med at hele fylkesrådet, som følge av politisk uenighet, ble byttet ut i løpet av desember 2013. Av den grunn er det ingen sentrale personer i det nye fylkesrådet som i kraft av sin posisjon som fylkesråd, har uttalt seg i media omkring «kollektivtransportkaoset». I tillegg har vi vurdert hvilken metode som egner seg best for å få svar på problemstillingen, og sist men ikke minst har vi tatt hensyn til oppgavens omfang. Etter en samlet vurdering har vi funnet ut at

analyse av oppslag i media over en bestemt tidsperiode, i vårt tilfelle egner seg godt som viktigste kilde til relevante undersøkelsesdata.

I vår gjennomgang av dokumentene som omhandlet «kollektivtransportkaoset» oppdaget vi tidlig at oppslag i media kom fra ulike aktører med forskjellige samfunnsroller. Både privatpersoner så vel som offentlige personer med roller innen politikk og samfunnsliv har vist interesse for situasjonen som oppsto. De ulike aktørenes meninger og holdninger er hovedsakelig presentert gjennom avisartikler og leserinnlegg. Med det som utgangspunkt har vi gjennom hele prosessen med utvelgelse av artikler for analyse, forsøkt å ha en åpen og undersøkende holdning til ulike oppslag i media.

I og med at vårt tema omhandler kollektivtransporten i Troms fylke, og har liten nasjonal omtale, har vi valgt å analysere artikler fra største regionale avis i landsdelen, avisa Nordlys, og største lokale avis i fylket, avisa iTromsø. Begge avisene har en stor leserskare både i Tromsø og omegn, og vi oppfatter dem som seriøse og kritiske stemmer i samfunnsdebatten. Utvelgelsesprosessen er foretatt ved hjelp av medieovervåkingsverktøyet Retriever på Internett. Av den grunn er samtlige artikler som omhandlet kollektivtransport inkludert i våre søk, både nett- og papirutgavene.

Utvalgsprosessen vår bestod av fire trinn, hvor *trinn en* inneholdt et åpent søk på Retriever. Ved hjelp av søkebegrepet «Troms fylkeskommune», og spesifisering av periode 2008 – 2013, framkom et stort antall artikler som vi sorterte med utgangspunkt i årstall for utgivelse. Valg av periode for søk etter artikler var ikke tilfeldig valgt, men har sammenheng med et sentralt vedtak i fylkestinget i 2007 om innkjøp og organisering av kollektivtrafikken i Troms (Fylkestingsmelding 2, 2007). Vi vil komme nærmere inn på innhold i vedtak i kapittel 4 som omtaler Troms fylkeskommune som case.

Trinn to besto i å velge ut artikler som omhandlet Troms fylkeskommune som tilbyder av kollektivtjenester gjennom buss- og hurtigbåttjenester. Utvelgelsen ble gjennomført ved hjelp av forhåndsvisning av artikler. Vi leste hele artikkelen i tilfeller hvor forhåndsvisningen medførte usikkerhet om det var aktuelt å ta de med i videre analyse. Artikler som inneholdt begreper som «Nobina», «Cominor», «Boreal Transport Nord», «Veolia Transport», «Hurtigbåt», «Buss» og «Troms fylkestrafikk» ble tatt med videre til neste sorteringsrunde. Artikler som inneholdt beskrivelse av øvrige aktiviteter fylkeskommunen har ansvar for, ble

forkastet. For øvrig kan vi nevne at samtlige begreper nevnt ovenfor, i utgangpunktet ble lagt inn i vårt overordnede søk, men søkeresultatet ble da at flere sentrale artikler manglet i vårt datautvalg. Av den grunn valgte vi i stedet å starte utvelgelsesprosessen med et bredt søk som kun inneholdt begrepet «Troms fylkeskommune», for deretter å gjennomgå manuelt hvilke artikler som var aktuell for videre analyse.

I *trinn tre* leste vi alle utvalgte artikler med det formål å finne oppslag med direkte og/eller indirekte indikerte angrep eller kritikk mot Troms Fylkeskommunes håndtering av kollektivtransportområdet. Inkludert i utvalget var også artikler der fylkeskommunens talspersoner responderte på ulike meningsytringer, mens øvrige funn ble utelatt fra videre analyse. For å sikre mest mulig troverdige sekundærkilder i vår undersøkelse, ble det på dette stadiet lagt stor vekt på kildehenvisninger.

I den sammenheng skilte vi mellom personlige og institusjonelle kilder. Vi registrerte blant annet at flere uttalelser kom fra politikere både på fylkeskommunalt og kommunalt nivå. I slike tilfeller forsøkte vi å stille oss undersøkende og undrende til politikernes agenda – var det personlige meninger som framkom, eller ble artikkelen skrevet på vegne av en organisasjon, et politisk parti eller et lokallag? En av ulempene ved institusjonelle kilder er at institusjonen som har forfattet kilden kan ha egeninteresse i å forvrengte informasjon (Jacobsen, 2005). Som en følge av dette tolket vi artiklene slik de var skrevet og framført, på en mest mulig saklig måte.

I *trinn fire* i vår utvelgelsesprosess benyttet vi Excel regneark hvor vi utarbeidet en oversikt som inneholdt en kort oppsummering og sentrale opplysninger fra hver enkelt artikkel som fortsatt var med i utvalget. Oversikten viste seg å gi en rekke muligheter for filtrering av opplysninger, avhengig av hva slags data vi ønsket mer kunnskap om. Ved hjelp av oversikten var det enklere å se hvem som uttalte seg om hva i media, når de uttalte seg, og hva de uttalte seg om. Det viste seg også at oversikten ble et sentralt verktøy gjennom hele analysearbeidet, blant annet for å avklare krisens forløp (Helth & Millars 2004 og Coombs 2014).

Utover dette var oversikten også til hjelp ved kategorisering av Troms fylkeskommunes eksponering i media i ulike stadier av krisen. I tillegg åpnet oversikten for at vi på en ryddig måte kunne kartlegge og kategorisere de ulike responsstrategiene som fylkeskommunen

benyttet ved håndtering av medias oppslag i perioden mai 2011 – februar 2013. For å få et bedre overblikk over medieeksponeringen i Nordlys og Tromsø i etterkant av det sentrale politiske vedtaket på kollektivområdet i 2007, har vi utarbeidet en tabell som viser at antall oppslag i avisene Nordlys og iTromsø økte i perioden 2011 – 2013.

Tabell 1 Antall artikler om Troms fylkeskommunes kollektivtransport fordelt på år:

Årstall	Nordlys	Tromsø	Totalt	Prosent
2008	9	7	16	9 %
2009	5	15	20	11 %
2010	11	6	17	10 %
2011	15	18	33	19 %
2012	34	23	57	32 %
2013	24	11	35	20 %
Totalt	98	80	178	100 %

(Retrieversøk: Troms fylkeskommune)

Tabellen viser at antall oppslag i media omkring tjenesteområdet kollektivtransport er doblet fra 2010 til 2011. I tillegg ser vi at antall medieoppslag er tredoblet i 2012 sammenlignet med 2010. Underveis i utvelgelsesprosessen la vi også merke til at en stor del av artiklene inneholder kritiske bemerkninger mot Troms fylkeskommunes satsning på kollektivtransportområdet. Vi har forøvrig hatt som utgangspunkt at det var en spesiell hendelse i mai 2011 som startet krisen, og at medieeksponeringen omkring kollektivtransporten avtok gradvis i løpet av februar 2013.

3.4 Vår forskerrolle og forskningsetiske avklaringer

I og med at vi til daglig er ansatt i Troms fylkeskommune er det av spesiell interesse å fokusere på de forskningsetiske dilemmaene som er vanlig å møte når man velger å forske i egen organisasjon. Selv om tema i oppgaven ikke er direkte knyttet opp mot vårt daglige arbeid, er vi likevel nært knyttet til organisasjonen vi her skal ha et forskerblikk på.

Som ansatte i Troms fylkeskommunes administrasjon er det svært sannsynlig at vi kan ha tilgang til informasjon som en ekstern forsker ikke nødvendigvis vil ha tilgang til. For å oppnå et mest mulig objektivt resultat av vår undersøkelse, og i lojalitet til arbeidsgiver, har vi i vår undersøkelse utelatt å bruke slik informasjon. I den anledning har vi foretatt en avveining av hva som er å betrakte som konfidensielt, og hvilken informasjon som kan benyttes som en del av oppgaven for å øke undersøkelsens pålitelighet og nøyaktighet.

Everett og Furseth (2012) påpeker at forskere har ansvar for at deres arbeid kommer samfunnet til gode, og at det bør sørges for at deres arbeid gjøres tilgjengelig for allmenheten på en forståelig måte. Vi velger å tolke utsagnet slik at vi bør strebe mot et mest mulig objektivt utgangspunkt i vårt arbeid med analysen. I tillegg bør vi ha som siktemål at det endelige produkt skal oppfattes som både saklig, informativt og interessant for leserne. En følge av dette er at vi i oppgavens siste del gjennomfører en analyse hvor fokus er på framtidige strategier som kan bidra til å styrke Troms fylkeskommunes legitimitet i omgivelsene. I tillegg tolker vi det slik at informasjonen vi får gjennom medieoppslag kan betraktes som offentlig, som uten ytterligere samtykke kan siteres fra. Vi har også vært nøye med kildehenvisninger, slik at det skal være mulig å finne tilbake til artikler vi viser til i oppgaven.

3.5 Validitet og reliabilitet

Forskningens validitet og reliabilitet gir svar på om våre resultater er gyldige og til å stole på. Jacobsen (2005) skiller mellom intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet søker å finne ut om våre resultater er riktige, det vil si om vi har fått det vi ønsket som resultat. At resultater er «riktige» kan tolkes på flere måter. Vi konsentrerer oss i hovedsak om Jacobsens utgangspunkt, når noe er riktig beskrevet vil det føre til at andre er enige i beskrivelsen. Ekstern gyldighet har å gjøre med i hvilken grad vår forskning er generaliserbar. Pålitelighet måles på bakgrunn av behovet for å vite om det er trekk ved selve undersøkelsesopplegget som påvirker resultatene vi får.

I tilknytning til dette har vi funnet ut at oppslag i media fra to av de største medieaktørene i Nord-Norge, har vært et godt utgangspunkt for best mulig utvalg og mest mulig korrekt bilde av informasjonsmengden som forelå på gitt tidspunkt. Hvert enkelt medieoppslag ble nøye gjennomgått, og vi har også hatt et kritisk blikk med tanke på hvem som var hovedkilde til informasjon. Vi har også betraktet kildens motiv, hvilken kunnskap og kompetanse vedkommende har hatt i forhold til sine uttalelser, og kildens nærhet til hendelsene. I tillegg gjennomførte vi flere sorteringer og kategoriseringer i både utvalgs- og analyseprosessen. Ved å stille med en kritisk, undrende og undersøkende holdning i vår utvalgsprosess, mener vi at medieoppslagene som tilslutt ble en del av vårt empiriske materiale, har vært et godt grunnlag for å svare på både problemstilling og tilhørende forsknings spørsmål. Vi er derfor av den oppfatning av oppgavens resultater kan sies å ha intern gyldighet.

Når det snakkes om generalisering i en kvalitativ analyse, er det viktig å påpeke at «*hensikten med kvalitative metoder er som regel ikke å generalisere fra utvalget av enheter til en større gruppe enheter [...] Kvalitative undersøkelser har heller til hensikt å forstå og utdype begreper og fenomener, dvs. få tak på generelle fenomener*» (Jacobsen 2005: 222). Det finnes i hovedsak to former for generalisering, statistisk og teoretisk generalisering. En statistisk generalisering søker å generalisere fra et utvalg til en populasjon. I og med at vi kun har studert ett case, uten å sammenligne med andre undersøkelser, har generalisering, eller ekstern gyldighet, ikke vært et mål for oss i denne studien.

I løpet av arbeidet med oppgaven har vi hele tiden hatt fokus på å være mest mulig objektiv både i vår måte å gå fram på, og i våre fortolkninger. Vi har hele tiden forsøkt å tenke hvordan medieoppslag kan fortolkes av en utenforstående. Som en følge av dette mener vi det er sannsynlig at andre forskere kan få resultater tilsvarende det vi har fått dersom undersøkelsen foretas på nytt. I tillegg vil vi trekke fram vårt samarbeid som positivt, siden vi på den måten har fått muligheten til å være kritiske og konstruktive til hverandres vurderinger underveis i oppgaveskrivingen.

Som følge av at vi i samarbeid har valgt ut artikler og medieoppslag for videre analyse, er det klart at analyseresultatene vil påvirkes av de valg vi har tatt under hele prosessen. I den sammenheng vil vi nevne at bruk av sekundærdata gjør at de opprinnelige formålene med artiklene ikke er synlige for oss, men at det er nødvendig med en fortolkning for bruk i analysen. Av den grunn har vi lagt vekt på å gjengi sitater på utvalgte artikler, slik at leserne har mulighet til å gjøre seg opp en mening i forhold til våre fortolkninger. En del medieoppslag som er med i analysedelen kan oppfattes som enveiskommunikasjon. I mange tilfeller inneholder innleggene kritikk mot Troms fylkeskommune, uten at kommentarer fra den angrepne part er forsøkt innhentet i samme artikkel. Har fylkeskommunen i etterkant av slike oppslag ikke publisert motsvar eller kommentarer, er det i vår analyse kategorisert som «taushet» som responsstrategi. Vi er åpen for at fortolkningen kan bidra til å svekke undersøkelsens reliabilitet, siden det er sannsynlig at andre forskere kan fortolke artiklene på en annen måte ved en senere anledning.

I tillegg kan det at vi kun har konsentrert oss om to ulike hendelser med oppmerksomhet fra media rundt Troms fylkeskommune, over en viss periode, være med på å svekke undersøkelsens reliabilitet. Vi er kjent med at fylkeskommunen over tid har vært eksponert i

media i forhold til flere saker, som på hver sin måte kan påvirke organisasjonens omdømme i positiv eller negativ retning. Av den grunn er det en mulighet for at et større eller et annet utvalg kunne gitt andre resultater. Samlet vil vi likevel si at både utvalgs- og analyseprosessen er gjennomført på en grundig og systematisk måte, og at våre resultater i så måte kan sies å være pålitelige og nøyaktige i forhold til vurderinger og valg vi har foretatt underveis i arbeidet.

4. Troms fylkeskommune som case

Før vi går over til analysen vil vi trekke fram sentrale momenter i Fylkestingsmelding 2:2007 «Om innkjøp og organisering av kollektivtrafikken i Troms». Vi oppfatter dokumentet som et viktig styringsdokument for Troms fylkeskommunes anbudsregime i den senere tid. Dette dokumentet har lagt en rekke føringer for framtidige prioriteringer innen kollektivtilbudet i Troms, og flere momenter kan ha hatt en avgjørende betydning for fylkeskommunens vedtak og handlemåte i tilknytning til «kollektivtransportkaoset».

4.1 Grunnlaget for det fremtidige anbudsregimet

I Fylkestingsmelding 2:2007 «Om innkjøp og organisering av kollektivtrafikken i Troms» konkretiseres flere momenter hvor siktemålet er å bedre det framtidige kollektivtilbudet i Troms fylke. Det framkommer blant annet at fylkeskommunen i årene som kommer, står overfor tre sentrale utfordringer: *Miljø, universell utforming og økonomisk handlerom* (Fylkestingsmelding 2:2007). Momentene har i ettertid vist seg å få stor betydning i krav som stilles ved anbudsutsettelse av tjenester innen kollektivtrafikken.

I fylkestingsmeldingen er det fokusert på reduksjon i bruk av privatbiler og forbedring av kollektivtilbudet til fylkets innbyggere. Det påpekes at veitrafikken i Tromsø står for halvparten av CO₂-utslippene, og «de gamle» hurtigbåtene beskrives som miljøverstinger i forhold til utslipp av farlige miljøgifter som CO₂ og NO_x. Innføring av avgifter på NO_x for sjøtransport i januar 2007, har blant annet ført til en kostnadsøkning per år på rundt 6 – 10 millioner kroner for Troms fylkeskommune. Deler av kostnadsøkningen dekkes imidlertid ved økonomisk kompensasjon fra statlig hold. Disse bakenforliggende faktorene har vært med på å bidra til fylkeskommunens ønske om mer miljøvennlige løsninger både for buss og båttrafikken i Troms.

«Overfor statlige myndigheter skal fylkeskommunen være en aktiv pådriver for utvikling av mer miljøvennlig teknologi, spesielt når det gjelder hurtigbåt.» og «Ved innkjøp av rutetjenester med buss vil man forsøke å få i gang forsøk med for eksempel gassdrevne busser. I første omgang i bytrafikken i Tromsø og Harstad» (Fylkestingsmelding 2, 2007:6).

Samtidig refereres det til Stortingsmelding 26:2001 «Bedre kollektivtrafikk» som blant annet bygger på NOU 2001:22 «Fra bruker til borger». Her presiseres det at forflytningshemmede i så stor grad det er mulig skal ha mulighet til å benytte ordinært kollektivtilbud. Eventuelle

særskilte transportløsninger skal komme i tillegg til det ordinære tilbudet (Fylkestingsmelding 2:2007). På nasjonalt nivå har det vært et mål at transportmidler og infrastruktur i kollektivtilbudet skulle være tilgjengelige for alle innen 2012. I fylkestingsmeldingen ble dette omtalt som «*krav til universell utforming*» (Ibid).

Troms fylkeskommunes kontrakter innenfor kollektivtransport ble på dette tidspunkt betegnet som nettokontrakter. I korte trekk innebærer en nettokontrakt at ruteselskapet har ansvar og risiko for inntektene. Nettokontrakter «... *medfører at passasjerinntektene ut over forhåndsdefinert nivå (et nivå som alltid må settes lavt på grunn av at selskapene ønsker lavest mulig risiko), medfører at prisen for kollektivtilbudet blir høyere enn den kunne vært.*» (Fylkestingsmelding 2:2007:21).

Fylkeskommunens hovedargument for å gå over til bruttokontrakter ved inngåelse av nye avtaler innen kollektivtilbudet, var at passasjerinntektene ville tilfalle fylkeskommunen. Ved en slik endring ville eventuelle overskytende passasjerinntekter komme passasjerene og innbyggerne til gode i form av flere ruter, avganger eller reduksjon i takstnivå. I tillegg til at fylkeskommunen ønsket større kontroll over passasjerinntektene, ble det samtidig vedtatt at ansvar for, og kompetansen omkring ruteplanleggingen skulle overføres til fylkeskommunen. Tidligere har ansvaret ligget hos tjenesteleverandørene. Erfaringene har imidlertid vist at det er utfordrende å skape et helhetlig og korresponderende kollektivtilbud når tjenesteleverandørene har hovedansvar for ruteplanleggingen (Ibid).

Oppsummert kan det se ut til at formålet med å konkurranseutsette hurtigbåtsambandet Tromsø-Finnsnes-Harstad og de lokale bussrutene i Tromsø, var flere kollektivreisende, færre privatbilister, og i tillegg en miljøgevinst ved hjelp av miljøvennlige transportmidler. Samtidig har det vært fokus på universell utforming og muligheten for økonomisk handlerom i anbudene. Ved å gå over fra nettokontrakter til bruttokontrakter var også intensjonen at fylkeskommunen etter hvert skulle overføre merinntekter fra kollektivtilbudet tilbake til innbyggerne gjennom lavere pris på billetter og flere avganger.

5. Analyse og drøftinger

5.1 Om analysedelen, funn og fortolkninger

Hovedmålet med analysedelen er å svare på forskningsspørsmålene og det som var utgangspunktet for studien. *Hvordan Troms fylkeskommune forsvarte sitt omdømme under «kollektivtransportkaoset» i perioden 2011 til 2013, og hvilke strategier som kan benyttes framover for å styrke organisasjonens legitimitet i omgivelsene.* Problemstillingen er todelt slik at funn omkring bruk av forsvarsstrategier og krisekommunikasjon i analysens første del, kan være til nytte i analysens siste del, som fokuserer på valg av strategier som kan bidra til å styrke organisasjonens legitimitet. For nærmere beskrivelse av vår empiri i analysens første del, viser vi til vedlegg 4 som synliggjør prosessen omkring sortering og kategorisering av analysens datamateriale.

5.2 Analyse del 1: «Kollektivtransportkaos», omdømmeforsvar og krisekommunikasjon

I denne delen av analysen er hovedfokus på forskningsspørsmål 1. *Hvordan samsvarte Troms fylkeskommunes forsvarsstrategier med den omdømmetrusselen organisasjonen opplevde under «kollektivtransportkaoset».* Ifølge Coombs (2014) er det viktig at organisasjoner utsatt for negativ oppmerksomhet i media, vurderer hvor stor omdømmetrussel ulike hendelser representerer.

5.2.1 Medias framstilling av Troms fylkeskommune

I forkant av vår analyse av fylkeskommunens bruk av Coombs og Benoits forsvarsstrategier, vil vi se nærmere på medias framstilling av organisasjonen, i perioden 2011 – 2013. Vi vil i denne delen først og fremst fokusere på medias maktposisjon som påvirkere av meninger og oppfatninger blant ulike interessenter i omgivelsene. For oversiktens skyld har vi i denne delen av analysen valgt å omtale anskaffelse av nye hurtigbåter og busser hver for seg.

De nye hurtigbåtene

Konsesjonen for hurtigbåtsambandet Tromsø-Finnsnes-Harstad ble lagt ut på anbud sommeren 2008. I anbudsgrunnlaget lå det blant annet krav om mer miljøvennlige fartøy. Anbudsperioden skulle gjelde fra og med 2010 til og med 2019 og var å betegne som en bruttokontrakt. I oktober 2008 ble det offentliggjort at det var Veolia Transport Nord AS (senere kjøpt opp av Boreal Transport Nord AS) som hadde levert det beste tilbudet for sambandet (Medby, 2008). I april 2009 inngikk rederiet kontrakt med Båtservice Mandal AS om bygging av tre nye hurtigbåter («Båter til 160 millioner», 2009). Båtene kunne blant annet skilte med nærmest en halvering av drivstofforbruket i forhold til «gammelbåtene», samt et

slitesterkt skrog i karbon («Imponert over miljøbåtene», 2009). Båtene skulle leveres fortløpende og være i full trafikk fra og med 1. juli 2010.

Ved levering av den første nye hurtigbåten (MS Sollifjell), våren 2010, pådro båten seg store skrogskader på tur nordover (Nitteberg, 2010). Fra da av ble det fra medias side viet stor oppmerksomhet til de nye hurtigbåtene, og de fikk etter kort tid betegnelsen «skandalebåtene». I etterkant av uhellet konkluderte Havarikommisjonen med at det var konstruksjonsmessige feil som lå bak havariet («Skade på hurtigbåt», 2010). Til tross for at ansvaret for designet av båtene ikke lå hos fylkeskommunen, ble det i media fremstilt som at selve ansvaret for uhellet kunne spores dit. Det ble hevdet at årsaken til havariet lå i fylkeskommunens anbudsgrunnlag. I Tromsø ble følgende hevdet *«Alle kort må på bordet og ansvaret må plasseres - ikke minst politisk. Hurtigbåtskandalen er blitt så alvorlig at fylkesråd for samferdsel i Troms, Kari-Anne Opsal, bør vurdere sin egen stilling.»* («Båtskandalen må få konsekvenser», 2010).

Kompetansen og ansvaret for designet og konstruksjonen av båtene lå i all hovedsak hos Båtservice Mandal og Boreal Transport. Jacobsen og Thorsvik (2009) viser til at media har flere egenskaper som bidrar til å påvirke hvilke meninger som oppstår i omgivelsene. Måten hurtigbåtsaken ble fremstilt på i media, kan ha påvirket interessentenes oppfatninger av saken. Blant annet kan valg av ord for å beskrive anskaffelsen, som her «skandalebåter» være uberettiget, men likevel påvirke i hvilken grad omgivelsene gir Troms fylkeskommune ansvaret for hendelsene.

Før endelig leveranse tok plass ble båtene ombygd i henhold til forskriftene. Båtene ble satt i drift fra og med 3. mai 2011, ti måneder etter at de opprinnelig skulle vært klare. Kort tid etter ble det varslet, fra daværende fylkesråd for samferdsel Kari Anne Opsal, at båtene skulle tas ut av drift med umiddelbar virkning (Myhre, 2011). Som midlertidig alternativ skulle «gammelbåtene» settes inn i drift igjen. Dette ble gjort da det viste seg at de nye hurtigbåtene ikke var tilpasset rullestolbrukere. Det viste seg etter kort tid at anløp til kaiene var utfordrende å gjennomføre på en tilfredsstillende måte. I Nordlys ble saken fremstilt på følgende måte,

«Prosjektet, som skulle være Troms fylkeskommunes store satsing på miljø og innsparing av offentlige driftsmidler, er blitt en skandale uten sidestykke i moderne tid. Igjen sitter forbrukerne (skattebetalerne) og er rystet over pengesløseriet og den manglende kunnskap og

kompetanse som dette prosjektet har forårsaket. Dommen fra de reisende er klar: Vi er satt ti år tilbake i tid.» (Myhre, 2011).

Det ble også rettet kritikk mot fylkeskommunens manglende kompetanse ved det maritime fagområdet, «*Det er lett å fastslå at på fylkeskommunen er det null kompetanse på maritim virksomhet, og det kommer tydelig fram at ordet planlegging er et fremmedord der i huset.» (Myhre, 2011)* I etterkant oppsto en konflikt mellom rederiet og Troms fylkeskommune i forhold til hvem som var ansvarlig for tilpasning av kaiene. Konflikten ble tett fulgt opp i lokal og regional media. Ifølge Føg m.fl. (2003) er «konflikt» en av medias nyhetskriterier, og kan i tilfeller som dette føre til at involverte organisasjoner får økt oppmerksomhet og spalteplass.

Etter at kaiene var utbedret og båtene gjenopptok trafikken i sambandet, viste det seg at det totale antall passasjerer var nedadgående. Over tid ga det en betydelig reduksjon i passasjerinntektene. I og med at det fylkeseide foretaket Troms fylkestrafikk (etablert 2011) har hatt ansvaret for å forvalte driftskontraktene for både hurtigbåt og buss, har avtale om bruttokontakt samtidig med reduksjon i billettinntekter ført til merforbruk i foretaket. I den sammenheng er det også viktig å nevne at merforbruket dekkes av eier, Troms fylkeskommune. Som et tiltak for å bedre de økonomiske rammevilkårene har Troms fylkeskommunen i flere omganger gjennomført både prisøkninger på billetter, og reduksjoner i rutetrafikken på begge tjenestoområdene.

Ifølge Coombs (2014) kan sekundære interessenter som media, skade en organisasjons omdømme, og bidra til at en krise oppstår. På bakgrunn av det vil vi antyde at det var en sammenheng mellom antall oppslag i media og nedgang i antall reisende som følge av svekket tillit til de nye båtene. Da det på et tidligere tidspunkt oppstod uenigheter mellom fylkeskommunen og Boreal Transport, ble det etter hvert i avisa iTromsø trukket fram at hurtigbåtene opererte med tilfredsstillende regularitet.

«Nå har fylkeskommunen gitt Boreal delvis rett på flere punkter om regulariteten for hurtigbåten mellom Tromsø og Harstad. Det betyr at fylkeskommunen mener regulariteten var 97,17 prosent i fjor. I september hevdet de at den bare var 96,81 prosent, mens Boreal mente 97.76 prosent var korrekt» («Gir etter i bonuskrangel», 2012).

Til tross for at hurtigbåtene gikk i henhold til oppsatt ruteplan opplevde fylkeskommunen en drastisk nedgang i passasjerantallet. Avisa iTromsø beskrev blant annet at *«12.300 færre passasjerer tok hurtigbåten i januar og februar enn året før [...] Passasjerflukten er en katastrofe for hurtigbåttilbudet mellom Harstad og Tromsø.»* («Dramatisk svikt», 2012). Medias store interesse for problemene i innkjøringsfasen av de nye båtene, kan tenkes å ha virket forsterkende i forhold til utløsning av en krise.

I kjølvannet av situasjonen beskrevet ovenfor, ønsket fylkeskommunens politiske ledelse å si opp sin kontrakt med Boreal Transport Nord AS. I ettertid kan det tenkes at saken ble fremmet som en følge av medias framstilling av situasjonen. Det er imidlertid kun løse spekulasjoner, og faller utenfor tema for denne oppgaven. Følgende spørsmål ble likevel fremmet i Nordlys etter at Troms fylkeskommune til slutt bestemte seg for ikke å si opp kontrakten med Boreal Transport, *«Var oppsigelsesalternativet utelukkende en tom trussel, et retorisk grep for å roe ned offentligheten?»* («Frifinnelsen», 2012).

De nye bussene

5. mai 2011 ble det klart at det svenske selskapet Nobina hadde levert det beste tilbudet for å betjene bussrutene i Tromsø. Det tidligere Tromsø-kjente busselskapet Cominor, tapte anbudet. Daværende fylkesråd for samferdsel beskrev resultatet av anbudsrunden slik i Nordlys,

«I dag er jeg jøger [...] Vi får økt produksjonen med ti prosent, får 30 miljøvennlige hybridbussar og fra 2014 får vi også gassbussar. Tross dette, sparer vi pengar i forhold til i dag. Opsal lover at det skal komme de reisende til gode.» («Både passasjerer og miljøet», 2011).

På lik linje med anbudsgrunnlaget for hurtigbåtsambandet, hadde fylkeskommunen også her et mål om mer miljøvennlige løsninger. Da Nobina startet opp med nye busser, 1. februar 2012, meldte de første problemene seg etter kort tid. Mediene kom raskt på banen med nyheter hvor det framkom at nå fantes to problemer innen samferdsel i Troms, både hurtigbåt og buss. I Nordlys ble det skrevet at *«I kjølvannet av hurtigbåtskandalen har Troms fylkeskommune fått et nytt pinlig problem i fanget. Bussbyen Tromsø beskjemmes nå med store problemer i kollektivtrafikken. [...] Det brenner nå, og tiltakene som settes inn må virke»* («Det haster nå», 2012).

Ved innkjøring av nye busser i Tromsø, ser vi at mediene først og fremst fokuserte på kansellerte bussavganger som følge av sjåførmangel. Dette innebar ventende passasjerer som blant annet ikke rakk jobben sin i tide, på grunn av busser som aldri dukket opp. Etter å ha ventet i 10 minutter på en buss som aldri kom, beskrev en av passasjerene situasjonen med følgende ord i Nordlys, «*Det er umulig å stole på om bussene kommer eller ikke.*» (Emberland m.fl., 2012). I tilknytning til første vinter med hybridbusser i Tromsø, ble det i media slått stort opp om hybridbussene egentlig egnet seg under nordnorske forhold. Media pekte blant annet på at bussenes problemer med å komme seg opp ulike bakker, førte til en rekke uhell i Tromsøområdet. Vi har blant annet sett at media i en rekke oppslag trekker fram at hybridbussene var «ubrukelige» i Tromsø. Som en følge av medias framstilling av saken, ser vi at Troms fylkeskommunes kommunikasjonssjef, i avisa iTromsø, har forsøkt å vinkle saken slik den ble oppfattet fra fylkeskommunens side.

«Dersom det er slik som det skrives at hybridbussene ikke fungerer, hvordan kan de da kjøre rundt i Tromsø og følge oppsatt ruteplan? Det er 1 000 bussavganger hvert døgn i Tromsø, og sjåførene i Nobina gjør en så god jobb at 99,7 prosent av avgangene er gjennomført. Er bussene da ubrukelige?» (Mortensen, 2013).

Ifølge Fog m.fl. (2003) er det slik at interessenter ofte er skeptiske til journalisters metoder for innhenting av informasjon. Likevel stoler de fleste i stor grad på nyhetene som framkommer i media. Knytter vi resonnetet til medias håndtering av Troms fylkeskommune i en gitt periode, ser vi at media kan ha stor betydning for omgivelsenes oppfatning av organisasjonen. Ved å fokusere på dramatiske hendelser ved innkjøring av både nye hurtigbåter og nye busser, fikk fylkets interessenter en oppfatning av at tjenesteområdet var en «katastrofe».

5.2.2 Bruk av forsvarsstrategier under «kollektivtransportkaoset»?

Med utgangspunkt i medias omtale av Troms fylkeskommune i perioden 2011 – 2013, kan det tyde på at interessentene mener krisen er et resultat av organisasjonens bevisste valg og handlinger. Et godt eksempel på dette finner vi i avisa Nordlys hvor overskriften «*Deler ut strykkarakter*» følges opp med kommentaren, «*Troms fylkeskommune har ikke gjort jobben sin. De har bestilt et produkt som ikke holder mål...*» (Noreng og Pedersen, 2012). Ifølge Coombs (2014) medfører en slik situasjon en sterk attribusjon av ansvar og en alvorlig omdømmetrussel, og det anbefales bruk av imøtekommende forsvarsstrategier.

I denne delen av analysen er hovedfokus på forskningsspørsmål 1. *Hvordan samsvarte Troms fylkeskommunes forsvarsstrategier med den omdømmetrusselen organisasjonen opplevde under «kollektivtransportkaoset»?* Som utgangspunkt for analyse av Troms fylkeskommunes bruk av Coombs og Benoits forsvarsstrategier, har vi gjennomgått og kategorisert en rekke avisartikler som omhandler medieoppslag omkring kollektivtransport i perioden mai 2011 – februar 2013. Overordnede funn etter kategoriseringen er å finne i tabell 2 på slutten av analysen, mens detaljer omkring vår sortering og kategorisering finnes i vedlegg 4.

For å illustrere bedre hvordan kommunikasjonen utspant seg i media i løpet av perioden, vil vi også i fortsettelsen sitere direkte fra utvalgte artikler som benyttes i analyse av «kollektivtransportkaoset». Blant annet har vi i vårt datautvalg funnet et innlegg fra slutten av perioden vi analyserer, som illustrerer hvordan fylkeskommunens satsning på en mer miljøvennlig kollektivtransport, ble oppfattet av en engasjert skribent i iTromsø:

«Samferdselssektoren i Troms har vært en sørgelig historie, helt fra det øyeblikket fylkespolitikkerne vedtok å prioritere miljø foran hensynet til passasjerkomfort og driftssikkerhet. Tabben gjentok seg, da bussdriften i Tromsø ble lagt ut på anbud og fylket krevde hybridbusser [...] Et svekket tilbud og dyrere billetter til passasjerene er kostnadene vi må betale for en feilslått politikk. Når skal det sittende fylkesrådet innrømme det og ta nødvendige grep?» («En trist historie», 2013).

Dette er et sitat som ifølge Coombs (2014) og Benoit (1995) bør responderes raskt på, slik at den angrepne organisasjonen får mulighet til å framstille situasjonen slik den oppfattes fra deres side. I stedet kan det se ut til at artikkelen ble utgitt uten at fylkeskommunen brukte ressurser på å forsvare seg på noen som helst måte. Taushet er, etter det vi kan se, den mest brukte forsvarsstrategien fra fylkeskommunens side i perioden vi analyserer, og sitatet ovenfor er et eksempel på innlegg som ble møtt på en slik måte. Vi har ingen indikasjoner som viser om taushet som forsvarsstrategi var en bevisst eller ubevisst handlemåte ved angrep i media på gitt tidspunkt.

Coombs (2014) understreker at behovet for *rask respons* har en tendens til å eskalere i takt med den teknologiske utviklingen i samfunnet. Som følge av en rivende utvikling på internett, kan media i dag rapportere ulike typer kriser svært raskt. Jo raskere interessenter får høre om kriser i media, jo raskere må organisasjoner utsatt for krise respondere. I perioden vi betegner

som «kollektivtransportkaoset» finnes det 115 artikler i analysegrunnlaget som på en eller annen måte berører valgt tema. En rekke artikler inneholder uttalelser fra flere aktører, og i hovedsak ser vi at talspersoner i Troms fylkeskommune har benyttet anledningen til å forsvare sine synspunkter omkring ulike hendelser.

Datagrunnlaget vårt viser imidlertid at i 27 tilfeller med angrep i media, responderte fylkeskommunen med taushet eller «ingen kommentar». I kun 6 av tilfellene har fylkeskommunen bevisst påpekt at de ikke har noen kommentar til saken. Et eksempel er fra avisa Nordlys hvor overskriften er «*Fylkeskommunen har ansvaret*». Her framkommer at «*nå er det viktig at fylkeskommunen og leverandøren setter seg ned og løser problemet, slik at kollektivtilbudet blir til å stole på*». (Østring, 2013c). Både Benoit (1995) og Coombs (2014) peker på at handling, både i ord og gjerning, er å foretrekke framfor taushet eller uttalelser som «ingen kommentar».

Ifølge Coombs (2014) er det sentralt at kriseutsatte organisasjoner har fokus på hvordan forsvarsstrategiene presenteres for omgivelsene. Faktorer som *rask respons, konsistens og åpenhet* er med på å påvirke om innholdet i budskapet svekkes eller styrkes (Coombs, 2007). Hearit (1994) i Coombs (2014) peker på at taushet fører til at organisasjonen mister muligheten til å påvirke interessentenes oppfatning av en hendelse. I stedet får andre sentrale aktører, deriblant media, mulighet til å definere krisens innhold. Når det er sagt er det også viktig å nevne at media har etiske normer å forholde seg til. I utøvelse av sin yrkesrolle skal de ta hensyn til at ord og bilder er mektige våpen (Norsk Presseforbund, 2014). Benoit (1995) mener på sin side at taushet og ignorering av beskyldninger er en nokså vanlig, og i noen tilfeller også en vellykket strategi.

Datagrunnlaget viser imidlertid at taushet i tilknytning til «kollektivtransportkaoset», ikke har vist seg å være en hensiktsmessig strategi. Resonnementet kan blant annet knyttes til oppslag i avisa iTromsø, 26. januar 2013, hvor overskriften var «*Hodet opp av sanden*». Her fremkommer det blant annet at «*Nå er det på tide at fylkeskommunens politiske ledelse slutter å leke struts og tar ansvaret for den langt på vei politikerskapt busskrisen i Tromsø*» (Skoglund, 2013). Artikkelen har etter det vi kan se ikke ført til respons fra fylkeskommunens side. I stedet har artikkelen fungert som en inspirasjonskilde ved valg av tittel på vår masteroppgave. I forlengelsen av dette, mener vi det kan være grunnlag for å si at Troms

fylkeskommunes handlinger, og oppslag i media, har medvirket til et svekket omdømme. Av den grunn kan virksomheten oppfattes som både inkompetent og ansvarlig for krisen.

God krisehåndtering avhenger også av *konsistens* i de signaler som bringes til offentligheten. Det betyr ikke kun en talsperson til media, men det er viktig å påse at utvalgte talspersoner har et entydig budskap, uavhengig av hvem som uttaler seg (Coombs, 2014). I og med at fylkeskommunen har en parlamentarisk styreform, er politisk uenighet nærmest innebygget i organisasjonsformen. Fylkesrådet består av politiske partier i posisjon til å styre, mens fylkestinget består av samtlige politiske partier både i posisjon og i opposisjon. I kjølvannet av en slik organisering ser vi i vår empiri, flere tilfeller hvor politikere på fylkesnivå motsier hverandre i media. Avisa Nordlys inneholdt blant annet en artikkel hvor en fylkestingsrepresentant uttaler at:

«..i hurtigbåtsaken kan man virkelig undres over hva både nåværende og tidligere fylkesråder har tenkt. Når man nå ikke våger å si opp kontrakter som har gitt folk i fylket et langt dårligere båttilbud enn tidligere, kan det ikke bety annet enn at de som hadde ansvaret for inngåelse av avtaler om bygging og drift må ha gjort et særdeles dårlig arbeid» (Eriksen, 2012).

Når sprikende uttalelser når ut til ulike interessenter gjennom oppslag i media, peker Coombs (2014) på at organisasjonens troverdighet svekkes. I slike situasjoner kan omgivelsene begynne å stille spørsmål omkring organisasjons videre utvikling, slik det gjøres i den gjentagende diskusjonen om fylkeskommunens grunnlag for videre eksistens.

Åpenhet inkluderer både å være tilgjengelig for media, å være villig til å offentliggjøre informasjon, og ærlighet. Coombs (2014) understreker at kommunikasjon med interessentene er en toveis prosess. Her er det viktig å ta hensyn til at organisasjonens budskap i større grad aksepteres når interessentenes forespørsler behandles på en profesjonell måte.

Organisasjonens interessenter kan være både media, berørte parter, og andre som av ulike grunner ønsker informasjon. Ved krisehåndtering påpeker en rekke teoretikere, blant annet Tyler (1997) i Coombs (2014), at en typisk kamp mellom det rettslige perspektiv og offentlig politikk, er at førstnevnte i stor grad taler for begrenset informasjonstilgang, mens sistnevnte ønsker mest mulig åpenhet, eller *transparens*. I den sammenheng sier Coombs at organisasjonens kriseledelse først og fremst bør fokusere på «*What do people need to know?*»

(Coombs, 2014:135). I vårt datamateriale ser vi at de rettslige prinsippene om begrensning av informasjon, i noen tilfeller benyttes. I avisa Nordlys uttaler en bruker seg om kontraktsinngåelsen ved overgangen til mer miljøvennlige hurtigbåter.

«Under prinsippet om åpenhet i forvaltningen må det være et folkekrav at kontrakten blir offentliggjort. Det er vi som brukere det hele går ut over, og vi skulle da ha et berettiget krav til å få vite hvordan våre behov har blitt tatt vare på av de offentlige myndigheter» (Hansen, 2012).

Ser vi dette i lys av Fombrun og van Riel (1993) i Coombs (2014), to sentrale representanter innenfor omdømmeforskning, vil denne type oppslag resultere i et svekket omdømme. De hevder at transparente organisasjoner i mange tilfeller har et bedre omdømme enn de som oppleves som mer lukket. I tillegg påpeker Røvik (2007) at transparens har vært en av de sterkeste organisasjonstrender de siste årene. Av den grunn har nok en rekke offentlige organisasjoner praktisert mer åpenhet enn prinsippet om «meroffentlighet» krever. På den annen side vil vi også nevne Wæraas m.fl. (2011), som sier at det i offentlig sektor ikke alltid er nødvendig å offentliggjøre informasjon for å oppnå tillit og et godt omdømme. Det er derimot viktig å tenke gjennom hvilken informasjon interessentene har interesse av eller bruk for. I den sammenheng sier Wæraas m.fl. (2011) at troverdigheten kan reduseres i takt med i hvor stor grad informasjonen oppfattes som avsenderorientert.

Ved hendelser som gjør at en organisasjon føler behov for å forsvare seg, er det først og fremst viktig med *informasjonsrespons* til ulike interessenter (Coombs, 2014). Instruerende informasjon handler om å fortelle interessentene hva de kan gjøre for å beskytte seg selv i en fysisk krise. I vårt utvalg kan vi ikke se at noen artikler omhandler personulykker, og det er heller ingen forsvarsresponser som er vurdert som instruerende informasjon. I stedet ser vi at media i stor grad har fokusert på ulike sikkerhetsutfordringer som oppsto i etterkant av Troms fylkeskommunes overgang til mer miljøvennlige hurtigbåter og busser. Ved bruk av justerende informasjon skal en organisasjon ha fokus på hva som har skjedd, hvordan, og hvorfor. Et av målene med dette er å vise omgivelsene at organisasjonen har kontroll over situasjonen (Coombs, 2014).

Etter det vi kan se har Troms fylkeskommune fortrinnsvis, i første halvdel av omdømmekrisen, benyttet seg av muligheten til å nå ut til interessentene med justerende

informasjon omkring endring av kollektivtransporttilbudet. Som her fra en reportasje i avisa iTromsø i begynnelsen av det vi omtaler som «kollektivtransportkaoset», «Fylkesrådet vil ikke gå inn i et kontraktsbrudd med Boreal nå, En smekk over fingrene i rettsapparatet på grunn av manglende juridisk grunnlag, vil kunne koste Troms fylkeskommune opp mot 250 millioner kroner, mener fylkesrådet selv» («Ingen utvei», 2011). Etter vår oppfatning viser utvalget at talspersonene i liten grad har uttrykt sympati og omtanke for interessentene. I stedet har økonomiske disposisjoner ofte vært agenda.

Ifølge Coombs (2014) er *benektelse* en defensiv forsvarsstrategi som egner seg best når en organisasjon utsettes for usanne rykter. I vårt utvalg ser vi at fylkeskommunens talspersoner i 13 tilfeller prøver å fordele skyld mellom politiske partier på fylkesnivå, eller eksterne parter som har vært involvert i saken. En fylkestingsrepresentant fra Troms KrF uttaler seg slik i avisa Nordlys:

«Frps Line Miriam Sandberg har i flere sammenhenger forsøkt å gjøre hurtigbåtskandalen i Troms til en politisk skandale der alle andre partier enn Frp er uansvarlige [...] Realiteten i saken er at både Troms fylkeskommune og de reisende har all grunn til å føle seg sviktet av Boreal. KrF støtter fullt opp om Fylkesrådets arbeid og håndtering av denne saken» (Skogan, 2012).

I vår analyse brukes utsagnet kun som et eksempel på medias håndtering av politisk uenighet på fylkesnivå, og for å illustrere forsøk på å finne en syndebukk. Med tanke på politisk uenighet er dette innebygd i fylkeskommunens organisering, og en av medias roller er å sikre ytringsfrihet i et demokratisk samfunn (Norsk Presseforbund, 2014). I den sammenheng kan det være at Benoit (1995) har et poeng når han sier at fordeling av skyld kan være effektivt, når interessentenes behov for å vite hvem som er ansvarlig for oppstått situasjon ivaretas. I komplekse saker kan det imidlertid være utfordrende å finne ut hvem som er ansvarlig.

Når det gjelder forminskelsesstrategier (Coombs, 2014), kan det tyde på at Troms fylkeskommune i størst utstrekning har benyttet slike strategier i første halvdel av «kollektivtransportkaoset». I tillegg ser det ut til at bortforklaring som respons er benyttet i langt større grad enn rettferdiggjøring. I den sammenheng vil vi vise til oppslag i Nordlys knyttet til Troms fylkeskommunes anbudsprosess om nye busskontrakter i Tromsø.

«Med tilbakemeldingen «ok» i en epost, godkjente den daværende fylkesråden for samferdsel, Kari Anne Opsal, at hybridbusser ble omgjort fra en opsjon til et krav i anbudet for busskontrakten i Tromsø. Dermed ble det besluttet at 30 hybridbusser skulle ut i Tromsøs gater [...] Terje Olsen (H) sier at han fortsatt står på at fylkeskommunen har håndtert saken på en riktig måte» (Østring, 2013b).

Sitatet kan tolkes som en forminskelsesstrategi ved at fylkesråd for samferdsel i artikkelen holder fast på at fylkeskommunen har håndtert saken korrekt, til tross for at saksbehandlingen ble kommentert på en negativ måte i media. Ifølge Coombs (2014), er forøvrig den mest imøtekommende forsvarsresponsen *gjenoppbyggingsstrategier*. Når slike strategier tas i bruk, gir organisasjonen uttrykk for at de helt eller delvis tar ansvar for krisen. I vårt empiriske materiale er det kun to tilfeller i siste halvdel av «kollektivtransportkaoset», som er vurdert som unnskyldning i all offentlighet. Det første tilfellet omtales i iTromsø («Gir etter i bonuskrangel», 2012), hvor det kommer fram at fylkeskommunen, etter uenighet om regularitet på hurtigbåtavanger, gir etter i bonuskrangel med Boreal Transport. I tillegg vurderer vi Nordlys omtale av fylkestingets vedtak fra 2007 om bruk av bruttokontrakter, som slutten på krisen.

«Med en bruttokontrakt kan man tilbakeføre økninger i passasjerinntekter til kollektivtrafikken f.eks. i form av flere ruter/avganger eller reduksjoner i takstnivået. I en nettokontrakt vil økninger i passasjerinntekter tilfalle operatøren, heter det i saksfremlegget [...] Fylkesråd for samferdsel, Terje Olsen, innrømmer at det nå er det motsatte som har skjedd. I dette tilfellet har bruttokontrakter fungert som en dårlig ordning for oss, sier Olsen» (Østring, 2013d).

Vi tolker utsagnene som unnskyldning siden artiklene inneholder innrømmelse av feil, som indirekte får økonomiske konsekvenser for fylkeskommunens innbyggere. Vi kan imidlertid ikke se at artiklene inneholder forslag til handlinger som skal føre til en bedring av situasjonen. Ifølge Benoit (1995) er det anbefalt at beklagelser kobles sammen med konkrete planer om å rette opp, eller i det minste hindre tilbakefall av problemet.

En virksomhet kan, ved hjelp av *forsterkelsesstrategier*, forsøke å styrke eget omdømme. Det kan gjøres enten ved å minne interessentene på deres tidligere gode arbeid, rose sine interessenter, eller forklare hvordan de også er et offer i situasjonen (Coombs, 2014). I vårt

datamateriale ser vi at kun 6 forsvarsresponser betegnes som bruk av forsterkelsesstrategier. Fylkeskommunen har både alene og som supplement til justerende informasjon, angrep på anklager og bortforklaring, gitt uttrykk for at de også er et offer i situasjonen. I flere artikler trekkes det fram at produktene som ble bestilt innen hurtigbåt og buss, ikke var det som ble levert. I tillegg uttrykker den politiske ledelse en bekymring for tap av omdømme som følge av en rekke hendelser innenfor kollektivtransportområdet. Dette illustreres blant annet i avisa Nordlys der fylkesrådsleder Pia Svenggaard uttaler seg i en større artikkel med overskriften, «Hurtigbåt-thrilleren fosser videre»:

«For oss er det også et poeng å få vurdert det enorme omdømmetapet som fylkeskommunen har hatt i denne saken. I og med at dette er en bruttokontrakt, så er det jo vi som taper billettinntektene hvis passasjertallet går ned» (Nielsen, 2012).

Uttalelsen kom i tilknytning til juristenes arbeid med å vurdere grunnlaget for å heve hurtigbåtkontrakten med Boreal Transport Nord. Samtidig ser vi en erkjennelse av at situasjonen har påvirket Troms fylkeskommunes omdømme i negativ retning. I forlengelsen av dette er det interessant å se på vårt forskningsspørsmål 2, «*Har tidligere benyttet forsvarsstrategier betydning for strategivalg i tiden framover?*». Her rettes vårt fokus mot fremtidige anbefalinger i bruk av forsvarsstrategier. Implisitt tar vi hensyn til Coombs (2014) som sier at tidligere forsvarsstrategier og krisehistorie påvirker hvilke strategier en organisasjon bør velge framover i tid. Det som faktisk blir sagt og gjort vil være av avgjørende betydning for å kunne lykkes med krisehåndteringen (Coombs, 2014).

Organisasjoner generelt, inkludert Troms fylkeskommune, bør ifølge Coombs (2014) og Benoit (1995) unngå forsvarsstrategier som «ingen kommentar» eller «taushet». Videre vil en mer imøtekommende og offensiv kriseresponsstrategi, i form av gjenoppbyggingsstrategier, være mer hensiktsmessig i forhold til omdømmetrusselen de kan sies å være utsatt for (Ibid). Ved å velge mer imøtekommende strategier som kompensasjon, unnskyldninger og offentlige beklagelser, kan fylkeskommunens politiske ledelse, der det er på sin plass, i større grad uttrykke sympati og ansvarlighet for egne vedtak og handlinger.

Innholdet i kriseresponsstrategiene bør, ifølge Coombs (2014), presenteres ved hjelp av informasjonsrespons. Instruerende informasjon har til nå vært lite aktuelt for fylkeskommunen å bruke, siden slik informasjon hovedsakelig benyttes ved alvorlige ulykker

som inkluderer personskader og/eller dødsfall. Det er mer aktuelt med bruk av justerende informasjon hvor fylkeskommunen kan presentere informasjon til publikum, både i forkant og i etterkant av en krise (Ammerman 1995, Bergman 1994 i Coombs, 2014). En slik informasjon fordrer at fylkeskommunens ledelse viser at de bryr seg, og at de er tydelige på tiltak som settes i verk for å hindre uheldige hendelser i fremtiden. Ser vi dette i lys av Moldenæs (2010), kan blant annet strategiske fortellinger bidra til sentral informasjon om fylkeskommunens ansvarsområder.

I tabell nedenfor har vi systematisert og kategorisert vårt datamateriale i en tabell som horisontalt viser informasjon om årstall og referanse, og vertikalt hvilke kriseresponsstrategier det kan tyde på at Troms fylkeskommune har benyttet seg av i perioden mai 2011 – februar 2013. Oversikten viser blant annet at forsvarsstrategiene over tid er benyttet i ulik grad av Troms fylkeskommune, og har i så måte vært et godt utgangspunkt for vår drøfting av empiri mot teori innen forsvarsstrategier og krisekommunikasjon (se vedlegg 4 Sortering og kategorisering av analysens datamateriale).

Tabell 2 Bruk av Coombs og Benoits forsvarsresponser ved «kollektivtransportkaoset»

Forsvarsrespons	2011		2012		2013		2011-13
	Nordlys	Tromsø	Nordlys	Tromsø	Nordlys	Tromsø	Totalt
Informasjonsrespons	3	3	4	4	1	0	15
Instruerende informasjon							0
Justerende informasjon	3	3	4	4	1		15
Benektelsesstrategier	4	2	7	4	4	2	23
Angrep på anklager	3		2			1	6
Benektelse			1	1	2		4
Syndebukk	1	2	4	3	2	1	13
Forminskelsesstrategier	3	0	6	0	2	0	11
Bortforklaring	2		4		2		8
Rettferdiggjøring	1		2				3
Gjenoppb.strategier	0	0	0	1	1	0	2
Kompensasjon							0
Unnskyldning				1	1		2
Forsterkelsesstrategier	1	0	2	2	1	0	6
Påminnelse							0
Smiger							0
Offer	1		2	2	1		6
Ingen respons	0	5	9	3	8	2	27
Ingen kommentar			1	2	3		6
Taushet		5	8	1	5	2	21
Antall responsstrategier	12	12	41	16	28	6	115
Antall reportasjer	11	14	34	23	18	4	104

(Retrieversøk: Troms fylkeskommune)

5.3 Analyse del 1 – en oppsummering

I vår analyse av Troms fylkeskommunes kontakt med media gjennom «kollektivtransport kaoset», er det totale inntrykket at organisasjonens talspersoner i mange tilfeller har forsøkt å få fram hva som har skjedd, og hvem *de* mener er ansvarlig for hva. Fylkeskommunen har jevnlig uttalt seg til media ved forespørsel, og de har bidratt med justerende informasjon utover hele kriseperioden, og da spesielt i begynnelsen av perioden.

Troms fylkeskommunes mest brukte forsvarsstrategi i perioden mai 2011 – februar 2013 er ifølge det vi kan se, taushet. Både taushet og uttalelser som «ingen kommentar» vurderes som en passiv forsvarsstrategi og er i så måte ikke i henhold til anbefalinger om bruk av imøtekommende forsvarsstrategier. Fylkeskommunens bruk av benektelsesstrategier som «syndebukk» er ifølge Coombs (2014), lite hensiktsmessig å bruke ved alvorlige

omdømmetrusler. En slik strategi egner seg bedre i kriser som har oppstått som følge av rykter og ved lav omdømmetrussel, ikke i en organisasjon som er opptatt av å beskytte sitt omdømme. Videre bør ikke forminskelsesstrategier benyttes samtidig med benektelsesstrategier. Bruk av forminskelsesstrategier som «bortforklaring» er likevel en av forsvarsstrategiene som velges enten bevisst eller ubevisst. En slik strategi bør, ifølge Coombs (2014), benyttes ved ulykker og kriser som innehar ofre, når organisasjonen ikke har tidligere krisehistorie eller svekket omdømme. Dette anser vi som en uheldig bruk av forsvarsstrategi, siden fylkeskommunens omdømme, etter vår oppfatning, ikke passer inn i kriteriene for bruk av forminskelsesstrategier.

Hvilken forsvarsstrategi som velges bør imidlertid henge sammen med den omdømmetrussel krisen fører med seg. Coombs (2014) anbefaler å benytte imøtekommende forsvarsstrategier ved alvorlige omdømmetrusler. Den mest imøtekommende måten å forsvare seg på, er ved bruk av gjenoppbyggingsstrategier som kompensasjon og unnskyldning. Av det vi kan se er slike strategier benyttet i svært liten grad i Troms fylkeskommune. Til forskjell fra strategier med ingen respons, innebærer en imøtekommende forsvarsstrategi handling både i ord og gjerninger. I fortsettelsen av dette, vil vi avslutningsvis i vår analyse se nærmere på sentrale teorier omkring omdømmehåndtering i offentlig sektor.

5.4 Analyse del 2: Hvilke strategier kan styrke Troms fylkeskommunes legitimitet i tiden framover?

Vi vil nå rette fokus mot siste del av vår problemstilling som har fokus på *hvilke strategier Troms fylkeskommune kan benytte framover for å styrke organisasjonens legitimitet i omgivelsene?* I den anledning vil vi ha mediaanalysen som bakteppe, og se dette i lys av relevante teorier omkring omdømmehåndtering og legitimitet i offentlig sektor. Tilslutt nevnes ulike identitetstyper i en avsluttende refleksjon omkring fylkeskommunens kommunikasjon med omgivelsene.

Vi vil først og fremst se nærmere på forskningsspørsmål 3. *Hvilke strategier er sentrale i tiltredelseserklæringen til det nye fylkesrådet?* Det nye fylkesrådet består av partiene Høyre, Fremskrittspartiet, Senterpartiet, Venstre og Kystpartiet. Fylkesrådets tiltredelseserklæring ble vedtatt i fylkestinget i februar 2014. Her framkommer det blant annet at fylkeskommunen skal oppfattes som en positiv samarbeidspartner for andre, og at de ønsker å føre en politikk hvor

det skal være lettere å si ja enn nei. Økonomisk handlerom skal i første omgang skapes ved gjennomgang av hele fylkeskommunens drift, slik at organiseringen på sikt gir mest mulig effektiv utnyttelse av ressursene (Fylkesrådet Fusdahl, Viktige veivalg for Troms, 2014).

Vi kan ellers kort nevne at tiltredelseserklæringen inneholder prioriteringer innen fylkeskommunens sentrale ansvarsområder, utdanning, samferdsel, næring, kultur, tannhelse, samt eksterne aktører som Forsvaret og høyere utdanning. For tjenesteområdet kollektivtransport sies det, «*For innbyggerne i Troms er hurtigbåter og annen kollektivtrafikk ekstra viktig. Derfor er et viktig å videreutvikle et koordinert og helhetlig tilbud i hele Troms*» (Fylkesrådet Fusdahl, 2014:5). Videre kommer det fram at fylkesrådet vil styrke tjenestetilbudet til innbyggerne i fylket ved å videreutvikle kjerneoppgavene, og da spesielt samferdsel og utdanning. For øvrig vil fylkesrådet bidra aktivt når det gjelder regjeringens varsel om gjennomgang av de fylkeskommunale oppgavene med hensyn til endring i oppgavefordeling, forvaltningsnivå og organisering. Avslutningsvis i tiltredelseserklæringen inviteres fylkestinget til å samarbeide om viktige veivalg for innbyggerne, som fylkeskommunens politiske ledelse står til tjeneste for.

Når strategier som dette vedtas i fylkestinget, vil det være med på å skape forventninger blant fylkeskommunens interessenter omkring framtidige prioriteringer i Troms fylkeskommune. Samtidig bør vi være oppmerksom på at sentrale interessenter kan ha både ulike, og andre forventninger til fylkeskommunen enn det som er skissert i tiltredelseserklæringen. Selv om vi ikke vil problematisere hvilke forventninger ulike aktører har til fylkeskommunen, er det likevel nyttig å se til T. Parsons (1956) i Kvåle og Wæraas (2006), som tidlig så en sammenheng mellom organisasjoners verdigrunnlag og legitimitet. Ifølge hans systemteori vil organisasjoner som styrer på tvers av interessentenes verdier, oppleve å få en svekket legitimitet i omgivelsene.

Ser vi tiltredelseserklæringen i lys av dette resonnementet, kan vi si at overordnede strategier bør være i tråd med interessentenes verdier på sentrale områder. I motsatt fall kan Troms fylkeskommune også i tiden framover oppleve det Byrkjeflot i Wæraas m.fl (2011) betegner som et «legitimitets gap». Det innebærer avstand mellom det en virksomhet mener og gjør, og det virksomhetens nøkkelaktører mener den skal mene og gjøre.

Som Luoma-aho uttaler i Wæraas m.fl. (2011), kan omdømmehåndtering i offentlig sektor i praksis handle om håndtering av ulike forventninger. Ved realistiske forventninger er det mulig for offentlig sektor å beholde et godt omdømme. For øvrig peker Luoma-ahos forskning på at offentlige organisasjoner kan nøye seg med et nøytralt omdømme hvor legitimiteten hviler på et fast grunnlag. Ved en slik oppfatning er det ikke nødvendig med ulike handlinger for å bli best. I stedet holder det å være god nok når viktige samfunnsoppdrag skal gjennomføres på vegne av innbyggerne. Som Byrkjeflot i Wæraas m.fl. (2011) sier, kan fylkeskommunens legitimitet knyttes mot en «lisens for å drive», i stedet for omdømmebegrepet som i større grad kobles mot popularitet i omgivelsene.

Brønn og Ihlen (2009) peker på at organisasjoners omdømme er mer avhengig av hva du faktisk gjør, enn hva du sier du skal gjøre. Et gap mellom faktiske prioriteringer i Troms fylkeskommune sammenlignet med det som forventes, vil medføre enda mer omdømmetap. Av den grunn ser vi det som viktig at organisasjonens politiske ledelse i tiden framover enten gjennomfører det som er lovet, eller justerer ned egne ambisjoner og forventninger. I tillegg viser vår analyse av «kollektivtransportkaoset» at fylkeskommunen med fordel kan velge mer imøtekommende forsvarsstrategier, og også ha en mer aktiv rolle som fortellere til sine omgivelser, deriblant media (Coombs, 2014). I motsatt fall er det stor sjanse for at medieoppslag om fylkeskommunens videre eksistens, kommer på trykk flere ganger i overskuelig framtid. Som her hvor Ø. Korsberg (Frp) uttaler seg i avisa Nordlys 14. mai 2014 om fylkeskommunen som eget forvaltningsorgan:

«Vi vil spare mye penger som i dag brukes på politikere og administrasjon ved å legge ned fylkeskommunen. I tillegg vil det frigjøre byråkrati...» Videre kommer det fram at «... K. Gulliksen (H) ønsker å kvitte seg med fylkeskommunen, men mener at så lenge den eksisterer må det være så mange representanter, ellers ville småpartiene falle helt ut» (Bendiktsen m.fl., 2014).

På politisk nivå eksisterer ulike oppfatninger omkring fylkeskommunen som eget forvaltningsnivå. Særlig når fylkeskommunen handler slik at de får mye negativ oppmerksomhet i media, har uttalelser som ovenfor en tendens til å få spalteplass. Snur vi på dette vil en fylkeskommune som leverer som lovet og med god nok kvalitet, i mindre grad oppleve at det stilles spørsmålstegn ved organisasjonens eksistensgrunnlag.

I debattinnlegg i Nordlys i 10. januar 2014, kommenterte organisasjonsforskerne Bjørnå, Moldenæs, og Wæraas, Troms fylkeskommunes situasjon med overskriften «*Fylkeskommunens omdømme – trussel mot dens eksistens*»? Her nevnes det innledningsvis at Troms fylkeskommune er både i et økonomisk uføre og i en situasjon med svekket omdømme i kjølvannet av saker som Troms Kraft skandalen, hurtigbåavganger eller busser som står, lovnader om veiforbindelser som legges på is, og forslag om massiv reduksjon i fylkets skolestruktur. Ifølge Bjørnå m.fl. kan en politisk institusjon som fylkeskommunen benytte flere strategier for å bedre sitt omdømme. Både vektlegging av Troms fylkes geografiske særegenheter, og vektlegging av organisasjonen som en god arbeidsplass foreslås som mulige tiltak for å styrke organisasjonens omdømme. Imidlertid mener de Troms fylkeskommune først og fremst kritiseres av media i forhold til politikernes kompetanse og maktkamper (Bjørnå m.fl., 2014).

I og med at fylkeskommunen er et politisk styrt fellesskap, er omdømmet avhengig av innbyggernes oppfatninger av sine politikere og de demokratiske beslutningsprosessene. Med andre ord svekkes omdømmet når politiske beslutninger oppfattes som lite gjennomtenkte, eller at den politiske maktkampen oppfattes som viktigere enn borgernes behov og meninger. I etterkant av flere oppslag i media med kritiske bemerkninger om fylkeskommunens berettigelse, både fra fylkets innbyggere og andre samfunnsaktører, bør fylkets folkevalgte fortelle hva som gjør at organisasjonen både er et særegent og viktig styringsnivå. Ved å bygge omdømmet rundt fylkeskommunen som politisk institusjon, vil fokus være på politikernes kompetanse og kvaliteten på de demokratiske beslutningsprosessene (Bjørnå m.fl., 2014).

Ifølge Røvik (2007) er historiefortelling, eller storytelling, en av samtidens viktige organisasjonstrender som strategisk virkemiddel for å bedre eget omdømme. Moldenæs (2010) har i sitt notat om omdømmebygging sammenlignet omdømmefortellingen med verdier, visjoner og slagord. Strategiske fortellinger kan i så måte brukes som et verbalt virkemiddel for å påvirke hvordan omgivelsene oppfatter Troms fylkeskommune. I forlengelsen av dette påpeker Moldenæs (Ibid) at en strategisk fortelling bør ta utgangspunkt i en ekte og autentisk identitet. Troms fylkeskommune er et regionalt og politisk styrt forvaltningsnivå, og ifølge Salomonsen i Wæraas m.fl. (2011) har gjerne politisk styrte organisasjoner flere identiteter samtidig. Av den grunn kan det være uklart om det er den politiske, administrative, eller virksomhetens identitet som bør uttrykkes. Med utgangspunkt i

debattinnlegg i Nordlys fra Bjørnå m.fl. (2014), tar vi som utgangspunkt at Troms fylkeskommune kan styrke sin legitimitet ved å bygge omdømmehistorien rundt organisasjonen som en politisk institusjon:

«de må kort og godt overbevise, ikke bare om at fylkeskommunen er bedre egnet enn storkommuner og regioner til å levere tjenester i overensstemmelse med innbyggernes behov, men også om at den er bedre egnet til å ivareta grunnleggende demokratiske dyder. Det er tross alt dens eksistens som står på spill» (Bjørnå m.fl., 2014).

I den sammenheng påpeker Moldenæs (2010) at politikerne bør ta hensyn til at det er lite å hente på å fremstå som «hjelpetrengende». I stedet bør Fylkeskommunens ledelse i tiden framover unngå å fremstille seg selv som offer for ytre uheldige omstendigheter (Coombs 2014). Det kan være mer fruktbart å fokusere på strategiske fortellinger som bygges opp av sentrale elementer, eksempelvis fra de klassiske dramagenrene. Det betyr at historien bør ta utgangspunkt i komedien eller romansen, og historien kan bygges rundt en politisk konflikt, men får en lykkelig slutt takket være egen iherdig innsats.

Ser vi dette i lys av Balmer og Greyers (2002) multidisiplinære modell, er det nok sannsynlig at slike strategiske fortellinger i utgangspunktet formidler en ønsket identitet som lever i organisasjonens visjon. Det er imidlertid viktig å huske på at en god omdømmefortelling bør ta utgangspunkt i en sannferdig identitet (Moldenæs, 2010). Av den grunn bør det være mest mulig overensstemmelse mellom faktisk og ønsket identitet i organisasjonen. Salomonsen i Wæraas m.fl. (2011) peker på at av kommunens mange identiteter, handler virksomhetens identitet om å styrke organisasjonens posisjon i omgivelsene.

Troms fylkeskommunes evne til å opptre smidig, med tanke på både ulike og motstridende verdier, vil dermed ha stor betydning for å beholde legitimitet i omgivelsene. Som en følge av dette kan det være hensiktsmessig at fylkeskommunens politiske ledelse tar hensyn til Anholts (2007) identitetsbegrep «konkurrerende identitet». I dette identitetsbegrepet inngår det at i strategiske omdømmehistorier kan det tas særskilt hensyn til at utvikling av identitet i mange tilfeller går ut på å pleie og å utvikle gode relasjoner til sine omgivelser.

5.5 Analyse del 2 – en oppsummering

Vi har nå ved hjelp av teorier innenfor identitet, omdømmehåndtering og legitimitet sett nærmere på hvilke strategier Troms fylkeskommune kan benytte framover for å styrke organisasjonens legitimitet i omgivelsene.

I den anledning har vi, i lys av T. Parsons (1956) i Kvåle og Wæraas (2006), påpekt at fylkesrådet Fusdahls overordnede strategier bør være i tråd med interessentenes verdier på sentrale områder. I motsatt fall kan Troms fylkeskommune også i tiden framover oppleve det Byrkjeflot i Wæraas m.fl. (2011) betegner som et «legitimitets gap». Videre er det sentralt at fylkeskommunens politiske ledelse i tiden framover enten gjennomfører det som er lovet, eller justerer ned egne ambisjoner og forventninger. I tillegg viser vår analyse at fylkeskommunen bør velge mer imøtekommende forsvarsstrategier, og også innta en mer aktiv rolle som fortellere til sine omgivelser, deriblant media (Coombs, 2014). I den sammenheng kan bruk av strategiske omdømmefortellinger som bygges opp av sentrale elementer fra de klassiske dramagenrene, være en fruktbar inngangsport i arbeidet med å styrke legitimiteten i omgivelsene (Moldenæs, 2010).

Avslutningsvis har vi antydnet at fylkeskommunens politiske ledelse ved utvikling av strategiske historier kan skjele mot Anholts (2007) identitetsbegrep «konkurrerende identitet». Dette uttrykker at utvikling av identitet kan sammenlignes med å pleie og utvikle gode relasjoner til sine omgivelser.

6. Avslutning

Formålet med denne studien har vært å svare på problemstillingen, «*Hvordan forsvarte Troms fylkeskommune sitt omdømme under «kollektivtransportkaoset» i perioden 2011 til 2013, og hvilke strategier kan benyttes framover for å styrke organisasjonens legitimitet i omgivelsene*»? I den sammenheng har vi foretatt en dokumentanalyse med empiri fra nyhetsformidlere med lokal og regional forankring, opp mot relevant teori innen omdømmeforsvar og krisekommunikasjon. I tillegg har vi i siste del av analysen benyttet teorier om håndtering av omdømme, legitimitet og identitet som teoretiske anbefalinger i lys av framtidige strategier fylkeskommunen kan bruke for å styrke egen legitimitet i omgivelsene.

Videre utarbeidet vi tre forskningsspørsmål som et hjelpemiddel til å svare på problemstillingen. Forskningsspørsmålene er belyst og besvart underveis i oppgaven, og de har vist seg å være til stor nytte i vårt arbeid med å besvare problemstillingen på en kvalitativt god måte. Som en rød tråd gjennom hele oppgaven har vi også forsøkt å få fram medias maktposisjon som påvirkere av meninger og oppfatninger blant ulike interessenter i omgivelsene. Underveis i arbeidet med oppgaven har vi forsøkt å «løfte» blikket slik at vår analyse kan oppfattes som både interessant og mest mulig objektiv. Vi håper at sentrale funn oppsummert i analysens del 1 og 2, kan bidra til ny kunnskap om strategier Troms fylkeskommune kan benytte for å styrke egen legitimitet i omgivelsene i tiden framover.

6.1 Oppgavens begrensninger

En av oppgavens styrker kan også vurderes som en av oppgavens svakheter. I og med at vi begge er ansatt i Troms fylkeskommune, har vi i varierende grad intern kjennskap til hendelser der fylkeskommunen omtales i media. Som forskere vil innsikt i og for seg være bra, men en av våre største utfordringer har underveis i oppgaveskrivingen vært å innta en objektiv rolle i forhold til caset, Troms fylkeskommune.

Søkeverktøyet A-tekst/Retriever er å anse som et fullverdig godt søkeredskap for å finne ulike medieartikler, men ethvert søkeredskap har også sine begrensninger. Vi kan av den grunn ikke garantere at alle relevante medieoppslag er inkludert i utvalget. Som en følge av dette har vi valgt å utarbeide en oversikt som viser samtlige artikler som er inkludert i utvalget, utover dem vi har referert til i løpet av oppgaveskrivingen (vedlegg 4). Vi er kjent med at andre

forskere ved en tilsvarende undersøkelse kan velge en annen tilnærming ved begrensning eller utvidelse av søkekriteriene i denne studien.

6.2 Forslag til videre forskning

Kommunikasjon gjennom sosiale medier har medført at «den vanlige mannen i gata» har fått en sterkere røst. Det er ikke udelte positivt, da publiseringer i noen tilfeller kan inneholde usaklige kommentarer, feilaktige opplysninger og direkte usannheter i stedet for faktakunnskap. En følge av dette kan være at hendelser blir fremstilt som mer dramatiske enn de egentlig er. Organisasjoners behov for å arbeide aktivt med forsvar av eget omdømme kan av den grunn økes. I og med at sosiale medier er en relativt fersk kommunikasjonskanal, kan det tenkes at denne typen kommunikasjon fortsatt anses som lite profesjonell blant organisasjoner.

Vårt forslag til videre interessant forskning er å se på hvordan organisasjoner, særlig offentlige, kan innta en aktiv rolle på sosiale medier. Bruk av sosiale medier kan åpne for nye muligheter der organisasjoner kan forsvare eget omdømme og styrke legitimiteten i omgivelsene. Dagens kommunikasjon på sosiale medier er i hovedsak mellom medieaktører og personer som uttaler seg i privat regi. Til nå har vi sett relativt lite til forskning på organisasjoner som driver planlagt og strategisk omdømmeforsvar ved bruk av sosiale medier.

Referanseliste

Basert på APA-stilen (6th ed), som er en del av Harvard-metoden.

- Andersen S. S. (1997) *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen, 7. opplag 2012
- Benoit W. L (1995) *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. State University of New York Press
- Brønn P. S. og Ihlen Ø. (2009) *Åpen eller innadventt: Omdømmebygging for organisasjoner*. Gyldendal Akademisk, Oslo
- Coombs W. T. (2014) *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and Responding*. University of Central Florida, SAGE Publications, Inc. Fourth edition
- Coombs W. T. (2007) *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and Responding*. Los Angeles, California, SAGE Publications, Inc. Second edition.
- Everett E. L. Og Furseth I. (2012) *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Universitetsforlaget, Oslo, 2. utgave.
- Fog K. Budtz C. og Yakaboylu B. (2003) *Storytelling. Branding i praksis*. Samfunnslitteratur, Fredriksberg
- Fylkesrådet (2013) *Økonomiplan 2013-2016*. Troms fylkeskommune
- Fylkesrådet (2007) *Fylkestingsmelding 2: Om innkjøp og organisering av kollektivtrafikken i Troms*. Troms fylkeskommune
- Fylkesrådet (2014) *Fylkesrådet Fusdahl: Fylkesrådets tiltredelseserklæring: Viktige veivalg for Troms*. Troms fylkeskommune
- Hancock, B. (1998) *Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research*. Trent Focus.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget, Kristiansand, 2. utgave, 4. opplag 2012
- Jacobsen I. og Thorsvik J. (2009) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget, Bergen, 3. utgave, 2. opplag
- Johansen W. og Frandsen F. (2007) *Krisekommunikasjon: Når virksomhetens image og omdømme er truet*. Forlaget Samfundslitteratur, Fredrikbergs C
- Kvåle G. og Wæraas A. (2006) *Organisasjon og identitet*. Det Norske Samlaget, Oslo

Røvik, K. A. (2007) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget, Oslo, 2. opplag

Wæraas A, Byrkjeflot H. og red. Angell S. I. (2011) *Substans og framreden: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Universitetsforlaget, Oslo

Faglig presentasjon/konferansebidrag

Moldenæs, T. (27.09.2010) *Omdømmebygging av steder - place branding*. Forskningsdagene i Nord-Troms

Masteroppgaver

Kovacs, B. (2012) *Omdømmeforsvar og krisekommunikasjon i Norges Statsbaner (NSB)*. Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap. Universitetet i Tromsø

Sellin, G. (2012) *NAV og omdømmehåndtering. En studie av forsvarsstrategier*. Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap. Universitetet i Tromsø

Nettsider

Troms fylkeskommune. (2014). *Fakta om Troms fylkeskommune*. Hentet 27.10.2014 fra <http://www.tromsfylke.no/Omfylkeskommunen/tabid/56/Default.aspx>

Norsk Presseforbund (2014). *Vær Varsom-plakaten*. Hentet 31.10.2014 fra <http://presse.no/Etisk-regelverk/Vaer-Varsom-plakaten>

Avisartikler v/Atekst/Retriever

Alexandersen, R. (2011, 22. August). *Hurtigbåtmarerittet fortsetter*, *Nordlys*.

Alexandersen, R. S., Østring, J. L. (2013, 7. juni). *Nok å henge fingrene i*, *Nordlys*.

Barth-Heyerdahl, Ø. (2012, 9. Februar). *Forsinkelser som svir*, *Nordlys*.

Bendiktsen, V. M. (2011, 14. Mai). *Knusende dom*, *Nordlys*.

Bendiktsen, V. M., Nitteberg, H. (2014, 3. Mai). *Fikk 8,4 mill. kr. for å møte – Godtgjørelse i fylkestinget*, *Nordlys*.

Bjørnå, H., Moldenæs, T., Wæraas, A. (2014, 10. Januar). *Fylkeskommunens omdømme – trussel mot dens eksistens?*, *Nordlys*.

Både passasjerer og miljøet. (2011, 5. mai). *Nordlys*

Båter til 160 millioner. (2009, 20. april). *Nordlys*

Båtskandalen må få konsekvenser. (2010, 5. August). *iTromsø*.

Det haster nå. (2012, 3. Mars). *Nordlys*.

Dramatisk svikt. (2012, 22. Mars). *iTromsø*.

Emberland, T., Pedersen, J. N., Pedersen, T. O. (2012, 3. Mars). Bot og bedring, *Nordlys*.

En trist historie. (2013, 19. Februar). *iTromsø*.

Eriksen, E. M. (2012, 26. April). Hurtigbåtskandalen, *Nordlys*.

Frifinnelsen. (2012, 26. Mai). *Nordlys*.

Gir etter i bonuskrangel. (2012, 11. Oktober). *iTromsø*.

Hansen, M. (2012, 10. Januar). Kortene på bordet i hurtigbåtsaken!, *Nordlys*.

Imponert over miljøbåtene. (2009, 18. desember). *iTromsø*.

Ingen utvei. (2011, 24. August). *iTromsø*.

Medby, A. (2008, 16. oktober). Hurtigbåt-konsesjonene avgjort, *Nordlys*.

Mortensen, K. A. (2013, 8. Februar). Hva er det med fylkeskommunen?, *iTromsø*.

Myhre, T. (2011, 10. Mai). Et drama fra virkeligheten, *Nordlys*.

Nielsen, B. (2012, 31. Januar). Hurtigbåt-thrilleren fosser videre, *Nordlys*.

Nitteberg, H. (2010, 25. mars). Nytt skudd for baugen, *Nordlys*.

Noreng, S., Pedersen, G. (2012, 5. Januar). Deler ut strykkarakter, *Nordlys*.

Skade på hurtigbåt. (2010, 14. Oktober). *iTromsø*

Skogan, W. (2012, 13. Januar). Hurtigbåtskandalen i Troms, *Nordlys*.

Skoglund, J-C. (2013, 26. Januar). Hodet opp av sanden, *iTromsø*.

Storås, O-R. (2013, 22. Februar). Skandalen innen samferdsel, *iTromsø*.

Thuen, I. P. (2013, 30. Januar). 5 av 10: Dårlig skikket til å styre samferdselen, *Nordlys*.

Østring, J. L. (2013a, 29. Januar). Busskaoset i Tromsø – Nobina har ansvaret, *Nordlys*.

Østring, J. L. (2013b, 30. Januar). Godkjente hybridbusskjøp med et enkelt «ok», *Nordlys*.

Østring, J. L. (2013c, 30. Januar). Fylkeskommunen har ansvaret, *Nordlys*.

Østring, J. L. (2013d, 21. Februar). Betaler dyrt for vedtak fylkestinget gjorde i 2008, *Nordlys*.

Vedlegg 1. Fylkeskommunens omdømme - trussel mot dens eksistens?



Fylkeskommunens omdømme - trussel mot dens eksistens?

Nordlys. Publisert på trykk 10.01.2014.

Hilde Bjørnå|Turid Moldenæs|Arild Wæraa|UiT. Seksjon: MENINGER.

Side: 40-41.

Del: 1.

Troms fylkeskommune er for tiden ute i hardt vær. Folk er forbannet. En av grunnene er skandalen rundt Troms Kraft. En annen er hurtigbåtav ganger og busser som står eller glir rundt på glarholka.

I tillegg kommer lovnader om veiforbindelser som så trues med å legges på is, og forslaget om massiv reduksjon av videregående skoler i fylket. Fylkeskommunen er havnet i et økonomisk uføre som truer veivedlikehold og god drift. I en tid der det gode omdømmet synes å være alle tings målestokk, gir disse sakene gode grunner til å stille spørsmål ved fylkeskommunes omdømme og videre eksistens.

Omdømmestrategier

Omdømme forstås vanligvis som summen av publikums oppfatninger av en virksomhet, positive så vel som negative. For en politisk institusjon som fylkeskommunen er flere strategier for å bygge dens omdømme aktuell. Mest kjent er nok steds- og organisasjonsstrategien, særlig på grunn av de siste årenes mange offentlige finansierte omdømme- og bolystprosjekter.

Fylkeskommunen kan bygge sitt omdømme ved å fremheve særegne kvaliteter ved det sitt geografiske territorium; det stedet dets mandat dekker. "Place branding" som det gjerne kalles i faglitteraturen, innebærer at kulturelle, klimatiske og strukturelle trekk ved et sted vektlegges. Intensjonen med denne typen omdømmebygging er å synliggjøre stedets positive sider overfor egne innbyggere, turister og potensielle nye innbyggere og investorer. Det ideelle er om stedet fremstår som en attraktiv turistdestinasjon og som nærings- og bostedsvennlig.

Omdømmet til Troms fylke i så måte er nok ikke så ille. Lyngsalpene for eksempel, er kjent over det ganske land, og mulighetene for å oppleve nordlyset er internasjonalt kjent. Det styrker vinterturismen og holder liv i små og store aktører i dette markedet. Mindre steder i fylket arbeider også aktivt for å fremstå som attraktive turistdestinasjoner, ofte ved hjelp av midler og kompetanse fra fylkeskommunen.

God arbeidsplass

En annen mulighet er å bygge omdømmet rundt fylkeskommunen som organisasjon. Innen faglitteraturen omtales det ofte som «corporate branding». Dette omfatter aktiviteter som kan gjøre en virksomhet kjent som en god arbeidsplass og med serviceorienterte medarbeidere som tilbyr tjenester av god kvalitet. Intensjonen er primært å holde på og trekke til seg kompetent arbeidskraft, samt å fremstå som en god tjenesteleverandør. En fylkeskommune er like mye en organisasjon som et sted.

Administrasjonens service og kvaliteten på dens tjenester, samt fylkeskommunens arbeidsgiverpolitikk og arbeidsmiljø vil være naturlige ingredienser i bygging av fylkeskommunens organisatoriske omdømme. Flere av de nevnte skandalene truer imidlertid fylkeskommunens organisatoriske omdømme. De kan for eksempel så tvil om administrasjonens kompetanse til å utforme det faglige grunnlaget for politikernes beslutninger. Det kan igjen virke negativt inn på oppfatningen av fylkeskommunen som arbeidsplass, og i siste instans hemme dens tilgang på kompetent arbeidskraft.

Mindre kjent er muligheten for å bygge omdømmet rundt fylkeskommunen som politisk institusjon. En fylkeskommune er først og fremst et politisk fellesskap der omdømmet også er avhengig av hvordan publikum som borgere oppfatter kvaliteten på sine politikere og på de demokratiske beslutningsprosessene.

En politisk institusjon får neppe et godt omdømme om borgerne føler at politikerne har noe å skjule, om de politiske beslutningene oppfattes som lite gjennomtenkt eller den politiske maktkampen som viktigere enn deres interesser, behov og meninger. At betydningen av denne formen for omdømmebygging øker ser vi for eksempel ved at Europarådet har lansert priser for «good governance» på lokalt og regionalt nivå, der demokratiske verdier som transparens, politikernes styringskompetanse og borgerdeltagelse utgjør helt sentrale kriterier.

Trussel mot omdømmet

De nevnte skandalene truer primært fylkeskommunens omdømme som politisk institusjon. Det er særlig politikernes kompetanse og maktkamper mediene har satt under lupen, og mediene har som kjent, stor betydning for ens omdømme. Skandalene gir dermed regionstanken ny vind i seilene; de understøtter debatten om fylkeskommunes berettigelse og duker for lokal støtte til nedleggelse av fylkeskommunen. Det er alvorlig fordi demokratiske, politiske institusjoner nettopp henter sin berettigelse nedenfra. Tiden er derfor overmoden for at fylkets folkevalgte kommer på banen og forteller publikum hva det er som gjør Troms fylkeskommune spesielt, men også fylkeskommunen generelt, særegen og viktig.

De må kort og godt overbevise, ikke bare om at fylkeskommunen er bedre egnet enn storkommuner og regioner til å levere tjenester i overensstemmelse med innbyggernes behov, men også om at den er bedre egnet til å ivareta grunnleggende demokratiske dyder. Det er tross alt dens eksistens som står på spill.

Vedlegg 2. Coombs kriseresponsstrategier

<p>1. Angrep på anklager</p> <p>2. Benektelse</p> <p>3. Syndebukk</p>	<p>Benektelsesstrategier</p> <p>Kriseledelsen konfronterer personen eller gruppen som mener en krise har oppstått. Respons kan inkludere trussel om bruk av kraftfulle virkemidler mot anklager(eks søksmål)</p> <p>Kriseledelsen benekter at det eksisterer en krise. Respons kan inkludere forklaring på hvorfor det ikke eksisterer en krise.</p> <p>Andre personer eller grupper utenfor organisasjonen får skylden for krisen</p>
<p>4. Bortforklaring</p> <p>5. Rettferdiggjøring</p>	<p>Forminskelsesstrategier</p> <p>Kriseledelsen forsøker å minimere organisasjonens ansvar for krisen. Responsen kan inkludere å nekte for at organisasjonen har hatt noen intensjoner om å forårsake skade, eller hevde at organisasjonen ikke har hatt noen kontroll over hendelsene som førte til krisen.</p> <p>Kriseledelsen prøver å minimere oppfattet skade assosiert med krisen. Responsen kan inkludere en stadfestelse av at det ikke har skjedd noen store skader, eller hevde at ofrene har fått som fortjent.</p>
<p>6. Kompensasjon</p> <p>7. Unnskyldning</p>	<p>Gjenoppbyggingstrategier</p> <p>Organisasjonen tilbyr penger eller andre gaver til ofrene.</p> <p>Kriseledelsen gir offentlig uttrykk for at organisasjonen tar fullt ansvar for krisen og ber om tilgivelse.</p>
<p>8. Påminnelse</p> <p>9. Smiger</p> <p>10. Offer</p>	<p>Forsterkelsesstrategier</p> <p>Organisasjonen minner interessentene på hvilket godt arbeid de har utført tidligere.</p> <p>Organisasjonen roser sine interessenter.</p> <p>Organisasjonen forklarer hvordan den selv også er et offer i en krisesituasjon.</p>

(Coombs, 2014:145)

Vedlegg 3. Veiledning for bruk av kriseresponsstrategier

Kriseresponsstrategier	Fokus i krise kommunikasjon	Ansvar ved krise kommunikasjon	Mest passende situasjon
Benektelsesstrategier 1. Angrep på anklager 2. Benektelse 3. Syndebukk	Benekter at en krise eksisterer. Benekter at en krise eksisterer. Eliminerer ansvar for en krise	Bygge sympati for angriper. Støtende på ofre. Sinte ofre og øvrige interessenter.	Rykter Rykter Bør unngås
Forminskelsesstrategier 4. Bortforklaring 5. Rettferdigjøring	Forsterke minimalt ansvar for krisen. Forsterke minimal skade fra krisen.	Sinte ofre og øvrig interessenter. Sinte ofre og øvrig interessenter.	Kriser med lav grad av kriseansvar Kriser med lav grad av kriseansvar
Gjenoppbyggingstrategier 6. Kompensasjon 7. Unnskyldning	Gir uttrykk for at organisasjonen tar ansvar for krisen. Organisasjonen aksepterer ansvar for krisen	Øker organisasjonens kostnader.	Kriser med synlige ofre. Kriser hvor det er bevis på at organisasjonen er ansvarlig for krisen
Forsterkelsesstrategier 8. Påminnelse 9. Smiger 10. Offer	Tilføre positiv informasjon om organisasjonen Tilføre positiv informasjon om organisasjonen Bygge sympati for organisasjonen	Ofre og øvrige interessenter kan oppfatte respons som et forsøk å distansere seg fra krisen	Når en organisasjon har et tidligere gunstig omdømme Kriser som involverer hjelp fra eksterne aktører Produktfeil, hacking, vold på arbeidsplassen, og naturkatastrofer

(Coombs, 2014:147)

Vedlegg 4. Sortering og kategorisering av analysens datamateriale

Artikler med **uthevet tekst** er brukt både i analyse av forsvarsstrategier og som referanse i oppgaven. Øvrige artikler er kun benyttet i analyse av forsvarsstrategier.

Tabell 2 Bruk av Coombs og Benoits forsvarsresponser ved «kollektivtransportkaoset»

Forsvarsrespons	2011		2012		2013		2011-13
	Nordlys	Tromsø	Nordlys	Tromsø	Nordlys	Tromsø	Totalt
Informasjonsrespons	3	3	4	4	1	0	15
Instruerende informasjon							0
Justerende informasjon	3	3	4	4	1		15

(Retrieversøk: Troms fylkeskommune)

Justerende informasjon

- 1. Bendiktsen, V. M. (2011, 14. Mai). Knusende dom, Nordlys.**
- Comeback. (2011, 21. Juli). Nordlys.
- Kan være klar i løpet av få timer (2011, 21. Juli). iTromsø.
- 4. Alexandersen, R. (2011, 22. August). Hurtigbåtmarerittet fortsetter, Nordlys.**
- 5. Ingen utvei. (2011, 24. August). iTromsø.**
- Færre tar hurtigbåten. (2011, 26. November). iTromsø.
- Fylket har sendt Boreal krav om betydelig beløp. (2012, 19. Januar). Nordlys.
- Kan gå mot rettsak. (2012, 4. Februar). iTromsø.
- Bestrider bonus. (2012, 24. Februar). iTromsø.
- Innfører buss-garanti. (2012, 2. Mai). Nordlys.
- 11. Frifinnelsen. (2012, 26. Mai). Nordlys.**
- Barth-Heyerdahl, Ø., Emberland, T., Lindrupsen, V. D. (2012, 26. Mai). Kostet 13 mill.,
- Vedtok dårligere kollektivtilbud. (2012, 27. Juni). iTromsø.
- Full krangel om hurtigbåtbonus. (2012, 13. September). iTromsø.
- Østring, J. L. (2013, 24. Januar). Ville kjøpt hybridbusser på nytt, Nordlys.

Forsvarsrespons	2011		2012		2013		2011-13
	Nordlys	Tromsø	Nordlys	Tromsø	Nordlys	Tromsø	Totalt
Benektelsesstrategier	4	2	7	4	4	2	23
Angrep på anklager	3		2			1	6
Benektelse			1	1	2		4
Syndebukk	1	2	4	3	2	1	13

(Retrieversøk: Troms fylkeskommune)

Angrep på anklager

1. Taarnesvik, G. (2011, 11. Mai). Ta ansvar, Nordlys.
2. **Bendiksen, V. M. (2011, 14. Mai). Knusende dom, Nordlys.**
3. Vil ha nytt møte om hurtigbåtkontraktene. (2011, 19. Juli). Nordlys.
4. **Nielsen, B. (2012, 31. Januar). Hurtigbåt-thrilleren fosser videre, Nordlys.**
5. Busser seiler som kjelker nedover bakkene. (2012, 15. November). Nordlys.
6. **Mortensen, K. A. (2013, 8. Februar). Hva er det med fylkeskommunen?, iTromsø.**

Benektelse

1. **Noreng, S., Pedersen, G. (2012, 5. Januar). Deler ut strykkarakter, Nordlys.**
2. Krangel om tilliten til Nobina. (2012, 16. November). iTromsø.
3. Østring, J. L. (2013, 24. Januar). Ville kjøpt hybridbusser på nytt, Nordlys.
4. Østring, J. L. (2013, 26. Januar). Husker ikke bussvedtak, Nordlys.

Syndebukk

1. Taarnesvik, G. (2011, 11. Mai). Ta ansvar, Nordlys.
2. Hjelp, kanskje jeg heller bør ta buss? (2011, 2. Juli). iTromsø.
3. Sannsynlig med kontraktsbrudd. (2011, 27. Juli). iTromsø.
4. Barth-Heyerdahl, Ø. (2012, 6. Januar). Fnyser av fender-kritikk, Nordlys.
5. Millionkrangel om hurtigbåtregning. (2012, 7. Januar). iTromsø.
6. **Skogan, W. (2012, 13. Januar). Hurtigbåtskandalen i Troms, Nordlys.**
7. Kraftig passasjersvikt. (2012, 28. Januar). iTromsø.
8. **Emberland, T., Pedersen, J. N., Pedersen, T. O. (2012, 3. Mars). Bot og bedring, Nordlys.**
9. Noreng, S. (2012, 13. Juni). Etterlyser klart svar, Nordlys.
10. Nekter å betale kaimillionene. (2012, 7. Juli). iTromsø.
11. Forventer Nobina-oppnydding. (2012, 24. Januar). iTromsø.
12. Skal ha tid til å legge på kjetting. (2013, 25. Januar). Nordlys.
13. Østring, J. L. (2013, 26. Januar). Husker ikke bussvedtak, Nordlys.

Forsvarsrespons	2011		2012		2013		2011-13
	Nordlys	Tromsø	Nordlys	Tromsø	Nordlys	Tromsø	Totalt
Forminskelsesstrategier	3	0	6	0	2	0	11
Bortforklaring	2		4		2		8
Rettferdiggjøring	1		2				3

(Retrieversøk: Troms fylkeskommune)

Bortforklaring

1. Bendiktsen, V. M. (2011, 10. Mai). 70.000 pr. dag, Nordlys.
2. **Bendiktsen, V. M. (2011, 14. Mai). Knusende dom, Nordlys.**
3. Barth-Heyerdahl, Ø. (2012, 6. Januar). Fnyser av fender-kritikk, Nordlys.
4. Pedersen, G. (2012, 21. Februar). Går ikke fort nok, Nordlys
5. **Emberland, T., Pedersen, J. N., Pedersen, T. O. (2012, 3. Mars). Bot og bedring, Nordlys.**
6. Noreng, S. (2012, 27. September). 17 millioner i hurtigbåtsmell, Nordlys.
7. **Østring, J. L. (2013b, 30. Januar). Godkjente hybridbusskjøp med et enkelt «ok», Nordlys.**
8. **Østring, J. L. (2013, 19. Februar). Kutt som svir, Nordlys.**

Rettferdiggjøring

1. Bendiktsen, V. M. (2011, 10. Mai). 70.000 pr. dag, Nordlys.
2. Pedersen, G., Emberland, T. (2012, 16. Februar). Millionbeløp i straffegebyr, Nordlys.
3. Barth-Heyerdahl, Ø. (2012, 19. Mai). Øker billettprisen, Nordlys.

Forsvarsrespons	2011		2012		2013		2011-13
	Nordlys	Tromsø	Nordlys	Tromsø	Nordlys	Tromsø	Totalt
Gjenoppb.strategier	0	0	0	1	1	0	2
Kompensasjon							0
Unnskyldning				1	1		2

(Retrieversøk: Troms fylkeskommune)

Unnskyldning

1. **Gir etter i bonuskrangel. (2012, 11. Oktober). iTromsø.**
2. **Østring J. L. (2013c, 21. Februar). Betaler dyrt for vedtak fylkestinget gjorde i 2008, Nordlys**

Forsvarsrespons	2011		2012		2013		2011-13
	Nordlys	Tromsø	Nordlys	Tromsø	Nordlys	Tromsø	Totalt
Forsterkelsesstrategier	1	0	2	2	1	0	6
Påminnelse							0
Smiger							0
Offer	1		2	2	1		6

(Retrieversøk: Troms fylkeskommune)

Offer

1. **Alexandersen, R. (2011, 22. August). Hurtigbåtmarerittet fortsetter, Nordlys.**
2. Barth-Heyerdahl, Ø. (2012, 6. Januar). Fnyser av fender-kritikk, Nordlys.
3. Oppsigelse eneste utvei. (2012, 10. Januar). iTromsø.
4. **Nielsen, B. (2012, 31. Januar). Hurtigbåt-thrilleren fosser videre, Nordlys.**
5. Kan gå mot rettsak. (2012, 4. Februar). iTromsø.
6. **Østring, J. L. (2013a, 29. Januar). Busskaoset i Tromsø – Nobina har ansvaret, Nordlys.**

Forsvarsrespons	2011		2012		2013		2011-13
	Nordlys	Tromsø	Nordlys	Tromsø	Nordlys	Tromsø	Totalt
Ingen respons	0	5	9	3	8	2	27
Ingen kommentar			1	2	3		6
Taushet		5	8	1	5	2	21

(Retrieversøk: Troms fylkeskommune)

Ingen kommentar

1. Pedersen, G. (2012, 21. Februar). Går ikke fort nok, Nordlys
2. Eriksen, E. M. (2012, 7. Juni). Krever flere hurtigbåt-svar, iTromsø.
3. Nekter å betale kaimillionene. (2012, 7. Juli). iTromsø.
4. **Østring, J. L. (2013, 30. Januar). Fylkeskommunen har ansvaret, Nordlys.**
5. **Østring, J. L. (2013b, 30. Januar). Godkjente hybridbusskjøp med et enkelt «ok», Nordlys.**
6. Østring, J. L. (2013, 31. Januar). Varsler gigantregning, Nordlys.

Taushet

1. Det sikre forlis. (2011, 9. Juli). iTromsø.
2. For umoden for parlamentarisme. (2011, 6. September). iTromsø.
3. Umulige kaiforhold. (2011, 8. Oktober). iTromsø.
4. Tillitskrisen. (2011, 16. Mai). iTromsø.

5. Tid for handling. (2011, 28. November). iTromsø.
6. Nå er det nok. (2012, 6. Januar). Nordlys.
- 7. Hansen, M. (2012, 10. Januar). Kortene på bordet i hurtigbåtsaken!, Nordlys.**
8. Etter innfallsmetoden. (2012, 14. Januar). Nordlys.
- 9. Barth-Heyerdahl, Ø. (2012, 9. Februar). Forsinkelser som svir, Nordlys.**
10. Basert på mistillit. (2012, 16. Februar). Nordlys.
- 11. Det haster nå. (2012, 3. Mars). Nordlys.**
12. Eriksen, E. M. (2012, 10. April). 12.300 færre passasjerer – hva nå?, Nordlys.
- 13. Eriksen, E. M. (2012, 26. April). Hurtigbåtskandalen, Nordlys.**
14. Fornøyde passasjerer. (2012, 14. Juni). iTromsø.
15. Østring, J. L. (2013, 24. Januar). Krever tiltak – sammenligner busser med yoghurtbegre, Nordlys.
16. Mer ydmykhet, takk! (2013, 26. Januar). Nordlys.
- 17. Skoglund, J-C. (2013, 26. Januar). Hodet opp av sanden, iTromsø.**
18. Østring, J. L. (2013, 28. Januar). Ubrukelig, Nordlys.
19. Tid for selvransakelse. (2013, 30. Januar). Nordlys.
- 20. Thuen, I. P. (2013, 30. Januar). 5 av 10: Dårlig skikket til å styre samferdselen, Nordlys.**
- 21. En trist historie. (2013, 19. Februar). iTromsø.**

Følgende artikler har også vært en del av datamaterialet uten at det ble knyttet særskilte forsvarsstrategier til dem:

1. Barth-Heyerdahl, Ø. (2012, 9. Januar). Sjekk den skrekklista, *Nordlys*.
2. Barth-Heyerdahl, Ø. (2012, 28. Februar). Overta bussene, *Nordlys*.
3. Byrunden. (2012, 31. Januar). *iTromsø*.
4. Båtene på plass torsdag. (2012, 7. Januar). *iTromsø*.
5. Dette har skjedd. (2012, 14. Januar). *iTromsø*.
6. Frifinnelsen. (2012, 26. Mai). *Nordlys*.
7. Gustad, R. (2011, 23. August). Vil kvitte seg med de nye hurtigbåtene, *Nordlys*.
8. Her er det hemmelige brevet som krever Boreal for 5.7 mill. kr. (2012, 20. Januar). *Nordlys*.
9. Hurtigbåtskandalen. (2012, 10. Januar). *iTromsø*.
10. I dag skifter bussene ham. (2012, 1. Februar). *iTromsø*.
11. Innstilt nok en gang. (2012, 9. Januar). *iTromsø*.
12. Krever bonus for god jobb. (2012, 19. Januar). *Nordlys*.

13. Myhre, T. (2011, 14. Mai). Fylkeskommunens frynsete rykte, *iTromsø*.
14. Neppe oppsigelse. (2012, 25. April). *Nordlys*.
15. Nielsen, B., Sæbbe, L. V. (2012, 28. Januar). Hurtigbåtene, drømmen, marerittet, *Nordlys*.
16. Nobinas skademareritt. (2012, 19. Desember). *iTromsø*.
17. Noreng, S. (2011, 23. Desember). Sprekker i skroget ga seilingsnekt, *Nordlys*.
18. Noreng, S. (2012, 21. Februar). Bekymret for busstilbudet, *Nordlys*.
19. Nye hurtigbåter settes i drift i dag. (2011, 1. Juli). *iTromsø*.
20. Olsen, H. (2012, 7. februar). Om den såkalte hurtigbåtskandalen, *iTromsø*.
21. Rett fra nett. (2011, 17. September). *iTromsø*.
22. Rett fra nett. (2012, 11. Januar). *iTromsø*.
23. Snart kan du kjøpe billett på mobilen. (2012, 2. Oktober). *Nordlys*.
24. Som bestilt. (2012, 7. Mars). *Nordlys*.
25. Sæbbe, L. V. (2012, 18. Januar). Vil overta, *Nordlys*.
26. Sæbbe, L. V., Nielsen, B. (2012, 20. Januar). Stoler ikke på båten, *Nordlys*.
27. Takk og farvel. (2011, 20. Juli). *Nordlys*.
28. Tillitskrisen. (2011, 8. Oktober). *iTromsø*.
29. Varsler erstatningskrav. (2012, 4. Februar). *iTromsø*.
30. Østring, J. L. (2011, 8. Juli). Lang, lang skandalerekke..., *Nordlys*.
31. Østring, J. L. (2013, 14. Februar). Hopper ut av gir, *Nordlys*.
32. Østring, J. L., Bråthen, T. (2013, 25. Januar). Ti minutter!, *Nordlys*.