

# **En analyse av krisehåndteringen i Hurtigruten ASA i lys av teori**



**Bacheloroppgave i  
Regnskap og Økonomistyring  
EK 208 E**

*Sara-Marie Eilertsen*

*Atle Magnar Rognså*

*Heidi Birgitte Sebergesen*

**Mai 2010**

## **Abstract**

As crisis is not a new phenomenon a business operating in a competitive market will occasionally most likely face this problem. Unless they respond properly and implement adequate measures, the economic consequences might be severe. Literature within the field of crises management emphasizes that a company's choice of tools in this field, may make the difference between success and failure.

The purpose of this assignment is to take a closer look at to what extent a company can make use of crises management, as a tool to minimize the extent of damage, thereby reversing a negative development in order to improve the company's chances of survival. On this background, we have chosen to take a closer look at crises management in Hurtigruten ASA, by comparing the actions taken with what is recommended in the theory of crises management.

In our findings, it is shown that after the merger in 2006, Hurtigruten ASA did not at first respond properly to the negative development if judged by the theoretical recommendations. On the other hand, in May 2008, they launched a plan for a restructuring of the company with the purpose of improving both the economic performance of the company and the efficiency of their operations.

In our qualitative research it is found that the company's current approach to the situation differs from the previous one and we see a much better accordance between practice and theory.

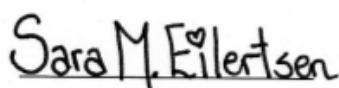
## Forord

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende del av studiet økonomi og ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø, og utgjør 15 studiepoeng. Profileringskurset regnskap og økonomistyring danner grunnlaget for vår oppgave.

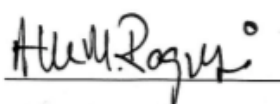
Først og fremst vil vi rette en takk til vår casebedrift Hurtigruten ASA, da spesielt kommunikasjonssjef Ragnar Norum, som virkeliggjorde vårt ønske om å skrive om selskapets krisehåndtering. Likeså vil vi takke alle våre informanter som gav av sin dyrebare tid i en travel arbeidshverdag. Informasjonen som ble meddelt har gitt oss data av betydningsfull verdi, som har medvirket til gjennomføring av analysen.

Videre vil vi takke Einar Torrissen og Frode Fjelldal-Soelberg for gode råd og innspill underveis i arbeidsprosessen. Sist, men ikke minst vil vi rette en stor takk til vår veileder Halvard Halvorsen som med sin faglige tyngde har vært til uvurderlig hjelp gjennom hele skriveprosessen fra begynnelse til slutt.

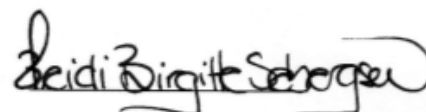
Handelshøgskolen i Bodø, 20. mai 2010



Sara-Marie Eilertsen



Atle Magnar Rognså



Heidi Birgitte Sebergesen

## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er krisehåndtering i Hurtigruten ASA i lys av teori. Formålet har vært å se på hvordan selskapet har håndtert sin pågående økonomiske krise for å snu de røde tallene om til svarte, for så å se dette opp mot teoretiske anbefalinger. Vi har ved hjelp av en kvalitativ undersøkelse samlet inn data, ved å foreta dybdeintervjuer av direktører og ansatte i Hurtigruten, samt eksperter med en pragmatisk tilnærming til fenomenet krisehåndtering.

Denne undersøkelsen har dannet grunnlaget for den empiriske analysen.

I vår søken etter å finne årsaken til Hurtigrutens økonomiske krise, avdekket vi at det var flere utslagsgivende faktorer som var skjebnesvangre. Våre funn tilsa at mangelfull konsolidering av tidligere planer, hyppige lederskifter, en rekke engangshendelser, delvis naiv fremtidstro og høye ambisjoner var med på å bringe selskapet inn i den kritiske tilstanden.

Resultatet av våre funn tyder på at selskapet hadde en forståelse av at tiltak måtte iverksettes, for å bedre den økonomiske situasjonen i etterkant av fusjonen 2006. Som følge av at resultatene uteble, forverret situasjonen seg, der styret og ledelsen så at nye og mer drastiske grep måtte til. Etter Olav Fjells tiltreden, ultimo 2007, ble det igangsatt en mer intensivt og omfattende prosess med å lage en masterplan som skulle gi Hurtigruten et eksistensgrunnlag. Mai 2008 lanserte selskapet en restruktureringsplan, der siktemålet er å skape et slankere og fremtidsrettet reiselivsselskap med fokus på en sikker og effektiv drift. Analysen vår tyder på at det igangsatte restruktureringsarbeidet i stor grad følger teoretiske anbefalinger, det vil si at empiri samsvarer godt opp mot teori. Effekten av arbeidet med krisehåndteringen har ikke latt seg vente, men hvorvidt Hurtigruten lykkes i selve konsolideringen av endringsvisjonen og forening av bedriftskulturene gjenstår å se.

Ytterligere repliserer analysen at krise fører med seg stor grad av usikkerhet i arbeidshverdagen til selskapets ansatte, med bakgrunn i endrede arbeidsmetoder, nedbemanning og deres rolle som bedriftens ansikt utad. Det framkom i vår analyse av det etiske aspektet at dersom prosessen rundt krisehåndteringen oppfattes som rettferdig, vil de ansatte få økt forståelse for de nødvendige tiltak som må iverksettes.

# Innholdsfortegnelse

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>I</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>III</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 Aktualisering av forskningsområde .....	1
1.2 Formålet med oppgaven.....	1
1.3 Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål .....	2
1.4 Avgrensninger av oppgaven .....	2
1.5 Oppgavens struktur og oppbygging .....	2
<b>2 METODOLOGISK FREMGANGSMÅTE</b> .....	<b>4</b>
2.1 Forskningsprosessen.....	4
2.2 Forberedelsesfasen.....	4
2.2.1 <i>Fra idémyldring til tema</i> .....	4
2.2.2 <i>Problemstilling</i> .....	5
2.2.3 <i>Overordnet perspektiv</i> .....	5
2.2.4 <i>Valg av forskningsdesign</i> .....	6
2.3 Datainnsamling .....	8
2.3.1 <i>Valg av metodisk tilnærming</i> .....	8
2.3.2 <i>Utvalgstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering</i> .....	9
2.3.3 <i>Innsamling av data</i> .....	12
2.3.4 <i>Intervju</i> .....	14
2.4 Dataanalyse.....	17
2.4.1 <i>Transkribering</i> .....	17
2.4.2 <i>Analyse av meningsinnhold</i> .....	17
2.4.3 <i>Bruk av programvaren NVivo 8 i analysen</i> .....	19
2.4.4 <i>Koding</i> .....	19
2.4 Evaluering av datamaterialets kvalitet.....	20
2.4.1 <i>Pålitelighet</i> .....	20
2.4.2 <i>Troverdighet</i> .....	21
2.4.3 <i>Overførbarhet</i> .....	22
2.4.4 <i>Overensstemmelse</i> .....	22
2.5 Oppsummering.....	23
<b>3 LITTERATUROVERSIKT</b> .....	<b>24</b>
3.1 Introduksjon til krise .....	24
3.1.1 <i>Hva er en krise?</i> .....	24
3.1.2 <i>Ulike typer kriser</i> .....	25
3.2 <i>Krisehåndtering</i> .....	26
3.3 <i>Pearson og Mitroff sin modell for krisehåndtering</i> .....	27
3.4 <i>Krisekommunikasjon</i> .....	30
3.5 <i>Kriseledelse</i> .....	34
3.6 <i>Kotters 8 stegvise faser for vellykket endring</i> .....	37
<b>4 HURTIGRUTEN</b> .....	<b>47</b>
4.1 <i>Introduksjon</i> .....	47
4.2 <i>Historikk</i> .....	48
4.3 <i>Hendelsesforløpet</i> .....	52
4.3.1 <i>Året 2006</i> .....	52
4.3.2 <i>Året 2007</i> .....	53

4.3.3 Året 2008 .....	54
4.3.4 Året 2009 .....	56
4.4 Bakenforliggende årsaker til selskapets økonomiske krise .....	58
4.4.1 Fusjonen .....	59
4.4.2 Tallenes tale.....	60
4.4.3 Organisasjonsstruktur.....	64
4.4.4 Arbeidsmetode.....	64
4.4.5 Mangelfull konsolidering.....	65
4.5 Sammenfattet analyse av årsaksfaktorer til krisen.....	65
4.6 Oppsummering.....	66
<b>5. HURTIGRUTENS KRISEHÅNDTERING.....</b>	<b>67</b>
5.1 Introduksjon .....	67
5.2 Krisehåndteringen .....	67
5.2.1 Etablering av kriseforståelse.....	67
5.2.2 Opprettelse av kriseteam.....	68
5.2.3 Utvikling og fastsettelse av visjon for endring.....	69
5.2.4 Kommunisere endringsvisjonen ut og ned i organisasjonen .....	79
5.2.5 Bemyndiggjøring (empowerment) av ansatte.....	80
5.2.6 Generere kortsiktige gevinster.....	81
5.2.7 Konsolidere resultater og endring .....	81
5.2.8 Forankre endringen i en ny bedriftskultur.....	83
5.3 Utfall av krisehåndteringen.....	85
5.4 Fremtidsutsikter .....	88
5.5 Oppsummering.....	91
<b>6. ANALYSE AV SELSKAPETS KRISEHÅNDTERING I LYS AV TEORI.....</b>	<b>92</b>
6.1 Introduksjon til analysen.....	92
6.2 Samsvar mellom krisehåndteringen og teori .....	92
6.5 Oppsummering .....	97
<b>7. KRISEHÅNDTERING OG SELSKAPETS ANSATTE .....</b>	<b>98</b>
7.1 Oppsummering.....	103
<b>8 KONKLUSJON.....</b>	<b>104</b>

## LITTERATURLISTE

## Appendiks

- Vedlegg A** Definisjonsnotat
- Vedlegg B** Notat sendt til Hurtigruten
- Vedlegg C** Intervjuguide, Finans- og økonomidirektør
- Vedlegg D** Intervjuguide, Kommunikasjonssjef
- Vedlegg E** Intervjuguide, Salgs- og markedsdirektør
- Vedlegg F** Intervjuguide, sjøansatte
- Vedlegg G** Intervjuguide, tillitsvalgt landansatt
- Vedlegg H** Intervjuguide, eksperter

## Figuroversikt

2-1	Forskningsprosessen.....	4
2-2	Interaktiv analysemodell .....	18
2-3	Utdrag av kodingsarbeidet i NVivo 8.....	20
3-1	Uventede og ulmende kriser .....	25
3-2	Pågående kriser.....	25
3-3	Pearson og Mitroff sin modell for krisehåndtering .....	28
4-1	Hurtigruten ASA er resultat av flere fusjoner .....	49
4-2	Tidslinje 2006-2007.....	50
4-3	Tidslinje 2008-2009.....	51
4-4	Synergi og forbedringsprogrammet 2006-2007 .....	52
4-5	Passasjertallsutvikling 1938-2009 .....	60
4-6	Kapasitetsutnyttelse .....	61
4-7	Endring av aksjekurs 2006-2010.....	64
5-1	Bedriftsledelsen .....	68
5-2	Adm. direktør sine støttfunksjoner .....	69
5-3	5 produktområder – fokus på kjernen.....	70
5-4	Restruktureringsplanens 5 punkt .....	70
5-5	4 overordnede ambisjoner for forbedringsprogrammet Svar Belte.....	71
5-6	Ny global bookingplattform .....	71
5-7	Endring i antall årsverk i landorganisasjonen .....	74
5-8	Fordeling av nedbemanning mellom Norge og utland.....	75
5-9	Etablering av én salgsorganisasjon med ett mål.....	75
5-10	Finansiell restruktureringsplan .....	78
5-11	2009 – et år i endring.....	85
5-12	Endring i aksjonærstruktur 2007-2010.....	86
5-13	Kursutvikling i etterkant av Hegnars investering .....	87
5-14	Vintersatsing gir resultater .....	88
5-15	5 konsepter for å utvikle totalproduktet og utnytte klare markedstrender.....	89
5-16	Mulig tidslinje for markedsintroduksjon.....	89
5-17	Antall gjestedøgn for 2010 pr. 15.januar.....	90
7-1	Utfallsmodell av etisk håndtering.....	98



## **Tabelloversikt**

2-1	Intervjusubjekter, direktører i Hurtigruten .....	12
2-2	Intervjusubjekter, ansatte i Hurtigruten .....	12
2-3	Intervjusubjekter, eksperter .....	12
4-1	Regnskapstall 2006-2008 .....	63
5-1	Resultat 2008-2009.....	86

# 1. Innledning

## 1.1 Aktualisering av forskningsområde

*”Crises, catastrophes, and calamities are an unfortunate but inevitable fact of life. They have been with us since the beginning of time. It can be argued that they will be with us until the end of human history itself.”*

(Mitroff, 2004: 33)

Kriser er med andre ord ikke noe nytt fenomen. Det går knapt en dag uten et oppslag i media om en eller annen form for krise. I nyhetsbildet kan vi lese om teknologiske uhell, menneskelige konflikter, forvaltningsfeil, finansielle problemer og lignende.

Medieeksponeringen slike skandaler får kan føre til langvarige skader på bedrifters omdømme, svikt i salg av produkter og tjenester med mer. I verst tenkelige utfall forsvinner eksistensgrunnlaget (Farbrot, 14.11.2006). Teori hevder at ingen bedrifter i sin levetid vil være forskånet fra å bli rammet av en eller annen form for krise (Caponigro, 2001). Når krisen er under oppseiling vil det være essensielt å benytte seg av krisehåndtering, for på best mulig måte å kunne forebygge og minimere skadeomfanget (Coombs, 2007).

For oss som studenter vil det være interessant å se nærmere på hvordan et kriserammet selskap håndterer en økonomisk krise, og snur røde tall om til svarte. Kriser er, som nevnt ovenfor, en del av mange bedrifters hverdag. Vi ønsker med det å få en større innsikt i og forståelse av fenomenet krisehåndtering, da det ikke vil være urimelig å tro at vi i vår framtidige jobbsituasjon vil kunne stå ovenfor denne type problematikk.

## 1.2 Formålet med oppgaven

Gjennom profileringsvalget, regnskap og økonomistyring, ble vårt teoretiske fundament dannet. Formålet med oppgaven er å benytte den kunnskapen vi har tilegnet oss og anvende den i en praktisk kontekst. Vi har med dette tatt for oss temaet *”Krisehåndtering i Hurtigruten ASA i lys av teori”*, et stort og spennende tema der kompleksiteten råder, og hvor mange faktorer spiller inn og påvirker den økonomiske bunntinjen. Vi håper at denne oppgaven skal bidra til å gi oss forståelse av hva som skal til for å få selskapet gjennom en vellykket omstillingsprosess og skape et økonomisk grunnlag for videre drift.

### 1.3 Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål

Vår overordnede problemstilling er:

*”Hvordan samsvarer krisehåndteringen i Hurtigruten ASA med teoretiske anbefalinger?”*

For å konkretisere vår problemstilling, har vi valgt å ta for oss følgende forskningsspørsmål:

**F1:** *”Hva er hovedårsaken(e) til at selskapet befinner/befant seg i en økonomisk krise?”*

**F2:** *”Hvilke tiltak er iverksatt for å håndtere den økonomiske krisen i selskapet, og hvorfor?”*

**F3:** *”Hvordan samsvarer de igangsatte tiltakene sett opp mot teori?”*

Ytterligere vil vi ta for oss et etisk forskningsspørsmål, da vi ser at bedrifter utover det å ha et økonomisk ansvar også må ta hensyn til etiske aspekter og krav, i en større utstrekning nå enn før. I tråd med filosofi-, etikk- og miljøfaget har vi valgt å se nærmere på:

**F4:** *”Etiske spørsmål vedrørende krisehåndtering og selskapets ansatte”*

### 1.4 Avgrensninger av oppgaven

Tidsdimensjonen er en avgjørende faktor for hvor dypt vi kan gå inn i oppgavens materie. For å avgrense vår oppgave har vi dermed valgt å ta for oss tidsperioden etter fusjonen, 1. mars 2006 og fram til 31. desember 2009. Videre vil vi også se på primo 2010, dette for å gi en pekepinn om den framtidige forventede utviklingen for Hurtigruten. Hurtigruten er et børsnotert selskap, og med bakgrunn i det vil vi ikke omhandle den pågående reforhandlingen av Hurtigruteavtalen (vedlegg A). På grunn av børssensitivitet ble det i forkant avklart at denne avtalen ikke kunne omhandles.

### 1.5 Oppgavens struktur og oppbygging

Oppgaven er bygd opp av totalt 8 kapitler. 1. kapittel starter med aktualisering av krise og fenomenet krisehåndtering, presentasjon av oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, samt avgrensninger. 2. kapittel tar for seg oppgavens metodologiske fremgangsmåte, der vi ønsker at leseren skal få innsikt i forskningsprosessen fra den spede begynnelse til ferdigstilling.

Videre i 3. kapittel ønsker vi å gi leseren en oversikt over kriselitteraturen knyttet opp mot vår overordnede problemstilling. I søken etter kriselitteratur, så vi at litteratur innenfor dette feltet i norsk målestokk er relativt beskjedent. Retter vi derimot blikket mot USA er omfanget et helt annet, i og med at mye av litteraturen har sitt utspring herfra (Coombs, 2007; Fearn-Banks, 2002). Ut fra dette er mesteparten av den litteraturen som presenteres av amerikansk opprinnelse.

Casebedriften, Hurtigruten, blir presentert i 4. kapittel, der forskningsspørsmål 1 blir besvart. I 5. kapittel ser vi på Hurtigrutens krisehåndtering, for så i 6. kapittel å analysere den opp mot teoretiske anbefalinger. Der siktemålet er å se om det er samsvar mellom empiri og teori.

Forskningsspørsmålene 2 og 3 vil bli belyst i disse to kapitlene. Nest siste kapittel, tar for seg det etiske aspektet i vår oppgave og her besvares forskningsspørsmål 4. Tilslutt i 8. kapittel oppsummerer vi våre funn, og fremlegger en konklusjon på vår overordnede problemstilling.

I vår fremstilling av oppgaven har vi benyttet oss av rammeverket for kildehenvisning utarbeidet av Harvard System of Referencing Guide<sup>1</sup> som rettleidende. Ytterligere har vi utarbeidet et definisjonsnotat hvor vi forklarer terminologiske faguttrykk (vedlegg A).

---

<sup>1</sup> <http://libweb.anglia.ac.uk/referencing/harvard.htm>

## 2 Metodologisk fremgangsmåte

*Hensikten med metodekapitlet er å redegjøre for og begrunne den metodiske fremgangsmåten vi har benyttet, for å kunne belyse vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. I dette kapitlet vil vi ta for oss forskningsprosessen og dens faser. Først vil vi omhandle forberedelsen, datainnsamlingen og dataanalysen. Til slutt vil vi evaluere undersøkelsen vi har foretatt, ved å se på dataenes pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse.*

### 2.1 Forskningsprosessen

I vår forskningsprosess vil vi anvende Johannessen, et al. (2008) sitt rammeverk for å beskrive fremgangsmåten vi har benyttet i vårt studieprosjekt, fra den spede begynnelse til slutt. De fire fasene som vist i figur 2-1, vil vi benytte videre i oppbygningen av dette kapitlet. Ut fra den opprinnelige modellen, har vi valgt å erstatte rapporteringsfasen med en evalueringsfase.



*Figur 2-1: Forskningsprosessen (Johannessen, et al., 2008: 37)*

### 2.2 Forberedelsesfasen

I følge Johannessen, et al. (2008) bygger all forskning på nysgjerrighet. Ønske om å utforske interessante tema er noe ethvert studie begynner med (Jacobsen, 2005). Forberedelsesfasen består i ta stilling til formålet med undersøkelsen, dens hensikt og hva den skal bidra med. I denne fasen vil vi gå nærmere inn på studiets tema, problemstilling, perspektiv og valg av forskningsdesign.

#### 2.2.1 Fra idémyldring til tema

Medio høsten 2009 begynte vi vår idémyldringsprosess. I kurset vitenskaplige metoder 1, ble det tilrettelagt for en tankeprosess rundt tema til bacheloroppgaven. Gjennom kurset ble det gitt mulighet til å sende inn tentative tema, noe vi benyttet oss av. Vi var innom et mangfold av temaer, deriblant risikostyring, balansert målstyring, verdisetting, kriserammede bedrifter, osv. Bedrifter i krise var det som tiltalte oss mest, og valget ble derav rask avgjort. En av hovedbegrunnelsene var ønsket om å ha en oppgave med originalitet. Fenomenet

krisehåndtering er ikke omhandlet tidligere ved Handelshøgskolen i Bodø, og av den grunn så vi det som interessant å ta fatt på.

Vår profilering innen regnskap og økonomistyring, har gitt oss en økt forståelse av behovet for et godt økonomisk fundament for å kunne drive optimalt. Det som pirret vår nysgjerrighet var hvordan kriserammede bedrifter håndterte en svekket økonomisk bunnlinje, for så å snu den negative trenden. Fra dette ståstedet ønsket vi å se nærmere på hvordan en valgt bedrift håndterte en snuoperasjon, sett i lys av empiri og teori.

### **2.2.2 Problemstilling**

Når undersøkelsens tema er kartlagt, må forsker utarbeide en problemstilling som det er ønskelig å se nærmere på. Jacobsen (2005) påpeker at arbeidet med problemstillingen går ut på å bringe den fra et teoretisk til et operativt nivå, ved å konkretisere og utforme spørsmålet slik at det kan undersøkes empirisk.

Arbeidet med problemstillingen innebærer å foreta en rekke valg i forhold til avgrensning, både eksplisitt og implisitt. Eksplisitte avgrensninger kjennetegnes som bevisste, ved at de hjelper forsker med å rette fokuset mot noe og bort fra noe. Implisitte avgrensninger kan betegnes som ubevisste, gjennom at vi mennesker har en oppfatning om hvordan verden ser ut før vi begynner vår forskning (Ibid).

Etter et omfattende litteraturstudie kom vi fram til endelig problemstilling, som vi ønsker at vår undersøkelse skal gi svar på, jfr. pkt. 1.3. Arbeidet fra opprinnelig, bearbeidet og til slutt ferdig problemstilling, var en prosess bestående av en vekselvirkning mellom ny innsikt og forståelse gjennom vårt forstudie av Hurtigruten og kriselitteratur. Fra vårt ståsted, understøttes problemstillingen ut fra de tre teoretiske kravene om at den skal være enkel, spennende og fruktbar (Jacobsen, 2005).

### **2.2.3 Overordnet perspektiv**

Perspektiv er en betraktningssmåte eller synsvinkel, der forsker retter fokuset mot et spesielt område av fenomenet den studerer (Johannessen, et al., 2008). Vår problemstilling kan ses fra en rekke ulike perspektiver, eksempelvis sosiologisk, økonomisk, strategisk, entreprenørielt eller organisatorisk. For å avgrense og utelukke områder, velger vi å belyse overnevnte problemstilling fra et overordnet økonomisk perspektiv. Dette med bakgrunn i at vårt faglige utgangspunkt er basert på de kunnskaper vi har tilegnet oss i profileringen, regnskap og økonomistyring. Denne kunnskapen reflekteres igjen over på innholdet i vårt forskningsprosjekt, og har betydning for de faktorer som vektlegges igjennom oppgaven.

Videre med bakgrunn i vår antagelse om at ingen faktorer som berører en organisasjon kan ses på isolert, da de vil legge føringer på den økonomiske bunnlinjen, spesielt i en krisesituasjon. Her kan nevnes faktorer som kommunikasjon, leders rolle, ansattes engasjement osv.

### 2.2.4 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign innebærer at forsker tar stilling til *hva* og *hvem* som skal undersøkes, og *hvordan* det skal gjøres. Forsker må ta en nærmere titt på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, for så å vurdere på hvilken måte studiet kan gjennomføres fra begynnelse til slutt (Johannessen, et al., 2008). Ghauri og Grønnhaug (2002) viser til at forskningsdesign enkelt sagt dreier seg om de ulike strategier en benytter for å finne svar på valgt problemstilling og dens underspørsmål.

Teori viser til tre ulike typer forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Ibid). I *eksplorative* undersøkelser søker en å utforske fenomener eller forhold som er mindre kjent eller helt ukjent (Johannessen, et al., 2008). Denne type forskning er fordelaktig når problemstillingen ikke er grundig forstått, eksempelvis når problemet oppfattes som ustrukturert. Videre kjennetegnes eksplorativ forskning som fleksibel, da ny informasjon kan lede undersøkelsen i ulike retninger. Evnen til å samle informasjon, observere og konstruere teoretiske forklaringer er viktige forutsetninger (Ghauri og Grønnhaug, 2002). Når problemstillingen er strukturert og grundig forstått vil derimot et *deskriptivt* design være mer egnet. Formålet ved slik forskning er å beskrive individer, situasjoner eller hendelser (Johannessen, et al., 2008). Deskriptiv forskning er karakterisert ved struktur, eksakte regler og prosedyrer. Det siste designet, *kausalt*, tar for seg årsaks- og virkningsforhold. Hensikten ved denne forskningen er å se på årsaker, isolere dem og se nærmere på i hvilken grad de resulterer i virkning (Ghauri og Grønnhaug, 2002).

Valg av ett forskningsdesign må ikke sees på som noe absolutt, da det ikke finnes ett design som er mer riktig enn et annet i følge Johannessen, et al. (2008). Ethvert design har sine mangler. Disse manglene vil det være sentralt å kartlegge, slik at det er mulig å fastsette hvilke svakheter en skal ta høyde for, samt hvordan designe undersøkelsen for å veie opp for betydningsfulle mangler (Ibid).

I vårt studie har vi valgt å benytte et eksplorativt forskningsdesign, siden vår problemstilling er uoppdaget og at problemet vi søker å løse er ustrukturert. Dette understøttes av Ghauri og Grønnhaug (2002) som argumenterer for at et eksplorativt design er mest anvendbar i kvalitative metoder, da slik forskning også ofte leder til hypotesebygging og forklaringer.

Designet gir oss rom for fleksibilitet, da ny informasjon kan endre kursen på forskningen. Ettersom vi har med et lite konkret problem å gjøre, anser vi dette som et hensiktsmessig design å benytte. Det eksplorative designet tar også høyde for at en underveis i datainnsamlingen kan avdekke andre og mer interessante områder, enn det vi i begynnelsen så etter. I forskningen vil vi følge de kriterier som designet beordrer; observere, innsamle informasjon og konstruere forklaringer (Ibid).

#### **2.2.4.1 Casedesign**

Det finnes et mangfold med fremgangsmåter å gjennomføre forskningsprosjekter på. Analyse av historiske data, eksperimenter, undersøkelser og casestudier er noen eksempler. Innen økonomistudier er teknikker som intervjuer, observasjoner og undersøkelser mest utbredt. Gruppediskusjoner, historiske tilbakeblikk og casestudier er vanligvis praktisert i kvalitative studier, der vi har valgt å anvende casedesign (Ghauri og Grønnhaug, 2002).

Casestudier er en kvalitativ forskningsstrategi som søker å studere et eller flere tilfeller over tid, det gjøres ved å samle inn fyldig og omfattende informasjon (Johannessen, et al., 2008). Likeså kan strategien benyttes til å studere et fenomen på en systematisk måte.

Caseundersøkelser assosieres ofte med deskriptiv eller eksplorativ forskning (Ghauri og Grønnhaug, 2002). Fenomenene undersøkes som regel i en bestemt setting, eksempelvis økonomisk, historisk eller sosialt. Flere forskjellige datakilder kan anvendes, men fellesbetegnelsen er at de ofte er tids- og stedsavhengige. Kvalitative tilnærminger benyttes ofte innenfor casestudier, deriblant åpne intervjuer eller observasjon. Noen ganger brukes også kvantitative teknikker og data, der strukturerte surveys og eksisterende statistikker kan nevnes (Ibid). Uavhengig av hvilken tilnærming som velges, er formålet med casestudier som regel å se nærmere på nye eller lite studerte felt, foreta gjennomgående analyser av smale tema eller skaffe ny innsikt i relasjoner mellom variabler (Yin, 2003).

Yin (i Johannessen, et al., 2008) argumenterer for at det er fordelaktig å benytte case, da en kan skaffe seg betydelige og fyldige mengder data ved å forene ulike metoder. På generell basis er casestudier velegnet å bruke når prosjektets problemstilling tar for seg et *hvorfor* eller *hvordan* spørsmål (Yin, 2003). Et problem med caseundersøkelser er å få tilgang til bedrifter. Årsaker til dette kan være begrensninger i ressurser, tid eller sensitive opplysninger som forsker ønsker innsikt i.

Vår overordnede problemstilling er et *hvordan* spørsmål, og med bakgrunn i dette ønsker vi å foreta en caseundersøkelse. Ghauri og Grønnhaug (2002) viser til at casestudier innbefatter en empirisk undersøkelse, da fenomenet studeres i en "real-life" setting. I forkant av



forskningens begynnelse må det avgjøres om en skal studere ett eller flere caser, siden casestudier kan bestå av både enkeltcase og multiple caser (Johannessen, et al., 2008). Ghauri og Grønnhaug (2002) poengterer at det er ingen nedre eller øvre grense for antall case som kan inkluderes i et studie, men samtidig viser de til at et case ofte er nok. Mintzberg illustrerer behovet for kun et case ved utsagnet: *”What, for example, is wrong with a sample size one? Why should researchers have to apologize for them? Should Piaget apologize for studying his own children, a physicist for splitting only one atom?”* (Ghauri og Grønnhaug, 2002: 177).

Ut fra prosjektets tidsdimensjon har vi valgt å studere et enkeltcase, da vår oppgave har som formål å se på hvordan krisehåndteringen i Hurtigruten samsvarer med teori. Videre på grunn av at datainnsamlingen foregår over et forholdsvis kort tidsrom. I forhold til vår valgte casebedrift, Hurtigruten, anser vi oss som heldige da de vi har snakket med har vært særdeles behjelpelige og ikke minst villige til å dele informasjon med oss. Derimot kan en aldri være sikker på at informasjonen som blir gitt er riktig. Vi har et komparativt fortrinn, i og med at Hurtigruten er børsnotert. Det gir oss den unike muligheten til å kryssjekke informasjonen vi har fått av selskapet, siden store deler av informasjon (kvartalsrapporter, årsrapporter, prospekter, etc.) er tilgjengelig på internett. Ytterligere har vi kunnet sjekke noe informasjon opp mot media (mediarkiv og rapporter), da krisen har hatt relativ stor mediedekning.

### **2.3 Datainnsamling**

Dokumentasjon og data som innsamles til forskningen, skal gjenspeile den virkelighet som undersøkes i følge Johannessen, et al. (2008). I denne fasen vil vi ta stilling til valg av metodisk tilnærming, utvalgstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering. Til slutt vil vi komme inn på innsamling av data og intervjuprosessen.

#### **2.3.1 Valg av metodisk tilnærming**

Metodelære deles inn i to tilnærminger, kvantitativ og kvalitativ, der begge har som formål å følge en bestemt vei mot et mål. Kort oppsummert går metodene ut på å prøve å avdekke om ens antagelser samsvarer med virkeligheten eller ei. Hensikten med kvantitativ metode er å ta for seg utbredelsen av fenomener, dette kan blant annet gjøres ved å benytte seg av surveys. Kvalitativ metode dreier fokuset mot å gi fylldige beskrivelser om fenomener som en ønsker å forstå, er lite kjent eller som til dels ikke er forsket på. Dybdeintervjuer, fokusgrupper eller observasjoner er velegnede fremgangsmåter å benytte. Ut fra teori blir kvantitative data betraktet som ”harde”, da fenomenene kan telles opp og kvantifiseres ved hjelp av tall. Kvalitative data derimot ses på som ”myke”, da fenomenene registreres ved hjelp av bilder,

lyd eller tekst (Ibid). Forskjellen mellom de to tilnærmingene er prosedyren ikke kvaliteten, i følge Ghauri og Grønnhaug (2002).

Johannessen, et al. (2008) argumenterer for at det er problemstillingen som bestemmer valg av metodisk tilnærming. For å kunne besvare vår problemstilling på best mulig måte har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. Ettersom vi ønsker å gå under overflaten, ned i dybden, for å få en bedre forståelse av fenomenet krisehåndtering. Ut fra vårt ståsted bør ikke overnevnte fenomen tallfestes, da dette ikke vil tilfredsstillende vår søken etter mening. Ian Dey sier det på følgende måte: ”*Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger*” (Jacobsen, 2005: 126).

### **2.3.2 Utvalgstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering**

#### **2.3.2.1 Valg av casebedrift**

Ghauri og Grønnhaug (2002) hevder at før case velges bør en først avgjøre hvem som er i utvalgsgruppen, for deretter å velge en bedrift(er) fra dette utvalget. Videre pekes det til at prosjektets tidsdimensjon, finansielle ressurser og andre praktiske problemer må tas i betraktning. Som tidligere nevnt bestemte vi oss rask for å velge et enkeltcase, først og fremst på grunn av tidsdimensjonen.

Utvalgsgruppen for vår oppgave var norske kriserammende bedrifter, der vi så nærmere på SAS, Gilde, Tine, Rec og Hurtigruten. Kriterier for utvalget vårt var blant annet at bedriftene hadde vært i eller var i en krise, stor medieeksponering og økonomiske problemer. Teori viser til at det er sentralt at casene en velger korresponderer med valgt teoretisk rammeverk, samt de variabler som undersøkes (Ibid). For å kunne belyse vår problemstilling var det nødvendig at valgt bedrift har vært i en krise, da dette trolig har fått dem til å reflektere rundt fenomenet krisehåndtering og hva det innebærer.

Fra vår side var det ønskelig at bedriften var norsk, for å lette arbeidet med å etablere kontakt. Likeså var det et pluss om selskapet var børsnotert, da vi så det som fordelaktig for å få tilgang til mest mulig pålitelig informasjon om finansielle forhold. Et annet sentralt element i utvelgelsen var at krisen skulle være av til dels nyere dato, da dette ville bidra til mye fersk og tilgjengelig data. Derimot ikke for ny, i og med at vi så det som fundamentalt at bedriften hadde en anelse om utfallet av krisen. Et kjent merkenavn anså vi også som en bonus, da vi formodet at kriser som er allment kjent får større medieeksponering.

Sett i lys av de ønskelige kriteriene vi hadde satt oss, falt det naturlig å velge Hurtigruten, da det innfridde våre forventninger. Hurtigruten med sin 117 år lange historie, har i tidenes løp vært gjennom både medvind og motvind. Året 2009 befant selskapet seg kanskje i den mest kritiske fasen i sitt livs historie, der det sto med en fot i skifteretten (Hurtigruten, 2010). Til tross for at krisen var det som først fanget gruppens oppmerksomhet, var caset tidsaktuelt og vi syntes også det var fengslende å skrive om et selskap med nordnorske røtter, dertil børsnotert.

### **2.3.2.2 Utvalgsstørrelse**

Antall informanter kan være vanskelig å ta stilling til på forhånd. Johannessen, et al. (2008) viser til at når det ikke er mer informasjon å innhente, er en grenseverdi nådd. Et annet moment som er med på å begrense antall intervjuer er tidsaspektet. Jacobsen (2005) setter en øvre grense på 20 informanter. I studentprosjekter hevder derimot Johannessen, et al. (2008) at 5-10 intervjuer er tilstrekkelig. Miles og Huberman (1994) fremhever to kriterier som bør legges til grunn i forhold til utvalgsstørrelsen, tilstrekkelighet og metning.

Teori påpeker at for mange intervjuer kan by på utfordringer, dette med bakgrunn i at det materialet som innhentes som regel er så rikt på detaljer og opplysninger at det vanskeliggjør arbeidet med analysen. Steinar Kvale illustrerer dette med sitt 1000-siders spørsmål:

*”Hvordan skal jeg finne en metode for å analysere de 1 000 sidene med intervjutranskriberinger jeg har samlet inn?”* (Jacobsen, 2005, 171).

Problemstilling, hensiktsmessighet og praktisk gjennomføring er betinget til hvilke utvalgskriterier som benyttes. Johannessen, et al. (2008) viser til at det er betydningsfullt at forsker tenker nøye igjennom hvor stor grad av variasjon som er nødvendig for å besvare problemstillingen. Med hensyn til tidsaspektet, har valget falt på 9 intervjuer fordelt på tre grupper; direktører, ansatte og eksperter. Ettersom vi mener at en informant kun gir et synspunkt, to kan gi to ulike, mens tre kan være med på å gi en hvis pekepinn i hvilken retning synspunktet vender. Dette understøttes av teori der det vises til at et ensartet utvalg kan føre til vanskeliggjøring av avdekking av ulikheter mellom individer, som igjen kan innvirke på fenomenet som belyses (Ibid). Likeså styrkes kriteriene ovenfor av Fjelldal-Soelberg (2010), om at et utvalg bør inneha en viss metning, bredde og dybde.

### **2.3.2.3 Utvalgsstrategi og rekruttering**

Det er problemstillingen som avgjør *hvem* og *hvor mange* informanter en bør ha. Teori viser til at utvelgingsprosessen er fundamental i all forskning, da den har stor betydning for analysen av dataene som framkommer. Videre at utvalget influerer på hvilke konklusjoner

som trekkes og tilliten på den. I motsetning til kvantitative undersøkelser, der en ønsker seg et representativt utvalg for å foreta statistiske generaliseringer, ønsker en i kvalitative studier å generere overførbar kunnskap. Innenfor kvalitative utvalg snakker en om strategisk utvelging, da rekrutteringen har et tydelig mål. Det vil si at forsker har tatt standpunkt til ønsket målgruppe i forhold til innsamling av nødvendige data (Johannessen, et al., 2008).

*”It is a question not of interviewing the most important individuals, but of interviewing the right person from an organization: right from the point of view of our research questions and study variables”* (Ghauri og Grønnhaug, 2002: 176)

Etter å foretatt en vurdering av hvilken casebedrift som ville være mest spennende, var det tid for å få kartlagt hvem som ville være de mest interessante og relevante intervjusubjektene i Hurtigruten. Teori understøtter at det å finne rette informanter kan være en lang og tidkrevende prosess. Der en bør, i de tilfeller det er mulig, etablere kontakt med en høytstående person i bedriften, som kan bidra til å identifisere riktige intervjusubjekter (Ghauri og Grønnhaug, 2002). I forbindelse med utvelging av informanter kontaktet vi kommunikasjonssjef, Ragnar Norum, for å få hjelp med å finne de rette nøkkelpersonene. Vi sendte over et omstendelig notat på e-post, hvor oppgavens tema, formål, hensikt, tidsdimensjon og ønskede intervjusubjekter ble presentert (se vedlegg B).

Det er flere utvalgsstrategier som kan benyttes ut fra vår problemstilling. Eksempelvis kunne bekvemmelighetsutvalg være en av dem, den anser vi derimot som lite foredelaktig da det baserer seg på hva som er enklest mulig. Vi vil karakterisere vårt utvalg som strategisk. Forskjellige teoretikere klassifiserer strategiske utvalg ulikt, deriblant Michael Quinn Patton (1990), Miles og Huberman (1994), Ghauri og Grønnhaug (2002), Grønmo (2004) og Johannessen, et al. (2008). I vår oppgave vil vi følge Johannessen, et al. (2008) sin framstilling av strategiske utvalg, der vi har valgt et ekstremt og/eller avvikende utvalg.

Informanter vi har fått tilgang til i Hurtigruten, er rike på informasjon og kan derav karakteriseres som ekstreme, spesielle eller avvikende i forhold til andre (Ibid). Direktørene besitter mye kunnskap og har større tilgang på informasjon i forhold til ansatte, da de sitter i ledelsesposisjoner. Ansatte på sin side, har gjennom å være bedriftens ansikt utad fått føle krisen og dets omfang direkte på kroppen. Det gir oss mulighet til å få et innblikk i omstillingsprosessen fra deres synspunkt. Vi har valgt å anonymisere kaptein og hotellsjef, med en formodning om at dette ville føre til at de følte seg fortrolig med å snakke fritt. Fra vår side hadde det vært ønskelig å intervju adm. direktør Olav Fjell og et styremedlem, men på

grunn av at selskapet er børsnotert lar ikke dette seg gjøre. Nedenfor har vi presentert de intervjusubjekter vi har fått tilgang til i Hurtigruten:

*Tabell 2-1: Intervjusubjekter, direktører i Hurtigruten*

<b>Intervjusubjekt</b>	<b>Tittel</b>	<b>Intervjuetype</b>	<b>Intervjuguide</b>
Anders Olstad	Finans- og økonomidirektør	Dybdeintervju	Vedlegg C
Ragnar Norum	Kommunikasjonssjef	Dybdeintervju	Vedlegg D
Trond Øverås	Salgs- og markedsdirektør, samt ansvarlig for kostnadsreduksjonsprogrammet i restruktureringsarbeidet	Dybdeintervju	Vedlegg E

*Tabell 2-2: Intervjusubjekter, ansatte i Hurtigruten*

<b>Intervjusubjekt</b>	<b>Intervjuetype</b>	<b>Intervjuguide</b>
Hotellsjef	Dybdeintervju	Vedlegg F
Kaptein	Dybdeintervju	Vedlegg F
Tillitsvalgt landansatte	Dybdeintervju	Vedlegg G

For å tilføre vår oppgave merverdi, har vi valgt å ta for oss tre eksperter. Siktemålet for anvendelsen av ekspertene er ønske om å få en pragmatisk tilnærming til problemstillingen. De utvalgte eksperter vi har tilknyttet oss, har ulike kompetanse, bakgrunn og erfaring. Der de i sin viten har kjennskap til fenomenet krisehåndtering, både fra et teoretisk og/eller praktisk ståsted. Likeså har vi ovenfor disse benyttet samme utvelgelsesstrategi, som for informantene i Hurtigruten. I søket etter mulige eksperter kom vi også til å anvende snøballmetoden (Johannessen, et al., 2008) i et av tilfellene. Der tenkt ekspert henviste oss videre til en annen han mente ville tilføre oss større nytte. Ekspertene vi vil benytte i vår oppgave er:

*Tabell 2-3: Intervjusubjekter, eksperter*

<b>Intervjusubjekt</b>	<b>Tittel</b>	<b>Intervjuetype</b>	<b>Intervjuguide</b>
Svenn Are Jensen	Post Doktor HHB, tilknytning til Kunnskapsparken	Dybdeintervju	Vedlegg H
Per Ivar Seljeseth	Foredragsholder innen krise, og rådgiver i kriserammede bedrifter	Dybdeintervju	Vedlegg H
Gisle Solvoll	Forskningsleder HHB	Dybdeintervju	Vedlegg H

### 2.3.3 Innsamling av data

I casestudier åpnes muligheten til å benytte seg av ulike kilder under datainnsamlingsprosessen (Yin, 2003). For å gå i dybden i vårt case har vi benyttet oss av

både primær- og sekundærdata. Primærdata er det materialet som vi har samlet inn, mens sekundærmaterialet er data som er samlet inn av andre (Jacobsen, 2005). Formålet med dette valget har vært å styrke funnene i oppgaven, da vi tror det er med på å gi oss en bredere og dypere forståelse av fenomenet vi studerer. Nedenfor vil vi på en mer inngående måte ta for oss datainnsamlingsprosessen.

### **2.3.3.1 Samtale som forskning**

Innsamlingen av primærdata har skjedd gjennom bruk av dybdeintervju. Forskningsintervjuet er forskjellig fra den hverdagslige konversasjon, da det er en profesjonell samtale. Gjennom denne handlingen konstrueres kunnskap i interaksjon mellom forsker og informant, der det utveksles synspunkter om et tema som opptar begge. Teori viser til at denne handlingen innebærer en asymmetrisk maktsituasjon, der intervjueren setter i gang, definerer og avslutter intervjuet. Ved første øyekast betraktes intervju som en handlingen det er lett å foreta, men for å gjennomføre et anstendig intervju innebærer det en kultivering av samtaleferdigheter (Kvale og Brinkmann, 2009). Ghauri og Grønnhaug (2002) understøtter også dette, ved å fastslå at gjennomføring av et casestudie krever særskilt dyktighet, samt noe forsiktighet.

I vårt forskningsprosjekt ønsker vi å få et nøyaktig og oversiktlig bilde av informantenes syn på fenomenet krisehåndtering og hva det innebærer, derfor så vi det hensiktsmessig å benytte dybdeintervju. Ved å anvende åpne spørsmål, slik at informantene står fritt til å svare det de føler, vil dette bli mulig å oppnå. Ghauri og Grønnhaug (2002) hevder at denne metoden er fordelaktig å praktisere for et eksplorativt forskningsdesign. Ytterligere vises det til at det er svært passende å bruke dybdeintervju dersom tema er sensitivt og komplisert. Således at det gis rom for videre utdyping av svar ved bruk av oppfølgingsspørsmål.

Vi så det som essensielt å foreta ansikt til ansikt intervju, da dette ville gi oss muligheten til å fange opp signaler som kroppsspråk og følelser. Våre utvalgte informanter befant seg på forskjellige geografiske steder, og i og med at de er travle mennesker bestemte vi oss tidlig for at vi skulle reise til dem. Det førte til at vi reiste til Narvik, hvor vi gjennomførte to intervjuer. Videre til Tromsø, der vi møtte to informanter i ledelsen. På tur hjem fra Tromsø til Bodø reiste vi med Hurtigruten, der vi fikk intervjuet to ansatte. Samtlige ekspertintervju ble foretatt i Bodø.

Den nære interaksjonen følte vi ga oss en bedre kontroll over intervjusituasjonen, slik at vi ikke beveget oss inn på for sensitive områder, dertil støtte noen (Kvale og Brinkmann, 2009). Et annet moment vi følte på var at ved å ha en dialog ansikt til ansikt ville det trolig være lettere å få til en god samtale, som kunne gi oss fyldigere informasjon enn om vi foretok

telefonintervjuer. Ulempen ved å anvende dybdeintervju, i følge teori, er at det kreves en erfaren og varsom intervjuer. For å få den informasjonen en søker vil det være essensielt at intervjuer har en helhetlig forståelse av problemstillingen den står ovenfor. Kunnskapen til intervjuer er også et viktig element som må tas i betraktning, da det kan være utslagsgivende for hvordan intervjuet forløper seg og de oppfølgingsspørsmål som stilles (Ghauri og Grønnhaug, 2002).

### **2.3.3.2 Sekundærdata**

For å kunne gjennomføre best mulige intervju og gå i dybden i valgt case, benyttet vi oss av store mengder sekundærdata. I forhold til casebedriften, leste vi alle kvartalsrapportene og årsrapportene for perioden 2006-2009. Videre gjennomgikk vi prospekter, avisartikler, tidsskrifter, publikasjoner og annen offentlig informasjon. Litteraturen innenfor temaet krisehåndtering favner vidt, i og med at det er mange elementer som inngår i fenomenet (ledelse, kommunikasjon, strategi, økonomi, endring osv.). Det vi har vektlagt innenfor kriselitteratur, framkommer i kapittel 3. Jacobsen (2005) påpeker at en må vise forsiktighet ved bruk av sekundærdata, da en ikke kan påvirke påliteligheten. Vi som forskere har ikke kjennskap til innsamlingsmetoden som er brukt, måleapparater, registrering av data, etc. Med bakgrunn i dette forholder vi oss kritisk til den informasjon vi har sett nærmere på, da den allerede er fortolket av andre, for så av oss. Ved å gjøre dette grundige forstudiet, ble grunnlaget for utformingen av intervjuguidene lagt, samt rettleidet oss inn mot det vi ønsket å få mer kunnskap om.

### **2.3.4 Intervju**

#### **2.3.4.1 Valg av tilnærming til intervju**

Johannessen, et al. (2008) viser til at kvalitative intervju kan deles inn i tre typer: strukturert, ustrukturert og semi-strukturert. *Strukturerte intervjuer* har et fast oppsett, der spørsmål og rekkefølgen er fastlagt på forhånd. Til tross for at spørsmålene er åpne, kan det strukturerte intervjuet ligne på prekodete spørreskjema. Fordelen med slike intervjuer, der en har en viss standardisering, er at svarene kan sammenlignes. Ulempen derimot er begrenset fleksibilitet, i og med at den stramme strukturen kan medføre at temaer som er viktige ikke fanges opp. *Ustrukturerte intervjuer* er svært fleksible. Den uformelle atmosfæren gjør det lettere for informanten å tale fritt, eksempelvis om meninger, reaksjoner og oppførsel rundt en gitt sak (Ghauri og Grønnhaug, 2002). Spørsmålene og svarene som framkommer er ofte ustrukturerte, da de verken er kodet eller systematisert i forkant (Ghauri og Grønnhaug, 2002). I denne intervjuformen kan imidlertid relasjonen mellom forsker og informant få

avgjørende betydning. Med bakgrunn i at intervjuer primært er der for å lede an spørsmålene og fange opp responsen, for senere å forstå hvordan og hvorfor (Johannessen, et al., 2008).

Den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer befinner seg et sted midt mellom de to ytterpunktene omhandlet ovenfor, og klassifiseres som *semi-strukturerte intervjuer*. Denne formen er bygd opp rundt en intervjuguide, der temaene som er kartlagt har sitt utspring fra forskningsspørsmål. Innenfor hvert tema blir det så utarbeidet generelle spørsmål, som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. Ved å anvende delvis strukturerte intervju oppnås det i følge teori en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Ibid).

I vår undersøkelse har vi valgt en semi-strukturert tilnærming, da den gir oss større frihet i intervjusituasjon, samt kunne avdekke mer interessante områder vi ikke hadde tenkt på i forkant. Med bakgrunn i Kings (i Cassell og Symon, 2004) sine intervjutypologier, så vi at det i vår oppgave ble nødvendig med fenomenologiske intervjuer. I prosessen med semi-strukturerte, fenomenologiske intervju, er det fundamentalt å ta hensyn til og reflektere over egne meninger, som gjerne er forutbestemte. I vårt litteraturstudie av krisehåndtering ble våre forventninger i forhold til fenomenet dannet med bakgrunn i blant annet akademisk litteratur, medieeksponering og sekundærdata om casebedriften.

#### **2.3.4.2 Utforming av intervjuguide**

For å kunne gjennomføre de 9 intervjuene, utformet vi i tre forskjellige intervjuguides som var spisset opp mot de tre ulike gruppene (se vedlegg C-H). Ved å anvende intervjuguides fikk vi muligheten til å samle inn primærdata på en effektiv og organisert måte. Johannessen, et al. (2008) viser til at målet med en intervjuguide er å liste opp temaer og spørsmål som skal behandles under intervjuet. Valgte tema er knyttet opp mot det undersøkelsen søker å belyse.

I vår oppbygging av intervjuguidene var det viktig for oss ta høyde for prosjektets tidsdimensjon, der målet var at hvert intervju skulle ta omkring 30-45 minutter. Dette for at datamaterialet som ble samlet inn ikke skulle bli for komplekst og vanskelig å analysere. I oppbygging av intervjuguiden, benyttet vi oss av Johannessen, et al. (2008) sitt rammeverk. Det grundige forstudie av Hurtigruten og litteratur la grunnlaget for utformingen av tema og spørsmål. I utformingen var vi observant og bevisst på å fjerne redundante og retoriske spørsmål, samt spørsmål som sekundærdata gav oss svar på. Flere forkastninger av spørsmålsformuleringer ble foretatt før endelig formulering ble til. I forhold til at problemstilling vi studerer er eksplorativ, så hadde vi ikke mulighet til å gjennomføre et pretest-intervju. For på best mulig måte å sikre kvaliteten sendte vi intervjuguidene til vår



veileder, for å få innspill og rettleiding. I denne prosessen ble det foretatt små revideringer, primært språkmessige uklarheter.

Det ble utformet i alt 3 intervjuguider, ledelse, ansatte og eksperter. Til de ansatte var spørsmålene så å si identiske, da vår søken var knyttet opp mot deres opplevelse av krisehåndteringen (se vedlegg F-G). Til ledelsesgruppen hadde vi flere temaer som var identiske, dette for å kunne foreta sammenligner i analysen. Dertil hadde vi et tema som ble spisset opp mot dens enkelte fagområde i Hurtigruten, da de besitter en genuin kunnskap og kjennskap til det spesifikke område.

### **2.3.4.3 Intervjuforløpet**

Teori viser til at for å kunne gjennomføre et mest mulig vellykket intervju med god kvalitet, er det viktig at informanten føler seg bekvem. Likeså er det en fordel om intervjuet foregår i en avslappet atmosfære, uten unødige forstyrrelser. Med bakgrunn i dette lot vi våre informanter bestemme sted, tid og rammen rundt intervjuet (Johannessen, et al., 2008). I en intervjusituasjon er det mange faktorer som kan være med å påvirke svarene som forsker får, og dette betegnes i teori som intervju-effekten (Jacobsen, 2005). Intervju-effekter er blant annet kjønn, alder, oppførsel, utseende, etnisitet, kroppsspråk, manglende intervjutrening og lignende. Forhold som i første omgang kan virke ubetydelige, kan skape problemer. Eksempelvis dersom intervjuer ikke viser interesse for det informanten har å si, kan det ende opp med taushet (Johannessen, et al., 2008).

Vi hadde ikke kjennskap til våre informanter på forhånd, derfor ble det viktig å gi en lett presentasjon av oss selv, samt en introduksjon av vår bacheloroppgave. I tillegg valgte vi å benytte en fast intervjuer, der de andre to kunne komme med innspill og oppfølgingsspørsmål. Dette anså vi som en klar fordel, da bruk av en og samme intervjuer ville øke dens kompetanse rundt intervjuforløpet fra gang til gang. Likeså bidra til klarhet, der informanten til enhver tid visste hvem den skulle forholde seg til. Begrunnelsen for dette valget var ønsket om å styrke kvaliteten.

Intervjuguidene, som var utformet, ble benyttet som overordnet under samtlige intervjuer. Under alle intervjuene ble det raskt etablert fortrolighet mellom informant og intervjuer, og i større eller mindre utstrekning tok informantene oss med på en "grand-tour", der de fortalte fritt om caset og sine erfaringer. De planlagte spørsmålene vi hadde utarbeidet, "planned prompts", ble alle foretatt underveis i samtalene. I tillegg ble det benyttet "floating prompts", dette for å lede informantene i riktig retning og inn mot de tema vi ønsket utdypet (Fjelldal-Soelberg, 2010). Fra gang til gang fikk vi ny innsikt og økt lærdom, noe som gjorde sitt til at

vi følte oss bedre rustet til å foreta neste intervju. Her kan nevnes spørsmålsformulering, ordvalg og fysisk plassering under intervjusituasjonen.

I alle intervjuene anvendte vi digital lydopptaker, der vi i forkant hadde fått tillatelse av intervjusubjektene. Ved å anvende diktafon kunne vi konsentrere oss om informantene, og ikke minst det de hadde å fortelle. I åtte av ni tilfeller oppfattet vi at bruk av diktafon ikke var til hinder, men i et av tilfellene fikk vi en fornemmelse av at informanten følte seg brydd av den. I ettertid ser vi at vi burde fanget opp signalet om ubekvemheten på et tidligere stadium, og valgt en annen dokumentasjonsmåte.

## 2.4 Dataanalyse

### 2.4.1 Transkribering

Hvert av intervjuene endte opp med en tidshorison på om lag 50-60 minutter. Intervjuene som var tatt opp på lydfil ble lastet over på en datamaskin, for så å bli transkribert innen en uke etter intervjuforløpet. Før vi startet transkriberingsarbeidet tok vi stilling til språklig fremstilling og grad av fortetting (Kvale og Brinkmann, 2009). Innad i gruppen ble vi enige om å komprimere svarene, der unødig mellomsnakk ble fjernet. Fjelldal-Soelberg (2010) viser til at transkribenten ikke vil fremstå som nøytral, da overgang fra muntlig språk til skriftspråk medfører en oversettelse. Videre til at en i prosessen mister mye rik informasjon, i form av sanseinntrykk, kroppsspråk og kontekst. Miles og Huberman (1994) viser til at for å bøte på denne svakheten, vil feltnotater kunne minske dette gapet. Etter endt transkribering satt vi igjen med om lag 65 sider tekstmateriale, som dannet grunnlaget for vår dataanalyse.

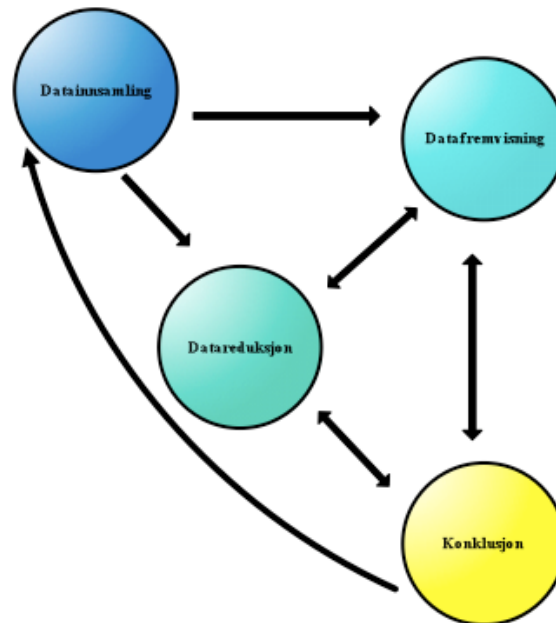
### 2.4.2 Analyse av meningsinnhold

*”Ord er feitere enn tall og kan tillegges flere meninger. Dette gjør dem vanskeligere å flytte rundt på og arbeide med. Enda verre, de fleste ord er meningsløse med mindre vi relaterer dem til ord som står foran og bak det ordet vi studerer.”*

(Miles og Huberman i Johannessen, et al., 2008: 186)

I fenomenologiske design er analyse av meningsinnhold vanlig, der fokuset er rettet mot datamaterialet, eksempelvis transkriberte intervjuer. Den interaktive analysemodellen til Miles og Huberman (i Ghauri og Grønnhaug, 2002) vil vi bruke som retningsgivende i vår dataanalyse. Ghauri og Grønnhaug (2002) viser til at det å filtrere eller fjerne irrelevant data før analysen, ofte kan fortone seg som vanskelig for studenter. I kvalitativ metode betegnes analysen som en utfordring, da datainnsamlingen og dataanalysen foregår parallelt. Grønmo

(2004) understøtter dette, da han viser til at en ikke kan skille ut analysen som en egen fase i et kvalitativt undersøkelsesopplegg. I tillegg til at forskningsspørsmålet ofte blir uarbeidet gjennom prosessen eller omformulert underveis. Dette fører ofte til nye spørsmål, som igjen leder til nye datainnsamlinger, og derav er analyseprosessen syklisk. Figur 2-2 illustrerer denne prosessen, og nedenfor vil vi ta for oss og forklare dens komponenter (Ibid).



*Figur 2-2: Interaktiv analysemodell (Miles og Huberman i Gahauri og Grønnhaug, 2002:180)*

Den første komponenten i analyseprosessen er datainnsamlingen, der relevant informasjon blir samlet inn. For å kunne få frem et meningsinnhold, vil det blant annet være nødvendig å foreta en datareduksjon. Datareduksjon tar for seg prosessen med å velge, fokusere, forenkle, abstrahere og transformere dataene. Allerede i utformingen av intervjuguiden har det forekommet en reduksjon, samt i handlingen fra lyd til tekst. En annen komponent som inngår i meningsfasen er datafremvisning. Datafremvisningen består av å organisere, komprimere og sammenstille informasjon. Ut i fra disse to fasene, reduksjon og fremvisning, vil det bli mulig å fremstille en konklusjon. Videre i modellen vises det til at de konklusjoner som trekkes kan føres tilbake til datainnsamlingen, men dette elementet vil ikke inngå i vår prosess (Miles og Huberman, 1994).

I vår analyseprosess har vi hatt en hermeneutisk tilnærming. I likhet med fenomenologiske analyser tar hermeneutiske analyser for seg forståelsen av meninger med handlinger. Hermeneutikk betyr fortolkningslære, der målet er å gi forskeren større helhetsforståelse. Helhetsforståelsen fremkommer av en pendling mellom forståelse og forforståelse, samt

mellom delforståelse og helhetsforståelse (Grønmo, 2004). I vår analyse har vi gjennom litteratur skaffet oss en forforståelse av fenomenet krisehåndtering, i interaksjonen med informanter har vi fått en økt forståelse, som igjen har gitt ny innsikt og nysgjerrighet. Denne prosessen har resultert i en hermeneutisk sirkel, og medført at vi forholder oss forstående til fenomenet vi studerer (Cassell og Symon, 2004).

#### **2.4.3 Bruk av programvaren NVivo 8 i analysen**

Ved kvalitativ forskning kan en benytte seg av programvarer i analysen. Programvarene kan lette analysen, da de erstatter mye tidkrevende arbeid. Eksempelvis anvende ”elektronisk saks” i motsetning til fysisk å klippe og lime i et mangfold av transkribert materiale. Operasjoner som er mulig å foreta i disse programmene er å skrive notater, tanker, foreta analyse, koding, etc. (Kvale og Brinkmann, 2009). Imidlertid er det viktig å huske på at anvendelse av programvare i analysen, ikke erstatter analysearbeidet. Dette framkommer av sitatet til Weitzman og Miles i (Kvale og Brinkmann, 2009: 206) : *”De kan ikke erstatte tenkning, men er et godt hjelpemiddel til tenkning [...] Datamaskiner analyser ikke data; det gjør mennesker.”*

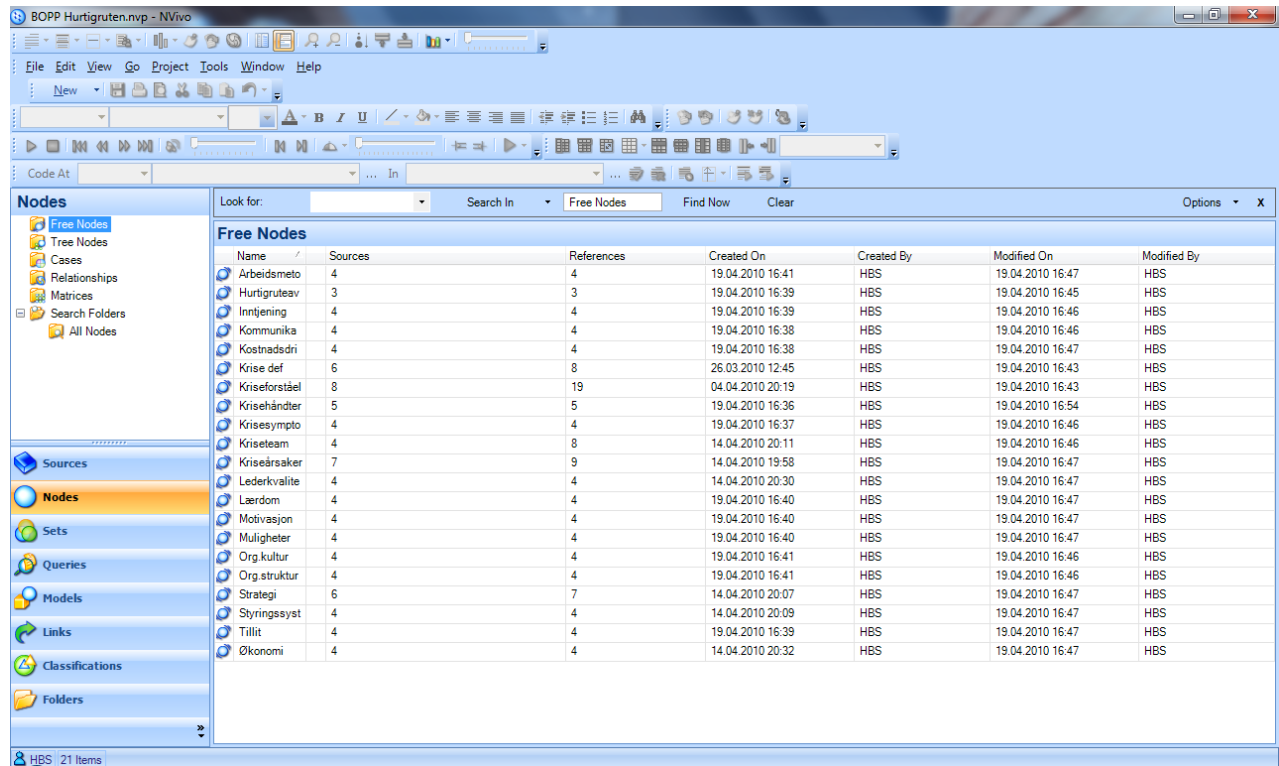
I vår oppgave har vi benyttet oss av programvaren NVivo 8 i analysen, primært for å lette arbeidet. Programvaren er først og fremst et verktøy som er utviklet for å støtte analysearbeidet. NVivo sin fremste egenskap er fleksibiliteten, det vil si at det er mulig å bryte datamaterialet ned i kategorier. Flexibiliteten muliggjør blant annet koding av de minste fragmenter av tekst (Fjellidal-Soelberg, 2010). Bazeley (2007) viser til 5 måter NVivo kan hjelpe på analysearbeidet av kvalitative data: (1) håndtere data, (2) håndtere ideer som har framkommet i løpet av analyseprosessen, (3) gjøre dataene søkbar, (4) grafiske fremstillinger og (5) rapportering fra datamaterialet. NVivo er en meget kompleks programvare, og derav kan en støte på ulike utfordringer. Dets vel av analysemuligheter kan lett føre til at forskeren lar seg forlede, i så måte er det essensielt at forsker beholder kontrollen over analysen (Fjellidal-Soelberg, 2010).

#### **2.4.4 Koding**

For å kunne avdekke generelle eller typiske mønstre i materialet må det foretas dataanalyse. Prosessen består først av en gjennomlesning av tekstene, der det dannes et inntrykk av hva som er vesentlig, typisk, overraskende og mulige sammenhenger. For å skape mening av tekstens innhold, samt en oversikt, vil koding av materialet være en viktig måte å ta fatt på (Grønmo, 2004). Koding innebærer at et eller flere nøkkelord knyttes til et avsnitt i tekstmaterialet, der målet er at en senere skal kunne foreta en identifisering og en

innholdsanalyse. I vårt arbeid med NVivo 8 startet vi først arbeidet med frikoding (åpen koding), for så å sammenfatte kodene og gjøre dem mer teoretisk (strukturert koding).

Nedenfor viser vi til et utdrag av arbeidet i kodingsprosessen, se figur 2-3.



The screenshot shows the NVivo 8 interface with a list of 'Free Nodes'. The table below represents the data visible in the screenshot.

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
Arbeidsmeto	4	4	19.04.2010 16:41	HBS	19.04.2010 16:47	HBS
Hurtigruteav	3	3	19.04.2010 16:39	HBS	19.04.2010 16:45	HBS
Inntjening	4	4	19.04.2010 16:39	HBS	19.04.2010 16:46	HBS
Kommunika	4	4	19.04.2010 16:38	HBS	19.04.2010 16:46	HBS
Kostnadsdri	4	4	19.04.2010 16:38	HBS	19.04.2010 16:47	HBS
Krise def	6	8	26.03.2010 12:45	HBS	19.04.2010 16:43	HBS
Kriseforstael	8	19	04.04.2010 20:19	HBS	19.04.2010 16:43	HBS
Krisehaender	5	5	19.04.2010 16:36	HBS	19.04.2010 16:54	HBS
Krisesymplo	4	4	19.04.2010 16:37	HBS	19.04.2010 16:46	HBS
Kriseteam	4	8	14.04.2010 20:11	HBS	19.04.2010 16:46	HBS
Krisearsaker	7	9	14.04.2010 19:58	HBS	19.04.2010 16:47	HBS
Lederkvalite	4	4	14.04.2010 20:30	HBS	19.04.2010 16:47	HBS
Lærdom	4	4	19.04.2010 16:40	HBS	19.04.2010 16:47	HBS
Motivasjon	4	4	19.04.2010 16:40	HBS	19.04.2010 16:47	HBS
Muligheter	4	4	19.04.2010 16:40	HBS	19.04.2010 16:47	HBS
Org.kultur	4	4	19.04.2010 16:41	HBS	19.04.2010 16:46	HBS
Org.struktur	4	4	19.04.2010 16:41	HBS	19.04.2010 16:46	HBS
Strategi	6	7	14.04.2010 20:07	HBS	19.04.2010 16:47	HBS
Syringsyst	4	4	14.04.2010 20:09	HBS	19.04.2010 16:47	HBS
Tillit	4	4	19.04.2010 16:39	HBS	19.04.2010 16:47	HBS
Økonomi	4	4	14.04.2010 20:32	HBS	19.04.2010 16:47	HBS

Figur 2-3: Utdrag av kodingsarbeidet i NVivo 8

## 2.4 Evaluering av datamaterialets kvalitet

Evaluering av datamaterialets kvalitet er viktig å ta stilling til. Grønmo (2004) påpeker at datakvaliteten ikke kan vurderes på en generell måte, men må ses i lys av hva datamaterialet skal brukes til. Ut fra hvilke problemstillinger datamaterialet søker å belyse, så klassifiseres kvaliteten som høyere jo mer velegnet materialet er sett opp mot dets hensikt. Innenfor kvalitativ forskning brukes andre kvalitetskriterier enn ved evaluering av kvantitative data. I vår oppgave vil vi benytte Guba og Lincoln (i Johannessen, et al., 2008) sine begreper for å vurdere datamaterialet kvalitet. Begrepene de viser til er pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse. Nedenfor vil vi ta for oss hver enkelt komponent.

### 2.4.1 Pålitelighet

Pålitelighet, også betegnet som reliabilitet, refereres til de data som er blitt anvendt i undersøkelsen. Det vil si hvilke data som brukes, innsamlingsmetodikk og bearbeidelsen av dem (Johannessen, et al., 2008). Grønmo (2004) hevder at reliabiliteten er betinget til uformingen av undersøkelsesopplegget, samt gjennomføringen av datainnsamlingen. Høy reliabilitet kan framkomme dersom dataene er pålitelige, og at gjentatte datainnsamlinger

samsvarer. I praksis er derimot dette vanskelig, da resultatene som er framkommet av en forsker vanskelig kan dupliseres av en annen. Dette med bakgrunn i at forsker bruker seg selv som instrument, og at observasjonene er verdiladede og kontekstavhengige. En annen plausibel forklaring er at forskernes erfaringsbakgrunn er forskjellig og dermed blir fortolkningsprosessen individuell (Johannessen, et al., 2008).

Johannessen, et al. (2008) fremhever at en kan styrke datamaterialets pålitelighet, ved å beskrive prosjektets kontekst på en inngående måte, da i form av eksempelvis en casebeskrivelse. Videre at forskningsprosessen blir presentert så åpen og detaljert som overhodet mulig, samt å legge til rette for sporbarhet i forhold til de ulike data som er anvendt. I vår fremstilling av dette prosjektet har vi så langt det er mulig prøvd å gi leseren en inngående forståelse av forskningsprosessen. Spesielt i dette kapitlet har vi forsøkt å få frem ulike avveininger, valg, begrensninger, begrunnelser, samt fordeler og ulemper. Eksempelvis kan vi vise til utformingen av intervjuguidene, der vi var refleksiv i oppbygningen av spørsmålene. I denne prosessen var vi nøye med ordvalg, tematisering, fjerning av retoriske og redundante spørsmål, osv. Ytterligere vil vi fremme valg i forhold til bruk digital lydopptaker fremfor bruk av notater, samt semi-strukturert intervjuguide versus en strukturert eller ustrukturert.

Totalt sett anser vi påliteligheten i dataene vi har anvendt i undersøkelsen som god, sett i forhold til oppgavens omfang og tidsdimensjon. Fra vårt ståsted føler vi at vi har gitt en så grundig oversikt over forskningsforløpet, at det skulle være mulig for en annen forsker å komme fram til noenlunde samme konklusjon, eller fastsette oppgavens reliabilitet.

#### **2.4.2 Troverdighet**

Troverdighet, også betegnet som validitet, blir vanligvis definert som en uttalelser sannhet, styrke og riktighet (Kvale og Brinkmann, 2009). Innenfor kvantitative undersøkelser er fokus på troverdighet lagt til kvantifisering, mens i kvalitative undersøkelser vil derimot resultatene ikke kunne tallfestes. Dermed blir fokuset i slike undersøkelser sett i lys av om undersøkelsen måler dens hensikt. Graden av validitet vil med andre ord avhenge av om funnene representerer virkeligheten og reflekterer formålet ved den kvalitative undersøkelsen (Johannessen, et al., 2008).

For å øke sannsynligheten for undersøkelsens troverdighet refererer Guba og Lincoln (i Johannessen, et al., 2008) til to teknikker, vedvarende observasjon og metodetriangulering. Med hensyn til oppgavens tidsaspekt har vedvarende observasjon og metodetriangulering, ikke latt seg gjøre. En annen måte teori viser til, som kan styrke troverdigheten, er ved å

tilbakeføre resultatene og få bekreftet de av informantene, eventuelt la andre analysere datamaterialet (Ibid). Vi valgte å avstå fra dette valget, da vi hadde en fornemmelse av at informantene i verste fall kunne endre på det som framkom under intervjuene. I og med at vi i intervjusituasjon fikk en svært god dialog, der informasjonen ble fyldigere enn vi i utgangspunktet hadde forventet. Videre med bakgrunn i at krisehåndtering ofte er et sensitivt tema, for organisasjoner og dets medlemmer.

Til tross for at vi ikke har fulgt teori sine anbefalinger fullt ut, har vi forsøkt å forbedre undersøkelsens troverdighet på andre måter. For det første har vi gjennom relasjon med kommunikasjonssjefen i Hurtigruten fått tilgang på nøkkelpersoner, som er rik på informasjonen vi søkte. Vi føler dette var med på å legge grunnlaget for tillit, da vi i forkant hadde fått godkjenning til å foreta denne undersøkelsen. Videre ble ikke intervjuguidene oversendt i forkant, bare tema. Dermed mener vi svarresultatene som framkom ble mer troverdige, i og med at informantene ikke kunne reflektere eller diskutere de med andre kollegaer i forkant. Ytterligere mener vi selv at vi har et komparativt fortrinn da Hurtigruten er børsnotert, da all dets informasjon som gjøres tilgjengelig for offentligheten skal følge lovpålagte krav som norsk lov fastsetter. Derav har vi hatt den unike muligheten til å kryssjekke store mengde informasjon, da spesielt finansielle. Sist men ikke minst, har vi hatt anledning til å foreta oppfølgingsspørsmål dersom uklarheter skulle forekomme.

### **2.4.3 Overførbarhet**

Overførbarhet, tar for seg om resultater fra et forskningsprosjekt kan overføres til et annet. Innenfor kvalitativ forskning er fokuset basert på overføring av kunnskap, i motsetning til kvantitativ der det er generalisering. Overførbarheten i undersøkelsen omhandler i hvilken grad en kan etablere beskrivelser, fortolkninger, begreper og forklaring som er formålstjenlig i andre sammenhenger (Johannessen, et al., 2008).

Vi anser undersøkelsens overførbarhet som lav, da fenomenet krisehåndtering er individuelt med hensyn til blant annet bransje, organisasjonsstruktur og -kultur, forskjellige typer kriser, ulike måter å håndtere kriser på, osv. Derav vil vi måtte utøve forsiktighet i å overføre våre resultater til andre bedrifter. Således også fordi vi ikke har nok dyptgående data tilgjengelig. Formålet med denne oppgaven har heller aldri vært å generalisere våre funn, da vår problemstilling er å se om krisehåndteringen i vårt case samsvarer med teori.

### **2.4.4 Overensstemmelse**

Overensstemmelse betegner at funnene i undersøkelsen er et resultat av forskningen, og ikke ut fra forskerens subjektive holdninger. Elementer som en må ta høyde for er blant annet

fordommer, erfaringer, skjevheter eller avvik, oppfatninger, og lignende (Ibid). I prosessen med utformingen av vår oppgave prøvde vi å være så verdinøytral som det lot seg gjøre, og har hatt en hermeneutisk tilnærming til fenomenet. Dog er det viktig å påpeke at vår analyse er basert på en fortolkning av allerede fortolket materiale, og i det lesertar for seg vår oppgave oppstår de enda en fortolkning, og dette munner ut i det kalles for trippel hermeneutikk (Fjelldal-Soelberg, 2010).

## **2.5 Oppsummering**

I metodekapitlet har vi tatt for oss prosessen i prosjektarbeidet. Vi har gjort rede for forberedelsesfasen, der vi tok stilling til valg av problemstilling og hvordan vi har gått frem for å få svar på den og dens forskningsspørsmål. Videre at vi har valgt å anvende et eksplorativt casedesign, der vi ser på Hurtigruten. Datainnsamlingsprosessen har bestått av både primær- og sekundærdata. I alt har vi foretatt 9 dybdeintervjuer, henholdsvis tre i hver av gruppene: ledelse, ansatt og ekspert. Ytterligere har vi benyttet oss av kvartalsrapporter, årsrapporter, tidsskrifter, nettsider, interne dokumenter m.m. I analysen har vi anvendt programvaren NVivo 8, det vi lastet inn de ferdig transkriberte intervjuene. Programmet tilrettela for at vi på en enkel måte håndterte datamaterialet, ved blant annet å systematisere og kode det. Analysen har i sin helhet bestått av en interaktiv prosess, basert på Miles og Huberman. Tilslutt har vi foretatt en evaluering av datamaterialets kvalitet, der vi har forsøkt å se på undersøkelsens svakheter og hvordan vi på best mulig måte kunne bøte på dette. I neste kapittel vil vi presentere en litteraturoversikt, der målet er å gi leser et innblikk i teori knyttet opp mot fenomenet krisehåndtering i forhold til vår problemstilling.



## 3 Litteraturoversikt

*I det foregående kapitlet omhandlet vi den metodiske framgangsmåten vi har benyttet i prosjektet. Hensikten med dette kapitlet er å gi leseren en oversikt over litteraturen innenfor feltet krise og krisehåndtering. Dette kapitlet gir en oversikt over hva krise er og innebærer, krisehåndtering, økonomiske implikasjoner, krisekommunikasjon, kriseledelse og til slutt hvordan organisasjoner kan få til en vellykket endringsprosess. Litteraturen som presenteres angår kun det vårt prosjekt skal omhandle, og er relatert opp mot vår overordnede problemstilling.*

### 3.1 Introduksjon til krise

*“Victory has a thousand fathers, but defeat is an orphan.”*

(John F. Kennedy)

#### 3.1.1 Hva er en krise?

For å kunne forstå hva krise omhandler, og framfor alt være i stand til å etablere et passende rammeverk for krisehåndtering, vil det være essensielt å definere hva krise innebærer.

Litteraturen definerer krise på en rekke ulike måter. En populær definisjon på krise er *”big trouble” that arises suddenly*” (Lerbinger, 1997: 4). Ut fra vårt synspunkt gir ikke dette utsagnet en fullstendig forståelse av hva krise medfører. Crandall, et al. (2010) har utarbeidet en fyldigere definisjon av krise, som vi vil benytte som retningsgivende i vår oppgave:

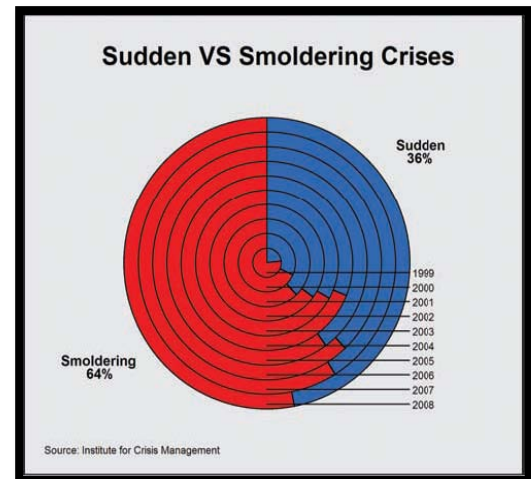
*”A crisis is an event that has a low probability of occurring, but should it occur, can have a vastly negative impact on the organization. The causes of the crisis, as well as the means to resolve it, may not be readily clear; nonetheless, its resolution should be approached as quickly as possible. Finally, the crisis impact may not be initially obvious to all off the relevant stakeholders of the organization”* (Crandall, et al., 2010: 4).

Teori viser til at ingen organisasjoner er immune mot kriser, og dessverre kan det se ut til at de inntreffer oftere nå enn tidligere. Videre opptrer de i en karakter av mer katastrofal og alvorlig art (Lerbinger, 1997). Konsekvensene av å bli rammet av en krise kan være mange og sammensatte, men oppfatningen fra selskaper flest er at de økonomiske konsekvensene er mest åpenbare. Eksempelvis kan dette være salg som uteblir på grunn av boikott, erstatningskrav og opprydningskostnader i etterkant av en miljøkatastrofe, som organisasjonen selv er skyld i eller lignende. Til tross for de finansielle følgene, viser Lerbinger (1997) til at organisasjoners omdømme, som er en verdifull immateriell eiendel,

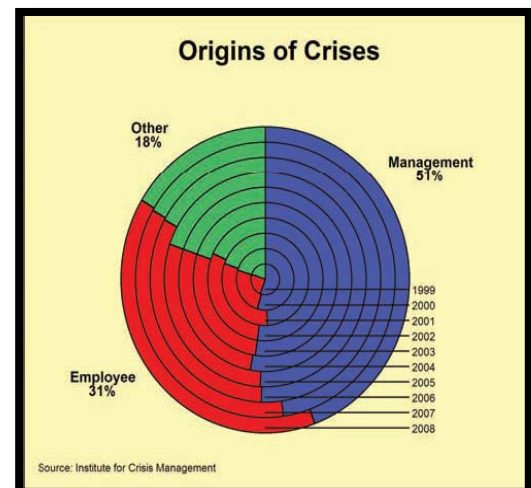
utgjør den største faren i en krise. Når en krise rammer vil foretaket og dets medlemmer bli revurdert av publikum, og omdømmet vil i interessentenes og allmennhetens øyne være truet. Et godt omdømme bygges opp over tid og utgjør en merverdi, men det er svært sårbart og kan lett bli bedrevet (Ibid). Når kriser oppstår reagerer de fleste organisasjoner med tvetydighet, og til tross for de potensielle skadene kriser kan medføre er de fleste organisasjoner dårlig forberedt på å håndtere dem (Pearson og Clair, 1998).

### 3.1.2 Ulike typer kriser

I 2008 ble det gjennomført et studie av Institute of Crisis Management (ICM) i USA, der de tok for seg krisers hyppighet og karakter. ICM deler kriser inn i uventede og ulmende kriser ([www.crisisexpert.com](http://www.crisisexpert.com)<sup>2</sup>). Instituttet har gjennomført en analyse, der det viser seg at begrepet krise ofte blir forbundet med uventede kriser. Eksempelvis stereotype industrielle ulykker som oljesøl, terrorangrep, bisarre forbrytelser og lignende. Forskning fastslår imidlertid at krisene i kategorien "no-warning" er i mindretall. Derimot utgjør ulmende kriser majoriteten, som vi ser av figur 3-1. Opprinnelsen til ulmende krise kan være et lite problem, men dersom ikke varselsignalene fanges opp og identifiseres på et tidlig tidspunkt, kan de eskalere. Kriser av denne art er gjerne kjent innad i organisasjonen før de når offentlighetens lys (Ibid). En annen feilslutning som understøttes i forskningen til ICM, jfr. figur 3-2, er at de fleste kriser er forårsaket av ansattes feil eller naturkatastrofer. Realiteten er derimot at de fleste virksomhetskriser er utløst av ledelsesbeslutninger, handlinger eller passivitet (Ibid.)



Figur 3-1: Uventede og ulmende kriser, Institute of Crisis Management



Figur 3-2: Pågående kriser, Institute of Crisis Management

<sup>2</sup> [http://www.crisisexperts.com/myths\\_main.htm](http://www.crisisexperts.com/myths_main.htm)

Mulige kriser som kan ramme organisasjoner er endeløse. Det kan være terrorangrep, ulykker, aktivistaksjoner, død, brann, rykteflom, søksmål, boikott, streik og havari for å nevne noen (Coombs, 2007). Gjennom årenes løp har flere forskere utarbeidet rammeverk og klassifisert ulike krisearter inn i familier eller kategorier. Deriblant Marcus og Goodman (1991), Pearson og Mitroff (1993), Crandall, McCartney and Ziemnowicz (1999) og Coombs (2006) (Crandall, et al., 2010).

I vårt studie vil vi derimot anvende, Otto Lerbinger (1997) sin tilnærming som tar for seg 7 typer kriser, klassifisert i tre familier. Sammenlignet med andre forskere inkluderer også Lerbinger et ledelselement, som tar for seg mangelfull ledelse.

### **I. Fysisk verden**

1. Naturkatastrofer: *jordskjelv, brann, orkan, tsunami, flom*
2. Teknologisk: *svikt som fører til industriell ulykke*

### **II. Menneskeskapt**

3. Konfrontasjon: *konflikter om organisatoriske forhold*
4. Ondskap: *terrorisme, datahacking, kidnapping, trenering, kriminalitet*

### **III. Ledelses svikt**

5. Uriktige verdier: *ledelsens verdier er ikke i tråd med organisasjonens beste*
6. Bedrageri: *skjule og fordreie informasjon, underslag, skattesnusk*
7. Uredelig tjenesteforseelse: *uetisk, illegal og kriminell opptreden*

## **3.2 Krisehåndtering**

*”Making mission impossible possible”*

(Ukjent)

Nyere forskning foretatt av Unsgaard og Silkoset (2006), viser til at hele 9 av 10 norske selskaper tror at de vil kunne håndtere en krise på en tilfredsstillende måte. Paradoksalt nok mangler om lag halvparten av dem verktøy for effektiv krisehåndtering (Farbrot, 14.11.2006). Med bakgrunn i forskningsresultatene kan det tyde på at selskaper til dels har urealistiske oppfatninger til egen evne å håndtere kriser på (Ibid). Innen feltet krisehåndtering viser flere studier at bedrifter ofte er meget selvsikre når det gjelder deres evne til å lede kriser i pre-krisesituasjoner (Mitroff, 2005).

Krisehåndtering er utviklet for å forebygge og hindre negative utfall av en krise, med andre ord for å beskytte selskapet, aksjonærer, og industri fra potensiell skade (Coombs, 2007). Fire innbyrdes beslektede prosedyrer innen krisehåndtering utpeker seg: (1) forebygge, (2)

forberedelse, (3) reaksjon og (4) håndtering. Unsgaard og Silkoset (2006) understøtter også disse faktorene i sin forskning (Farbrot, 14.11.2006).

Det sies ofte at: *"Det er ikke feilen som er avgjørende, men måten en håndterer den på"*.

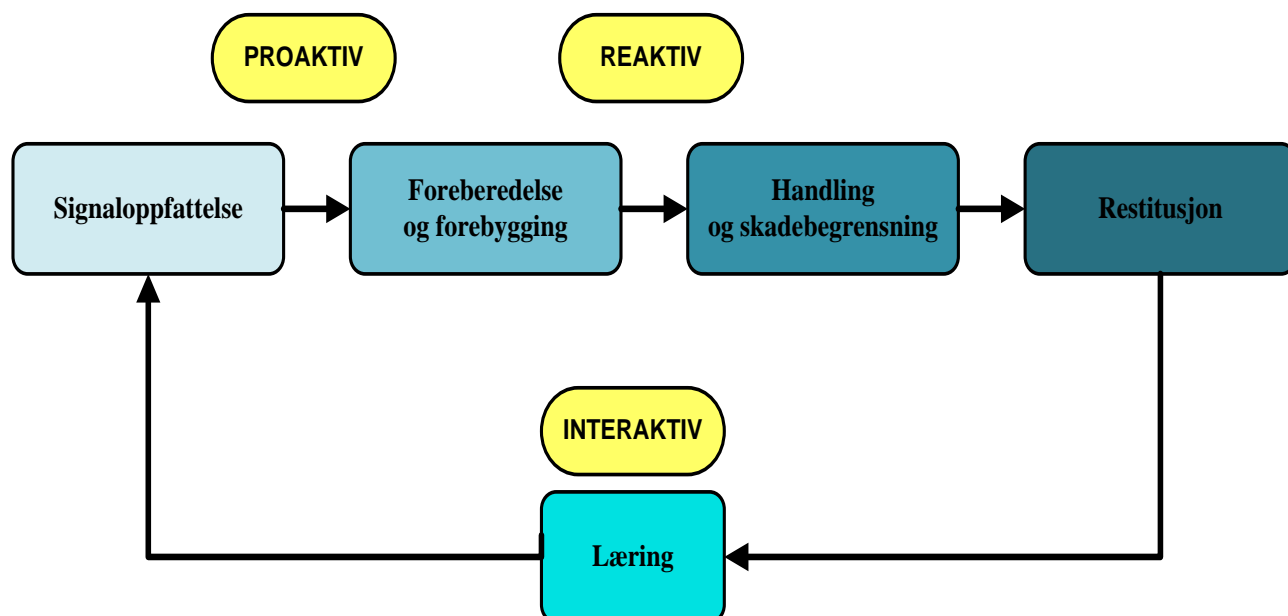
Kriserammende bedrifter blir ofte vurdert ut fra hvordan de håndterer krisen, og ikke nødvendigvis ut fra årsaken til den (Caponigro, 2001). Kriser kan være vanskelige å komme utenom, men effekten kan minimeres ved å være godt forberedt og ha en inkorporert krisehåndteringsplan i bedriften. Effektiv krisehåndtering er et konkurransefortrinn i følge Coombs (2007). Likeså vises det til at organisasjoner som er uforberedt på krise har mer å tape i dag enn noen gang før. De som evner å se for seg potensielle krisescenarioer er bedre egnet til å møte kriser, samt kunne utforme strategier i forkant (Heath, 2001). Coombs (2007) understøtter dette og argumenterer for å være proaktiv, der en er føre-var og har en gjennomtenkt krisehåndteringsplan. Mest sannsynlig hjelper planen til å fange opp og identifisere faresignaler på et tidlig tidspunkt, slik at tiltak kan iverksettes dersom krisen er uunngåelig (Ibid).

### **3.3 Pearson og Mitroff sin modell for krisehåndtering**

Caponigro (2001) hevder at alle typer organisasjoner i løpet av sin livssyklus vil oppleve krise i en eller annen form. Kriser har mange ansikter og enkelte kan til en viss grad forebygges, mens andre kriser er uunngåelige. Å prognostisere og varsle kriser er ikke lett, da de i likhet med lynet sjelden slår ned på samme sted to ganger (Caponigro, 2001). Kriser kan inntreffe i alt fra en lamslående ulykke, til å snike seg inn i organisasjoner på en nesten ubemerket måte. I en travel hverdag, der ledelsen gjerne er for opptatt av den daglige driften, kan små problemer bli oppfattet som ubetydelig, bli satt på vent eller ignorert til fordel for noe annet. Varselsignalene fanges ikke opp, og de små problemene får grobunn til å utvikle seg. Håndteres ikke dette riktig, kan selv små hendelser få alvorlige konsekvenser og true selskapet på sikt (Ibid).

Pearson og Mitroff (i Crandall, et al., 2010) deler krisehåndtering inn i fem faser: (1) signaloppdagelse, (2) forebygging og forberedelse, (3) handling og skadebegrensning, (4) restitusjon og (5) læring. Sett ut fra et makronivå kan fasene igjen deles inn i prekrise, krise og postkrise (Coombs, 2007). Modellen er normativ, da den både er proaktiv og reaktiv. Proaktiv i den grad at den viser til de handlinger som bør legges til grunn i forkant av en krise, og reaktiv i og med at den tar høyde for hvilke tiltak som bør iverksettes når krisen inntreffer (Mitroff, 2005). I noen sammenhenger kan også modellen ses på som interaktiv, da den

gjennom læring tar for seg konsolidering av nye arbeidsmetoder, og på den måten gjør bedrifter bedre rustet til å møte kriser i framtiden (Ibid).



Figur 3-3: Pearson og Mitroff sin modell for krisehåndtering (Crandall, et al., 2010; Mitroff, 2005)

Pionér innen krisehåndtering, Fink (i Coombs, 2007), poengterer at enhver krise som har potensial til å oppstå, har varselssignaler. Varselssignaler, også kalt prodromer, vil alltid være tilstede i krisens forstadium. I følge teori bør enhver bedrift opprette et eget system som er designet for å fange opp og identifisere varselssignaler. Systemet bør innbefatte en kontinuerlig skanning av selskapets interne og eksterne miljø, slik at det til enhver tid kan evalueres sannsynligheten for negative utfall, som kan lede til en potensiell krise. Varselssignalene med høy sannsynlighet for å inntreffe må monitoreres. Implementering av et slikt system kan bidra til en proaktiv holdning, ved at faresignaler fanges opp på et tidlig tidspunkt (Coombs, 2007). I prefasen kan en finne flere gode eksempler på god krisehåndtering, som kan bidra til verdifull læring. Sett ut fra dette er denne fasen svært sentral, men problematisk å studere, i og med at uteblitt handling som fører til krise er mer synlig enn håndteringen som har avverget krisen (Koraeus, 2008). I prekriseetapet inngår signaloppdagelsen. Mitroff (2005) påpeker at effektiv kriseledelse innebærer identifisering av varselssignalene, for så å iverksette handlingsplaner som bidrar til unngåelse av potensielle kriser. Ved å utvikle ferdigheter og omfavne et felles tenkesett, kan bedrifter i følge Crandall, et al. (2010) bli drevne på signaloppfattelse.

Forberedelses- og forebyggingsstadiet inngår også i prekrisefasen og tar for seg utvikling og etablering av kriseteam og krisehåndteringsplaner. Dette for på best mulig måte å kunne angripe kriser som kan inntreffe. I denne fasen er det essensielt å jobbe systematisk og uavbrutt der målet er å forhindre så mange kriser som overhodet mulig, samt på en effektiv måte håndtere de hendelser som måtte oppstå (Ibid).

Sett i lys av et kostnadsperspektiv, vil det aldri være mulig å forebygge og beskytte seg fullstendig mot alle potensielle krisehendelser. Kostnader har en tendens til å eskalere i arbeidet med forberedelses- og forebyggingsfasen. Eksempelvis kan en nevne kostnader knyttet opp mot informasjonsbrosjyrer, konsulenter for kriseledelse/PR, målrettet annonsering, medieovervåkning, telefonkonferanser/videokonferanser, med mer. Derav vil det være vesentlig for den enkelte bedrift å foreta en kostnads-nytteanalyse, for å ta en avveining mellom kostnaden av å redusere skadeomfanget av en krise og verdien selskapet sitter igjen med (Caponigro, 2001). Teori viser til at optimalt nivå for gjennomføring av krisehåndteringstiltak, er der marginalkostnaden for å redusere skadeomfanget er lik marginalnyttene tiltakene tilfører bedriften (Ibid).

Krisestadiet, som omhandler selve krisen, har en varighet fra katastrofen er et faktum til den akutte situasjonen er over (Koraeus, 2008). Det er i dette stadiet selve krisehåndteringen foregår. Hensikten er å redusere hendelsen slik at interessenters og organisatoriske skader holdes på et minimum, med andre ord begrense krisen i så stor utstrekning som overhodet mulig (Crandall, et al., 2010). Handlingene som iverksettes bør ha sitt utspring i den allerede eksisterende krisehåndteringsplanen, jfr. fase (2) (Coombs, 2007). Arbeidet med å fange opp signaler bør opprettholdes så lenge endringer og ny informasjon finner sted, og opphører ikke før enighet om felles endringsvisjon er befestet (Koraeus, 2008).

Postkrisestadiet tar for seg fasene restitusjon og læring. På dette stadiet anses krisen som over, og nå rettes fokuset mot: (a) bli bedre beredt til å takle neste krise, (b) gjennomopprette interessenters tillit og (c) forsikre seg om at krisen er over (Coombs, 2007). Målet på kort sikt er å få selskapet tilbake til et akseptabelt nivå, mens på lang sikt vende tilbake til operasjonelle aktiviteter som på prekrisestadiet (jfr. fase (1) og (2)) (Crandall, et al., 2010). Når vinden er stilnet og krisen er over, er det viktig at organisasjoner tar lærdom av hendelsen som har vært. Nøkkelen til læring i følge Crandall, et al. (2010) er at en ikke må vente for lenge med å foreta en evaluering og refleksjon over krisen. Det med bakgrunn i at bedrifter raskt vender tilbake til "business as usual" og motivasjon for å hente ut lærdom blekner over tid. Målet i dette stadiet er ikke å finne syndebukker, men å lære av de feil som er gjort og

håndtere de på en mer fordelaktig måte i fremtiden. Med andre ord vil en organisasjon som har en suksessfull læring endre sin policy og prosedyrer om nødvendig, for så å implementere den nye lærdommen som er tilegnet som følge av krisen (Ibid). Teori argumenter for at denne fasen metodologisk kanskje er den vanskeligste å analysere, da denne fasen ikke har noe klart skille som avgjør krisens endepunkt (Koraeus, 2008).

Pearson og Mitroff sin modell for krisehåndtering kan ses på som både syklisk og dynamisk (Crandall, et al., 2010). Syklisk i den forstand at slutten representerer begynnelsen. Først er en i en proaktiv fase, der forebygging og forberedelse står i fokus. For så å komme i en reaktiv fase, der selve krisen håndteres. Videre trer en inn i den interaktive fasen, der de to forutgående fasene tas for seg og forankrer de lærdommer som er opparbeidet. Til slutt vende tilbake til den proaktive fasen igjen, men nå med ny innsikt og korrigert verktøy for å bedre kunne håndtere nye utfordringer (jfr. figur 3-3). Dynamisk i den forstand at modellen kontinuerlig søker å forhindre mulige kriser å inntreffe, og forespeiler hvordan den enkelte organisasjon bør handle i de ulike fasene. Teori understøtter også at modellens faser opptrer synkront, da fasene i en viss grad overlapper hverandre. Ved å analysere de fem fasene viser forskning til at en vil kunne få bedre innsikt i de ulike implikasjonene mellom fasene, samt et mer holistisk syn på krisehåndtering (Ibid).

### 3.4 Krisekommunikasjon

*”Failure to control the crisis of information can ultimately result in a failure to control the crisis”*

(Scanlon i Crandall, et al., 2010: 151)

Når en krise inntreffer er media rask til stede, og bedrifter har sjelden mye tid til å forberede seg før krisen er allmenn kjent og i offentlighets søkelys. Ut fra dagens mediesituasjon kan det virke som om organisasjoner har mer å tape nå enn noen gang tidligere (Aarset, 2010). *”Enhver krise kan i dag bli global i løpet av minutter.”* (Aarset, 2010: 33). Håndtering av kommunikasjonen når krisen står for dør er kjent som *”the golden hour”*, da den avgjør hvordan omgivelsene bedømmer situasjonen, og noen ganger også utfallet (Crandall, et al., 2010). Bruk av effektiv kommunikasjon er essensielt for å håndtere en krise. Motstridende informasjon er ikke uvanlig når en krise bryter ut, det er derfor viktig å reagere fort med å gi nøyaktig informasjon om status quo (Ibid).

Krisekommunikasjon er en dialog mellom organisasjonen og omverden før, under og etter en negativ hendelse. Dialogen kan framstilles verbalt, skriftlig og/eller visuelt, og de strategier, taktikker, samt dialogens detaljer er designet for å minimere skader på organisasjonens image (Fearn-Banks, 2007). Teori deler crisekommunikasjon inn i to, ut fra et internt og eksternt syn. Internt retter kommunikasjonen seg mot ansatte og eiere. Eksternt fokuseres det på selskapets interessenter, deriblant kunder, spesielle interessegrupper, offentlige organer, leverandører og allmennheten generelt (Crandall, et al., 2010).

Johansen og Frandsen (2007) viser til at crisekommunikasjon kan deles inn i en snever- og en bred forståelse. Kjennetegnet med den snevre tilnærmingen er at den definerer crisekommunikasjon som avsenderorientert og som informasjon. Tilnærmingen skal være handlingsorientert, det vil si at kommunikasjonen skal være praktisk anvendelig og effektiv. Den snevre tilnærmingen benyttes når en crise allerede har inntruffet, da under selve criseprosessen." Crashmanagement" og "bannslukking" er begreper som ligger nært opp til den snevre forståelsen. Den brede forståelsen derimot konsentrerer seg ikke bare om crisebegivenheten, men med en antagelse om økt fruktbarhet utvides perspektivet til også å inkludere fasene både før og etter krisen. I motsetningen til den snevre forståelsen, der fokuset ofte rettes mot informasjon, drar den brede forståelsen inn alle aspektene som vedrører situasjonen. Ut fra den brede tilnærmingen videreutvikles criseinformasjon til crisekommunikasjon (Johansen og Frandsen, 2007).

Crandall, et al. (2010) argumenterer for at kommunikasjonsstrategier er fundamentale både under, i og etter krisen. Med bakgrunn i at kommunikasjon ut til publikum er med på å minimere negative utfall, ved blant annet å redusere rykteflom, misforståelser, svekket omdømme, etc. Teori viser at manglende håndtering kan føre til frykt og sinne, som igjen kan lede til at en allerede komplisert situasjon blir ytterligere komplisert. I flere tilfeller kan rykteflom og upresis informasjon medføre til en eksalert crisesituasjon.

Strategiske beslutninger i forhold til hvordan kommunikasjonen skal foregå, innad og utad, er noe av det viktigste en leder står ovenfor. I og med at enhver crise er forskjellig kan effektiv crisekommunikasjon være en vanskelig anstrengelse. I noen tilfeller kreves det sterk og aggressiv kommunikasjon mot interessentene, mens i andre tilfeller er det ikke nødvendig å gå ut med så mange detaljer, da dette kan medføre en økning i problemene istedenfor å lette de (Ibid). Forskning viser til at organisasjoner som har etablert toveiskommunikasjon oftere enn andre unngår kriser, utstår kriser av kortere varighet eller av mindre størrelsesorden (Fearn-Banks, 2007). Videre vises det til at organisasjoner med crisehåndteringsplan og/eller



krisekommunikasjonsplan kom ut av krisen med et mer positivt image enn selskaper uten slike planer (Ibid)

Krisehåndtering og krisekommunikasjon går hånd i hånd og kan ikke ses separat. De er omstendelig forbundet med hverandre, noe som understrekes av Scanlon (i Crandall, et al., 2010) ) ”every crisis is also a crisis of information” (Crandall, et al., 2010: 151). Derav er det fundamentalt å skape en kommunikasjonsstruktur og -flyt som blir ansett som objektiv, sannferdig og levert i rett tid, i henhold til interne og eksterne interessenter. I lys av at jo mer effektiv kommunikasjonen er, dess bedre er utsiktene for å løse krisen. Denne poengteres i sitatet: “Å være uforberedt ved kriser kan ramme virksomheten hardt. Det er mye som står på spill når krisen rammer, det er ikke bare omsetning og bunnlinje som lider - men omdømmet. Og det tar tid og reise seg igjen.” (Opedal, 04.03.2010).

Organisasjoners ønske om å få kommunisert positive nyheter gjennom nyhetsmedia kan nærmest fremstå som en umulighet i følge Fearn-Banks (2007). I krisesituasjoner derimot dukker media opp fra alle kanter, i håp om å være først ute med nyheten. I sin egen oppfattelse om å være folkets advokat, fremstår media ofte som hovedanklageren når kriser inntreffer (Ibid). Rollen som ”vakhunden” media kan fort endres til ”angrepshunden” media, da de i sine framstillinger av den aktuelle hendelsen ikke alltid er korrekte (Heath, 2001). Paradoksalt nok er selskaper ofte i medias øyne skyldig inntil det motsatte er bevist, i motsetning til i rettsvesenet der en er uskyldig inntil det motsatte er bevist (Ibid). Med bakgrunn i dette er det kanskje ikke så rart at mange ledere gjør det feilgrep å forutsette at nyhetsmediene er deres fiende, og dertil ute etter å bringe organisasjonen i vanry når en krise oppstår (Crandall, et al., 2010).

Nyhetsmediene sin fremstilling av en krise kan enten være til hjelp, eller de kan medvirkende til at organisasjoner ikke greier å håndtere det oppståtte problemet (Caponigro, 2001). Deres oppmerksomhet kan representere muligheter, ved at selskaper når viktige målgrupper (Fearn-Banks, 2007). Inntreffer imidlertid en begivenhet som vekker journalistenes oppmerksomhet, er det ingen trusler som kan bidra til å kontrollere den redaksjonelle siden, eller til å hindre redaksjonen i dekke noe på en måte som ikke er ønskelig fra foretakets side. Toppsjefer, som gjerne er vant til å få det som de ønsker, kan i møte med nyhetsmedia ha problemer med å takle usikkerheten, og ikke minst den manglende kontrollen de blir utsatt for (Caponigro, 2001). Teori viser at dersom omverden mener at et selskap er rammet av en krise, så er det likegyldig om ledelsen ikke deler denne oppfatningen (Aarset, 2010). Med andre ord er det ikke organisasjonen selv som bestemmer om den er i en krise eller ei. Dette illustreres med

utsagnet til Coombs (Aarset, 2010: 36): ”Ledere kan prøve å ignorere elefanten i rommet, men det betyr ikke at den ikke er der.”

Verden i dag blir stadig mer globalisert og bruk av nye kommunikasjonsverktøy har ført til at verden er blitt mer og mer komprimert (Fearn-Banks, 2007). Ved å være proaktiv ovenfor media, der en kontinuerlig overvåker og samler inn informasjon, vil en være bedre rustet til å fange opp faremomenter på et tidlig tidspunkt. Tradisjonelt har det vært vanlig for organisasjoner å være oppdatert på nyhetene, TV, fagtidsskrifter, aviser, osv. Den formidable teknologiske utviklingen innen kommunikasjonsverktøy har bidratt til at dette ikke er nok, der organisasjoner nå også må holde seg oppdatert på nettaviser, hjemmesider, blogger, twitter, facebook, etc. Ytterligere er det sentralt å være observant på de kommunikasjonskanaler og faguttrykk som anvendes (Aarset, 2010). Eksempelvis dersom interessentenes dialog om selskapet foregår på bloggen, er det lite hensiktsmessig for selskapet å annonsere i dagspressen, samt anvendes kompliserte faguttrykk kan det hende at budskapet ikke når fram til interessentene.

Innen teori i krisekommunikasjon er det utviklet noen absolutte regler og råd som må tilpasses den enkelte situasjon. Åpenhet er viktig og det bør i alle fall ikke forsøkes å dekke over krisehendelsen. I første omgang kan dette være fristende, men på lang sikt dersom man blir avslørt kan dette være opptakten til en langt mer alvorlig krise, der også omdømmet kan bli skadelidende. Interessentene trenger basisinformasjon som; hva, når, hvor, hvorfor og hvordan, samt informasjon om de tiltak som er iverksatt og når selskapet anser seg tilbake i daglig drift igjen. Kommunikasjonen ut mot interessentene må ha førsteprioritet.

Formuleringen og framstillingen står sentralt i denne situasjonen, i og med at den første uttalelsen blir husket og setter tonen for resten av krisen. Uheldige formuleringer derimot kan være uopprettelige. I en presset situasjon, der journalistene hamrer løs med kritiske spørsmålsformuleringer, kan det være vanskelig å besinne seg. Hovedregelen i slike situasjoner er å vise medfølelse med de rammede ”concern” og vise at en har tatt tilbake styringen over situasjonen ”control” (Aarset, 2010).

I bedriftens krisehåndteringsplan inngår krisekommunikasjonsplanen som en brikke i det helhetlige puslespillet, og dersom en slik plan ikke foreligger er det tilrådelig å få det på plass så fort som mulig (Fearn-Banks, 2007). I gjennom studier har det blitt etablert større forståelse for den fundamentale rollen krisekommunikasjon utgjør, både med hensyn på å definere krisens opprinnelse, samt i arbeidet med å framlegge restitusjonsplanen. Suksessfull krisehåndtering krever med andre ord effektiv krisekommunikasjon (Crandall, et al., 2010).

### 3.5 Kriseledelse

Mange ledere blomstrer i gode tider. I vanskeligere tider derimot, når rammebetingelsene endres, er det lengre mellom de lysende ledereksemplene. Dagens økonomiske situasjon med komplekse og stadig skiftende omgivelser, er og vil bli en utfordring for ledere på alle nivåer. I omstillingsprosesser vil en del av lederens hverdag bestå av implementering av endringer, der de også må foreta vanskelige beslutninger. Dette kan være en jobb som kan være utfordrende å lykkes med (Lem, 2009). Ekspert på ledelse, Jesper Elling, påpeker at ledelse er svært viktig. Han viser til at en supersjef kan snu opp ned på en virksomhet og skape store verdier, mens en elendig sjef kan bidra til å kjøre virksomheten i grøfta (Kaspersen, 28.12.2009).

I følge markedsføringsguruen Philip Kotler må suksessfulle ledere kunne håndtere krise og kaos. For å være i stand til dette mener professoren at ledere bør være paranoide, der de må utarbeide fremtidsscenarioer både for en positiv og en negativ utvikling, samt status quo. Likeledes sikter han til at superstjernelederen, som setter personlig anerkjennelse og suksess høyere enn virksomhetens, ikke vil lykkes. Kotler argumenterer for at god ledelse handler om å gi slipp på makten og lede gjennom andre. Likeså at i den spesialiseringens tidsalder vi er i nå, blir det essensielt for virksomhetens eksistens og utvikling at noe av topplederens makt gis til de som sitter med kunnskapen, dyktige mellomledere og medarbeidere i organisasjonen. Dagens samfunn krever med andre ord signifikante ledere, som setter virksomhetens interesser i fokus (Bristøl, 11.02.2010).

Teori skiller mellom to ledelsestyper innenfor kriser: kriselederskap og -ledelse. Den første, kriselederskap, søker å identifisere og forberede seg på krise, og er klassifisert som en proaktiv tilnærming. Mens den andre, kriseledelse, blir iverksatt når eller etter at krisen er inntruffet, og er en reaktiv tilnærming (Mitroff, 2004). Sagt med andre ord forsøker ”den ene å forebygge en brann og den andre å slukke en”. I vår oppgave vil vi rette fokuset mot kriseledelse, da vår casebedrift Hurtigruten er rammet av en krise.

*”Kriseledelse er den funksjonen som igangsettes for å minske den potensielle skaden en krise kan forvolde i et foretak, og hjelper til med å skaffe kontroll over situasjonen”* (Caponigro, 2001: 26).

Kriseledelse kan med bakgrunn av dette ses på som et sett med faktorer, utarbeidet for å begrense skader og bekjempe kriser. Målsetningen er å forhindre eller minimere negative utfall, og derav verne organisasjonen, interessenter og industrien fra potensiell skade

(Coombs, 2007). Kriseledelse tar med andre ord for seg et tankesett og fremgangsmåter, som er med på å legge føringer på bedrifters beslutninger og atferd (Crandall, et al., 2010).

Teori viser til at krisehåndteringsplanen er leders viktigste verktøy, da den tar for seg hvordan krisen bør håndteres, og er utviklet med det formål å begrense negative utfall på mulige kriser (Coombs, 2007). Forskning viser til at endring må være ledet, da det kan utgjøre en betydelig forskjell på sjansen i å lykkes (Aitken og Higgs, 2010). Videre argumenterer forskerne Unsgaard og Silkoset (2006) for at leders engasjement er et viktig suksesskriterium i krisehåndtering. Ytterligere viser de til at *“en leder må erkjenne at en krise kan oppstå, og krisen vil ikke vente på at du får på plass de nødvendige verktøy for krisehåndtering”* (Farbrot, 14.11.2006).

I en årrekke var tanken bak leders rolle å levere økonomiske resultater. Først i 1970-årene fikk en øynene opp for at leder også var essensiell i forhold til å gjennomføre og håndtere betydelige endringer i organisasjoner (Aitken og Higgs, 2010). I følge Mitroff (2004) kan en ikke forvente å vinne nye slag ved bruk av gamle taktikker. Behovet for ledelse som mestrer kompleksitet i en verden i kontinuerlig forandring meldte seg (Kotter, 1996). I lys av dette har fenomenet kriseledelse i de senere årene vokst frem, og blitt betegnet som en særegen praksis og et eget fagfelt i vekst (Klev og Levin, 2009). Tidligere ble kriseledelse sett på som en spesialitet underlagt PR-rådgivere, mens i dag blir fenomenet sett på både som vitenskap og kunst (Heath 2001). Det er derfor interessant å se nærmere på hvilke kvaliteter en leder av kriserammede bedrifter bør beherske.

Crandall, et al. (2010) hevder at kriseledere må inneha visse kvaliteter for å kunne takle en krise på best mulig måte. Egenskaper som det vises til er følelsesmessig stabilitet, emosjonell intelligens og situasjonsbetinget bevissthet. Likeså må lederne ha kompetanse relatert til delegering, prioritering, team ledelse, kommunikasjon, vurdering, beslutningstaking og stressmestring. Lederne må også definere mål og forventninger, og fremme dette gjennom åpen kommunikasjon. Deretter må ledelse benytte denne kompetansen til å ta ansvar for situasjonen, vurdere krisens omfang og seriøsitet, allokere nivået av ressurser som trengs og iverksette tiltak for å løse krisen.

Overnevnte egenskaper understøttes av Elling, som også har utarbeidet en strategi som viser til hvordan framtidens suksessfulle ledere bør arbeide. For å vise til hovedtyngden av hans strategi kan følgende punkter nevnes; ha forståelse for at en leder utgjør forskjellen, hente ut det beste potensialet i hver medarbeider, sette et ekstremt klart og ambisiøst mål der det inviteres til å tenke *“out of the box”*, en organisasjonsstruktur kan være som et edderkoppnett

eller en trampoline for høye prestasjoner så husk på å skape en enkel, fleksibel og verdibasert organisasjon, skape total klarhet rundt "*must win battles*" det vil si at alle i toppledelsen er 100 % enige i topp 10-prioriteringene, coachende lederstil, være rollemodell og utøv optimal selvledelse (Kaspersen, 28.12.2009).

Evnen til å kommunisere er også en sentral ferdighet lederen må inneha. Eksempelvis er det viktig at lederen kommuniserer ofte med kriseteamet, samt både vertikalt og horisontalt innad i organisasjonen (Crandall, et al., 2010). I følge Ljungström (1997) vil lederen alltid framstå som et forbilde for organisasjonen, og dens måte å samtale på vil sette standarden for hvordan kommunikasjonen i enheten skal fungere. I denne rollen vil det også være sentralt å framstå som synlig og tilgjengelig, da en leder må ha fleksibilitet til å flytte eller svare på enhver situasjon som kan oppstå, samt kunne kommunisere på en støttende måte (Crandall, et al., 2010). Kommuniseringsevnene til en leder kan påvirke det endelige utfallet av en krise, og vil også i stor grad påvirke reaksjoner og atferd til store aksjonærer. Derav, for å opprettholde tilliten, vil det være sentralt at lederen har evnen til å forbli rolig og være fokusert på krisehåndteringsprosessen, samtidig som en foretar beslutninger under betydelig press (Ibid).

USAs president, Barack Obama, er vår tids aller største leder, mener Elling. Den ledelsesmetode han anvender er et klasseeksempel på hvordan en skal samle organisasjonen og gjenskape selvtilliten. Således blir handlinger som er i strid med virksomhetens grunnverdier slått hardt ned på og de markante forandringer som skapes skjer hurtig (Kaspersen, 16.03.2010).

Ledelsesrollen krever mye energi, og for å være "*fit for fight*" er det sentralt å bruke tid til refleksjon, i tillegg til å sørge for en god psykisk og fysisk helse. Ledelseseksperten hevder at slitne ledere tenker dårlig, og en er ikke i stand til å ta vare på andre dersom en ikke kan ta vare på seg selv. Sjefsrollen krever tilstedeværelse og tilrettelegging av forhold slik at det kan bidra til økt energi, samt håndtere frustrasjoner. For å komme i mål med utfordringen er det sentralt å få overblikk og fokusert oppmerksomheten på rett måte. Dette kan oppnås ved å etablere en produktiv distanse til det en opplever og tenker. Å reagere optimalt i enhver ledelsesmessig situasjon er selve kjernen i selvledelse, hevder eksperten. Med de tøffe tak ledere står overfor i sin rolle i dag, må de lede seg selv i like stor grad som de leder bedriften, og vi står ovenfor et paradigmeskifte innenfor selvledelse (Ibid).

Ovenfor har vi kommet inn på mange ulike attributter en kriseleder bør besitte, men teori argumenterer for at der finnes ingen best egnet profil for å lykkes. Dette poengterer Schoenberg (i Crandall, et al., 2010: 132) med sitatet:

*”A crisis leader in one situation may be a follower in a different situation. A crisis leader in a natural disaster will need to demonstrate different skills than a crisis leader of a product recall. A crisis leader dealing with employee sabotage or violence faces an entirely different situation.”*

### **3.6 Kotters 8 stegvise faser for vellykket endring**

*Change is the only constant.*

(Heraclitus, Greek philosopher)

Det finnes et mylde av teoretikere, teknikker og verktøy innenfor endringsprosesser, der fokuset rundt dette temaet i de senere år har ekspandert (Klev og Levin, 2009). Til tross for at verden preges av kontinuerlige forandringer, er det som gjaldt for 2 000 år siden like sannferdig i dag, om en ser det opp mot filosofen Heraclitus sitt sitat ovenfor ([www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)<sup>3</sup>).

Professoren John P. Kotter, ved Harvard Business School, anses som en guru og verdenskjent ekspert på endringsprosesser. I 1995 lanserte han boken ”Leading Change”, som ble banebrytende da den introduserte åtte stegvise faser for en vellykket endringsprosess. I vår oppgave vil vi følge Kotter sitt veikart for å se på hvordan en organisasjon kan gjennomføre en suksessfull endring. Det med bakgrunn i hans normative fremstilling, og at boken blir oppfattet som en kokebok, da den gir stegvise oppskrifter på gode endringsstrategier (Klev og Levin, 2009). Nedenfor vil vi gå nærmere inn på hva de åtte fasene innbefatter.

#### **1) Etablere kriseforståelse**

Etablering av kriseforståelse er fundamentalt og avgjørende for å få til ønsket eller nødvendig endring. Kotter antyder at om lag 75 % av selskapets ledelse må ”buy into the change” om en endring skal være vellykket ([www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)<sup>3</sup>). Høy selvtilfredshet og transformasjon, fører vanligvis ingen steder. Velger bedriften å skru ned tempoet ett hakk eller to, er derimot sjansen for å lykkes betydelig høyere.

Omfanget av kreftene innad i en organisasjon, som bidrar til å opprettholde status quo, må aldri undervurderes. Eksempelvis er det ikke å komme fra at dersom de ansatte mener endringen som er igangsatt er unødvendig eller ikke fører selskapet på rett kurs, vil de finne

---

<sup>3</sup> [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_82.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm)

uttallige måter å stagnere prosessen på. Dette poengterer Kotter (1996: 36) med: *"But sooner or later, no matter how hard they push, no matter how much they threaten, if many others don't feel the same sense of urgency, the momentum for change will probably die far short of the finish line."* For at en endring skal bli en realitet, må lasset dras i fellesskap. Opprettelse av et team eller koalisjon står sentral i etableringen av kriseforståelse. I denne prosessen nytter det lite å vise til fattige salgsstatistikker eller økt konkurranse. Teamet som skal danne grunnlaget for endringen må ha gjennomslagskraft og oppfattes som troverdig. Ærlig, åpen og overbevisende dialog om bedriftens ståsted vil være en hovedforutsetning for å stifte kriseforståelse.

For å oppnå en vellykket snuoperasjon, poengterer Kotter viktigheten av å jobbe hardt med det første trinnet. Med bakgrunn i at uansett hvordan og hvem som har startet transformeringen, vil selskaper flest finne det vanskelig å gjennomføre større framskritt i store endringsprosesser i henhold til fasene 2-4, med mindre lederne tror at status quo er uakseptabelt. Likeså krever forandringsarbeidet i fasene 7 og 8 et solid engasjement. Det er med andre ord viktig at en jobber energisk i det første steget, bruker mye tid og energi, før en beveger seg over til neste. Handler en uten grundig forberedelse, vil bedriften i verste fall kunne risikere å ferdes langs, det Kotter betegner som, "a very bumpy ride".

### **2) Opprettelse av et kriseteam**

Ofte blir forandringer av stor størrelsesorden linket opp mot én meget synlig person. Kotter argumenterer for at dette er en farlig antagelse, da ingen enkeltperson ene og alene kan være i stand til å utvikle riktig visjon, få den kommunisert ut i bred skala, eliminere trusler, generere kortsiktige gevinster, konsolidere endringen og få den forankret i bedriftskulturen. For å gjennomføre en slik omfattende prosess må større krefter iverksettes, da igjennom et team eller en koalisjon.

Første skritt i sammensetningen av et kriseteam er å finne de riktige medlemmene, der Kotter viser til fire vesentlige nøkkelkarakteristikker for at koalisjonen skal vær effektiv og rettlede: (1) stillingsinnflytelse, (2) ekspertise, (3) troverdighet og (4) lederskap. Dermed bør temaet gjerne være sammensatt av innflytelsesrike personer med makt, der ulik kompetanse, erfaring, stillingstittel og politisk anseelse råder. I en verden med stadig skiftende omgivelser vil en koalisjon med en bred sammensetning ha større sjanse for å lykkes, i og med at de mest sannsynlig er bedre rustet til å møte de nye utfordringene effektivt.

### 3) Utvikling og fastsettelse av visjon for endring

I endringsprosesser holder det ikke med å anvende metoder i form av autoritære bestemmelser og microledelse. For å vedlikeholde systemer fungerer denne metoden utmerket, og historisk har denne framgangsmåten vært hyppig anvendt. Derimot for å utvikle nye systemer, som skal føre til adferdsendring, vil en slik ledelse ikke føre fram selv i simple situasjoner, med mindre der er en sjef med ekstrem makt. For å være i stand til å skape en vellykket endring vil det være essensielt å ha et sterkt team i ryggen. Et annet sentralt element i fremragende lederskap er at framgangsmåten er basert på visjon.

Visjon refererer til en framtidig ønsket tilstand. For å skape forståelse om hvorfor man skal strebe etter å nå dette ønskede mål i framtiden, blir det gitt implisitte eller eksplisitte forklaringer. En god visjon tjener tre viktige formål i en endringsprosess. For det første understreker visjonen forandringens kurs, eksempelvis ved å si at i løpet av få år skal vi ha følgende posisjon i forhold til der vi befinner oss i dag. For det andre, til tross for at det kan være personlig smertefullt, gir visjonen medarbeiderne motivasjon til å ta initiativ og bevege seg mot den riktige retningen. For det tredje influerer den til koordinering av forskjellige menneskers handlinger, og selv i organisasjoner der det er et stort antall medarbeidere skjer dette på en bemerkelsesverdig hurtig og effektiv måte.

Endringsprosesser innbefatter flere elementer, som strategier, budsjetter, planer og visjon. Selv om visjonen bare er ett innslag i et større system, og til en viss grad kan være prosaisk og enkel, utgjør den en særlig viktig faktor. En smart strategi eller en logisk plan kan ikke alene stimulere til større endringer, med mindre de understøttes av en god visjon. Triviell klang eller ikke, effektive visjoner ser ut til å ha i følge Kotter seks sentrale karakteristikker (1996: 72):

1. *Tenkelig*: formidle et bilde av framtidig ønske
2. *Ønskelig*: appellerer til de langsiktige interesser hos de som har interesse i selskapet, ansatte, aksjonær, kunder etc.
3. *Gjennomførbar*: inneholder realistiske, oppnåelige mål
4. *Fokusert*: er klar nok til å kunne gi veiledning når beslutninger skal treffes
5. *Fleksibel*: er generell nok til å tillate individuelle initiativer og alternative reaksjoner i lys av vekslende omgivelser
6. *Kan kommuniseres*: er lett å kommunisere, kan i løpet av fem minutter formidles på en forståelig og vellykket måte



Utvikling av en god visjon er ikke noen enkel jobb. Virksomhetsvisjoner som ikke har dype røtter i bedriftens virkelighet, kan i økende grad ses på som oppskrifter til katastrofe. I visjonsarbeidet inngår det alltid en gruppe mennesker, og i tillegg til å involvere hjerne og hjerte tar det tid å utarbeide en styrkende visjon. Uro og konflikter i denne prosessen, kan føre til at visjonsarbeidet blir avbrutt for tidlig, noe som alltid resulterer i at endringsprosessen blir skadelidende. I utviklingsprosessen av visjonen er det sentralt at menneskene i den styrende koalisjonen får tilstrekkelig med tid og mulighet til å tenke, føle, argumentere og reflektere. Bare da vil det være mulig å bygge et solid grunnlag. Et viktig poeng å huske på er at en ineffektiv visjon kan være enda verre enn ingen visjon i det hele tatt. I beskjeftigelsen på å realisere en dårlig utviklet visjon, kan det medføre at folk sendes utenfor en klippekant.

Advarselen Kotter gjentar igjen og igjen er at dersom en forlater en av de 8 fasene i endringsprosessen, før arbeidet er fullført, resulterer det som regel i at virksomheten må betale en høy pris senere. Å utvikle en visjon og strategi bør sammenlignes med en viktig investering, for å skape en bedre framtid.

#### **4) Kommunisere endringsvisjonen ut og ned i organisasjonen**

Hva en gjør med visjonen etter at den er opprettet vil være med å avgjøre dens suksess. Kommunikasjonen står her svært sentralt, og for å lykkes med å skape en felles forståelse for visjonens mål og retning, må ledelsen formidle den ofte og kraftig. Visjonen må trekkes fram og kommuniseres ved hver anledning som byr seg, og ved å dra den inn i de daglige avgjørelser og problemløsninger opprettholdes visjonen friskt i alles sinn. Et annet viktig moment er også ”walk the talk”, der det vises til at ledelsen bør demonstrere den type adferd som ønskes av alle medlemmene i organisasjonen. Det ledelsen gjør være langt viktigere og troverdig, enn hva som sies ([www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)<sup>3</sup>). Med andre ord ”practice what they preach”.

Å skape forandringer har aldri vært ansett som noe lett oppgave, og det som ofte viser seg å gå igjen i slike prosesser er at ledere kommuniserer alt for lite. Ytterligere, kanskje helt utilsiktet, kan budskapet som meddeles være motstridende. Resultatet av denne handlingen eller mangelen av den, er at forandringsprosessen stagnerer. Et annet kritisk poeng er at i formidlingen av endringsvisjonen blir de ansatte overlesset med informasjon, og det som skulle være god informasjon blir bare til tomt snakk. For å bidra til samhandling, motivasjon og endringsvilje blant de ansatte, er det essensielt at de handlinger som blir gjort av ledelsen samsvarer med budskapet de formidler.

Enkel og direkte kommunikasjon er en utfordring, da dette ofte er mye vanskeligere enn å framstille ting på en komplisert måte. Et gammelt visdomsord skildrer dette: ”*If I had more time, I’d write you a shorter letter*” (Kotter, 1996: 90). Visjonen som kommuniseres må derav være lettfattelig og godt formulert. En svært kompleks visjon vil, uansett hvor ofte den formidles, ikke forankre seg i organisasjonens kjerne.

Kotter viser til syv nøkkelelementer for å fremme effektivkommunikasjon av visjonen (1996: 90);

- *Enkelhet*: all sjargong og teknologiske slanguttrykk bør fjernes
- *Metaforer, analogi og eksempel*: et verbalt bilde er mer verdt enn tusen ord
- *Mange forskjellige fora*: små/store møter, intranett, nyhetsbrev, formell og uformell interaksjon, brosjyrer
- *Gjentakelse*: budskapet siger inn når de bare blir gjentatt nok mange ganger
- *Eksempels makt*: betydningsfulle personers atferd som strider mot visjonen, kan overvelde andre former for kommunikasjon
- *Forklaring av tilsynelatende inkonsekvens*: uoverensstemmelser som det ikke blir tatt tak i undergraver hele kommunikasjonens troverdighet
- *Interaksjon*: toveiskommunikasjon er alltid mer effektivt enn enveiskommunikasjon

Kotter viser til slutt i denne fasen at alle eksempler på suksessfulle endringer er entydige, da de innbefatter kommunikasjoner i hopetall. Denne kommunikasjonen er med på å hjelpe de ansatte til å takle vanskelige intellektuelle- og emosjonelle problemer. Ved at ledelsen ser de ansatte og deres daglige virke gjennom den nye ”visjonens briller” blir de i stand til å rettlede arbeidet, samt tilpasse kommunikasjonen til den spesifikke person eller gruppe de henvender seg til.

### **5) Bemyndiggjøring (empowerment) av ansatte**

Kotter (1996) understreker at omfattende endringer sjelden skjer med mindre mange bistår til den. Der ansatte sjelden hjelper til, om de føler seg maktesløse. Derav fastslår endringsguruen at ansatte må bemyndiggjøres. For å få stadiene 1 til 4 av transformasjonsprosessen vellykket, forutsetter det at organisasjonen bemyndiggjør ansatte underveis. Under fasene der kriseforståelse etableres, kriseteam opprettes, passende endringsvisjon fastsettes og kommuniseres, er det fortsatt mange hindringer som kan bremse eller avskjære nødvendig endring. Med bakgrunn i dette tar denne etappen for seg empowerment, da en søker å fjerne så mange hindringer som mulig gjennom å bemyndiggjøre ansatte.

Hindringer som det spesielt er viktig å bekjempe er strukturer, ferdigheter, systemer og endringsvegrere. For å minimere disse hindringene må selskapet få på plass nødvendige strukturer for endring og kontinuerlig se etter hindringer, som kan komme i veien. Ytterligere sette inn ressurser for å fjerne motstandsbevegelsen for endringen, der en bemyndiggjør ansatte som deler ens syn for å føre endringen framover. Tiltak som eksempelvis kan iverksettes er å identifisere, leie eller endre ledere som er viktige nøkkelpersoner for at endringen skal slå til. Videre å se på organisasjonsstruktur, derav ansattes jobbeskrivelser, ytelse og kompensasjon for å sikre at de samsvarer med visjonen som ønskes. I tillegg å anerkjenne og belønne ansatte som er med på å føre endringer framover, samt identifisere motstand og hjelpe dem å se nødvendigheten av endringen. Sist men ikke minst sette i gang tiltak som er med på å fjerne barrierer underveis i endringsprosessen ([www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)<sup>3</sup>).

### **6) Generere kortsiktige gevinster**

Gjennomføring av en radikal endring uten å vise til kortsiktige gevinster er i følge Kotter (1996) ekstremt risikabelt. Resultatene som frambringes i denne fasen må være både synlige og tydelige. Å foreta et vellykket møte kvalifiseres vanligvis ikke til seier i denne fasen, heller ikke det å dempe motstanden mot endring, å produsere et nytt design eller sende x antall eksemplarer av en ny visjon ut i selskapet. Ingen av disse handlingene er et eksempel på kortsiktige gevinster, selv om noen kan være sentrale. En formålstjenlig ”quick-win” må tilfredsstillende kravene om å være synlig, entydig og knyttet til selve endringen. Eksempelvis kan en kortsiktig gevinst være at det en satte seg som mål for x antall måneder siden blir oppnådd i forhold til anslått tidsplan.

Kortsiktige gevinster er med på å hjelpe transformeringen på minst 6 ulike måter (Kotter, 1996: 123):

- *Gi bevis for at ofrene er verdt det:* kan være til hjelp for å få rettferdiggjort kortsiktige kostnader som er involvert
- *Belønne endringsagenter med et klapp på ryggen:* få positive tilbakemeldinger etter hardt arbeid, som kan bidra til motivasjon
- *Hjelpe til med å finjustere visjon og strategi:* gi kriseteamet/koalisjonen et rettleiding om gjennomførbarheten av tiltak som iverksettes
- *Undergrave kynikere og selvsentrerte:* forbedring i ytelsen kan bidra til å vanskeliggjøre motstanden for de som er mot endringen som gjennomføres

- *Holde sjefene ombord:* gi dem som er høyere i hierarkiet bevis på at transformasjon er på rett vei
- *Bygge et momentum:* bidra til å gjøre nøytrale til støttespillere, motvillige tilhengere til aktive hjelpere osv.

Det sies at ingenting motiverer mer en suksess, derav er det å gi selskapet en forsmak på tidlig seier i turnoverprosessen essensielt. Henholdsvis innen kort tid, hvor rask avhenger av hvilke type endring, bør en ha resultater å fremvise. Om en ikke gjør det, kan kritikere og pessimister i verste fall begrense og eventuelt sabotere fremgangen for selskapet. Med bakgrunn i dette bør en lage seg kortsiktige mål, og ikke bare langsiktige. I lys av at ved å vise til at det nytter, vil personalet mest sannsynlig bli motivert og drive endringen videre framover.

### **7) Konsolidere resultater og endring**

Kotter hevder at ved at seieren tas på forskudd, mislykkes mange endringsprosjekter. Selv om man har suksess i de første stadier, må man fortsette det målrettede arbeidet da real endring går dypt og viser til at "quickwins" bare er begynnelsen på hva som må til for å gjennomføre langsiktig endring ([www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)<sup>3</sup>). Faren ved å markere seirene for tidlig, er at det kan skape en oppfatning av at vi kan roe ned endringsarbeidet og ta en velfortjent hvilepause før en tar fatt på neste fase. Dette kan vekke liv i organisasjonenes motstandskrefter, som bare har sittet på gjerdet og ventet på en mulighet til å gjøre comeback. Konsekvensen av en feil her kan være fatal, og Kotter viser til, ut fra studier av større forandringsprosjekter, at en hovedregel gjelder; "*Whenever you let up before the job is done, critical momentum can be lost and regression may follow*" (Kotter, 1996: 133). I endringsarbeidet er det sentralt å fokusere på at hver seier gir organisasjonen en mulighet til å bygge videre på hva gjorde vi rett, samt analysere hva som kan forbedres. Dette kan illustreres av sitat til Carnall (2007: 301): "*we learn more from our mistakes than our success.*"

Prosessen med endringsarbeidet i en virksomhet er ikke så forskjellig fra å ommøblere en gruppe kontorer. Her inngår en rekke mennesker, tid og energi, og i begynnelsen har en ikke en klar oppfattelse av omfanget av endringen. Etter hvert går handlingen over i en rekke prosjekter, og ettersom arbeidets omfang blir klart blir en svært fristet til å gi opp.

Endringsarbeid fører til en rekke prosesser som leder må ta tak i, eksempelvis justere informasjonssystemer, endre utdanningsprogrammer, restrukturere arbeidsprosesser, endre strategiske planer, øke eller kutte i personalet, innføre nye systemer, med mer. En toppsjef alene kan ikke utføre alle disse prosessene, og teori viser til at i de vellykkede endringer styrer

toppleder den overordnede innsatsen og overlater størstedelen av det ledelsesmessige arbeidet, samt ledelse av de spesifikke aktiviteter til støttespillere. Metoder som tidligere fremgangsrike virksomheter anvendte, holder ikke mål i dag når en skal holde ”mange baller luften”. Uansett hvor dyktig de overordnede lederne er, ender de opp med endeløse arbeidsdager, der mesteparten av tiden går til å løse konflikter og koordineringsproblemer. Resultatet blir en konstant strøm av forsinkelser.

Skal en endring og dens utallige forgreininger av prosesser være suksessfull kreves et godt lederskap, som konsentrerer seg om de overordnede ledelsesoppgavene, bidrar til at alle forstår det samlede bildet, den overordnede visjonen og strategi, samt hvordan hvert prosjekt passer inn i den store sammenheng. En endring av stor størrelsesorden, i en organisasjon med sterkt gjensidige avhengige systemer, kan medføre til arbeid som strekker seg over flere år og ikke kun måneder. Igjen må det understrekes at ledelsen er uvurderlig, og uten det nødvendige lederskap stopper endringsprosesser opp, og i en verden som endrer seg hurtig kan det bli problematisk å utmerke seg.

### **8) Forankre endringen i en ny bedriftskultur**

Til slutt, for å forankre de endringer som er innført, bør de bli en del av kjernen i virksomheten. Bedriftskulturen er med på å legge føring på det som blir gjort, og verdiene bak visjonen må vises i det hverdagslige arbeidet ([www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)<sup>3</sup>). For å lykkes bør det jobbes kontinuerlig med å integrere endringen i alle ledd i organisasjonen, og ved å gjøre den synlig for alle får den en solid plass i organisasjonskulturen (Ibid). Kulturen i en organisasjon er ikke enkel å rokke ved, da den er innarbeidet og etablert over lengre tid. Den største hindring ved å skape forandring i en gruppe er kultur, da den ikke uten videre bare lar seg manipulere. Utfordringen med å implementere nye endringer vil være å transplantere noen nøkkelverdier på allerede veletablerte kulturer (Kotter, 1996). Til tross for at mange virksomheter ikke er gode på dette området, enten ved at de ignorerer normer og verdier, eller blir kulturelle imperialister som forsøker å tvangsfore detaljerte prosedyrer nedover personer, vil en økende globalisering tvinge fram nødvendigheten av å ta stilling til dette i framtiden.

Kulturen lar seg først endre, derom man lykkes med å endre medarbeidernes handlinger, der den nye adferd gir gevinst i form av fordeler til gruppen og de ansatte ser forbindelsen mellom de nye handlingene og prestasjonsforbedringer. Med bakgrunn i dette finnes de fleste kulturelle endringer sted i trinn åtte, og ikke på begynnelsen. Kotter viser til en god tommelfingerregel: ”*Whenever you hear of a major restructuring, reengineering, or strategic*

*redirection in which step 1 is "changing the culture," you should be concerned that it might be going down the wrong path"* (Kotter, 1996: 156).

Bedriftens ledere står også i denne siste fasen sentralt, der de må fortsette sitt arbeid med å støtte endringen. I tillegg må denne endringsstøtten inkludere eksisterende personale og eventuelt nye ledere som er kommet til. Mistes støtten fra disse personene, er det stor sjanse for at en ender opp der en startet ([www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)<sup>3</sup>).

For å forankre endringen i en ny kultur oppsummerer Kotter det ved følgende punkter (Ibid );

- Snakk om fremskritt hver gang du har sjansen, fortelle suksesshistorier om endringsprosessen, og gjenta andre historier som du hører
- Ta med endringens idealer og verdier når du kommuniserer med ansatte og lære opp nye ansatte
- Vis offentlig gjenkjenning av de sentrale medlemmer av den opprinnelige endringskoalisjonen, og sørg for at resten av medarbeidere - nye og gamle - husker deres bidrag
- Lage planer for å erstatte sentrale ledere av endringsprosesser. Dette vil bidra til å sikre at arven ikke er tapt eller glemt

For å endre en organisasjon med hell kreves det hardt arbeid. Dersom det planlegges nøye og bygges på solid og riktig fundament, vil implementeringen kunne bli mye enklere, samt utsikten for suksess vil øke. Utålmodighet derimot, og forventning om mange resultater på et for tidlig stadium, bidrar til sannsynligheten for å mislykkes ([www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)<sup>3</sup>). De organisasjoner som evner å tilpasse seg de stadige skiftende omgivelser er de som kommer til å være konkurransedyktige og ledende innen sitt felt i følge Kotter (1996). Charles Darwin utsagn understøtter dette: *"It is not the strongest of the species that' survives, nor the most intelligent. It is the one that is the most adaptable to change."*

### 3.7 Oppsummering

I litteraturoversikten har vi omhandlet fenomenet krise, der vi har redegjort for ulike typer kriser og hva det innebærer for organisasjoner. Krisehåndtering er et viktig element for å minimere utfallet av kriser, der vi har sett nærmere på Pearson og Mitroff sin modell. Videre argumenter teori for at krisekommunikasjon og –ledelse står sentralt i enhver krise, og derav har vi presentert de på en inngående måte. Til slutt har vi framvist Kotter sitt rammeverk der han framlegger 8 stegvise faser for vellykket endring; (1) etablere kriseforståelse, (2) opprettelse av kriseteam, (3) utvikling og fastsettelse av visjon for endring, (4) kommunisere

endringsvisjonen ut og ned i organisasjonen, (5) bemyndiggjøring av ansatte, (6) generere kortsiktige gevinster, (7) konsolidere endring og resultater og (8) forankre endringen i en ny bedriftskultur. I neste kapittel vil presentere vår valgte casebedrift, og se på de bakenforliggende årsakene til Hurtigrutens økonomiske krise.

## 4 Hurtigruten

*I det foregående kapitlet gikk vi inn på litteraturen knyttet opp mot vår overordnede problemstilling. Hensikten med dette kapitlet er å presentere Hurtigruten og dets historie. Videre se nærmere på hendelsesforløpet fra 2006-2009, for å kunne besvare 1. forskningsspørsmål som omhandler hovedårsaken(e) til at selskapet befinner/befant seg i en økonomisk krise.*



### 4.1 Introduksjon

Hurtigruten er et norsk allmennaksjeselskap og et resultat av fusjonen 1.mars 2006 mellom Ofotens og Vesterålens Dampskipsselskap (OVDS) og Troms Fylkes Dampskipsselskap (TFDS), der OVDS var det overtagende selskapet ([www.hurtigruten.no](http://www.hurtigruten.no)<sup>4</sup>). I 117 år har Hurtigruten vært i kystbefolkningens tjeneste, der selskapet gjennom årenes løp har vært gjennom en formidabel utvikling. På 1800-tallet fremsto ferden som en risikofylt ekspedisjon, mens i dag fremstår Hurtigruten som en turistattraksjon og som en av landets sterkeste merkevarer internasjonalt ([www.hurtigruten.no](http://www.hurtigruten.no)<sup>5</sup>).

Reiselivs- og transportvirksomhet i Norge og utland er Hurtigrutens forretningsområde, denne kjernevirksomheten deles inn i tre produktområder; Hurtigruten norskekysten, Explorer-produkter og Spitsbergen. Ytterligere har selskapet noe øvrig virksomhet, herav gods og buss. Visjonen er ”å tilby ekte opplevelser i unike farvann” ([www.hurtigruten.no](http://www.hurtigruten.no)<sup>4</sup>: 46).

Hurtigruten har verdens største flåte av cruise fartøy for polare farvann (Hurtigruten, 2010). Flåten består av totalt 13 skip, der 11 (10 skip i månedene november-mars) blir benyttet til Hurtigrutens daglige konsesjonsrute som strekker seg over 34 havner, mellom Bergen og Kirkenes. Totalt er de 11 skipene innom hele 24 000 anløp i året. De to resterende skipene benyttes i forretningsområdet Explorer-produkter (som tilbyr cruise på Svalbard, Antarktis og Grønland) og charter (pr. dags dato ett som hotellskip i Australia for utbygging av Gorgonfeltet).

<sup>4</sup> <http://www.hurtigruten.no/no/Utils/Om-Hurtigruten/IR/Prospekt---Hurtigruten-ASA/>

<sup>5</sup> <http://www.hurtigruten.no/Utils/Om-Hurtigruten/Om-Hurtigruten/Hurtigrutens-historie/>



Selskapet hadde en omsetning i 2009 på omlag 3 390 millioner. Totalt antall årsverk samme år er 1 903, hvorav 1 572 er fast ansatt (Årsrapport, 2009<sup>6</sup>). Hurtigruten er omtalt som ”Nord-Norges jernbane” for godshåndtering. Til sammen frakter selskapet 134 000 befraktertonn, noe som tilsvarer 10 000 trailere pr. år. Selskapet har tre ulike roller, arbeidsskipet, reiselivsaktøren og børsnotert selskap. I alt profilerer det landet og landsdelen globalt for 200 millioner kroner (Hurtigruten, 2010). Hovedkontoret befinner seg i Narvik, videre har Hurtigruten administrasjon i Tromsø. Salgskontorene er plassert i Norge, og i tillegg eier selskapet salgs- og distribusjonsselskaper i Tyskland, Frankrike, England og USA (Årsrapport, 2009<sup>6</sup>).

Hurtigruten har gjennom sitt livsløp vært ute for både medvind og motvind. Etter fusjonen i 2006 ble den økonomiske bunnlinjen stadig mer svekket, der det toppet seg i februar 2009, da selskapet sto med en fot i skifteretten og på randen av konkurs (Nordahl, 16.01.2009).

### 4.2 Historikk

Året 1893 grunnla Richard With Vesterålens Dampskipsselskap som et av de første Hurtigruteselskapene ([www.snl.no](http://www.snl.no)<sup>7</sup>). Norsk sjøbasert pionervirksomhet er forbundet med Richard With og våre polarhelter Nansen og Amundsen. Kystrutens opphav gav nye muligheter for lokalbefolkningen og tilreisende.



**Det første hurtigruteskipet, D/S «Vesteraalen», ført av Richard With, på vei inn til Bodø på den første turen i 1893.**

Høye fjell og lange fjorder vanskeliggjorde mulighetene for å knytte lokalsamfunnene sammen, men bruk av sjøveien ble nå mer modernisert innenfor kommunikasjon og nybrottsarbeid innen reiseliv. Likeså var Hurtigruten med på å skape et livsgrunnlag for lokalsamfunnene og ga et tilbud til mange, deriblant lokalbefolkningen, godstransportører og turister (Hurtigruten, 2010). I tillegg til å være et tilbud til kystens befolkning, skulle rederiet også ivareta statens behov for postomdeling ([www.snl.no](http://www.snl.no)<sup>7</sup>).

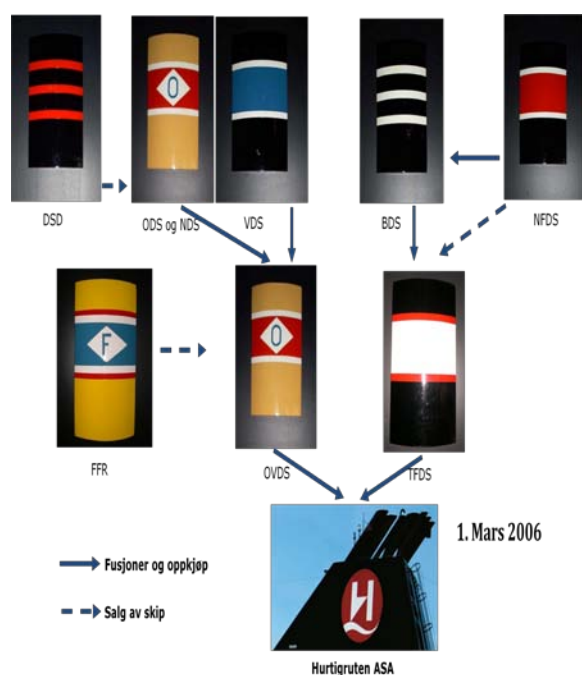
---

<sup>6</sup> <http://www.hurtigruten.no/Utils/Om-Hurtigruten/IR/Finansielle-rapporter/>

<sup>7</sup> <http://www.snl.no/Hurtigruten>

Etter hvert ble det etablert dampskipsselskap langs store deler av norskekysten; Finnmark, Tromsø, Narvik, Bodø, Trondheim og Stavanger. Hurtigruterederiene ble i sin tid opprettet for å fungere som statens virkemiddel for å ivareta samferdselspolitiske- og distriktmessige målsettinger (www.snl.no<sup>8</sup>). Basert på dette inngikk samtlige selskaper avtaler med staten og fylkeskommuner i form av direkte tilskudd. Med tiden ivaretok også rederiene fergesamband og landbasert kollektivtrafikk, i form av busser (Hurtigruten, 2010).

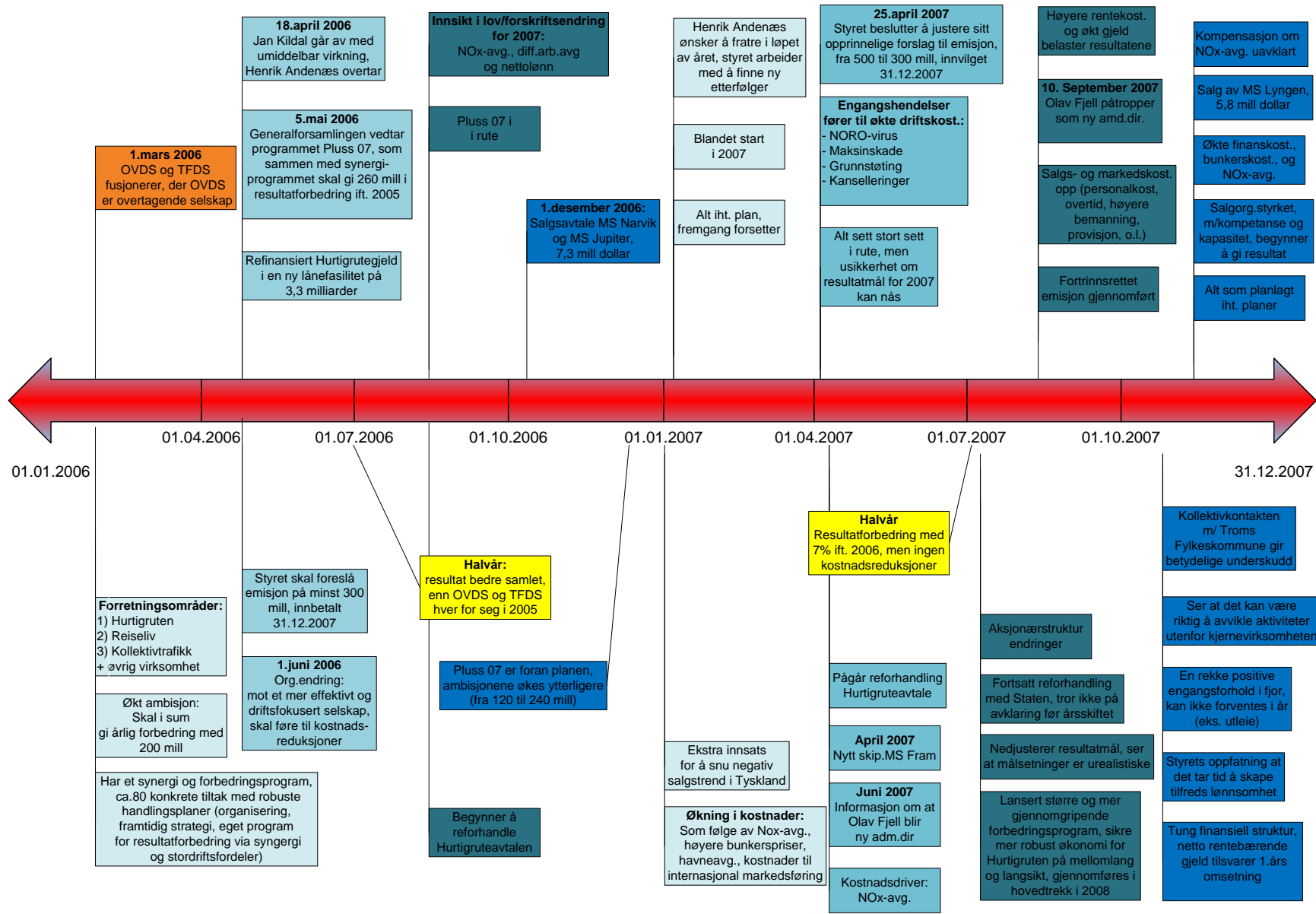
Forbedret infrastruktur, deriblant veinett, luftfart og andre nye transporttilbud, var med på å redusere Hurtigrutens mulighet for å drive lønnsomt. På 1980-tallet fikk samferdselsminister Håkon Kyllingmark gjennomslag for etableringen av småflyplasser i distriktene rundt i Norge. Dette ble begynnelsen på Widerøes omfattende nettverk og starten på stadig mindre behov for Hurtigruten, som post- og personbefordrer i distriktene. Post og mennesker kunne nå mye hurtigere forflyttes med fly enn med båt (www.snl.no<sup>8</sup>).

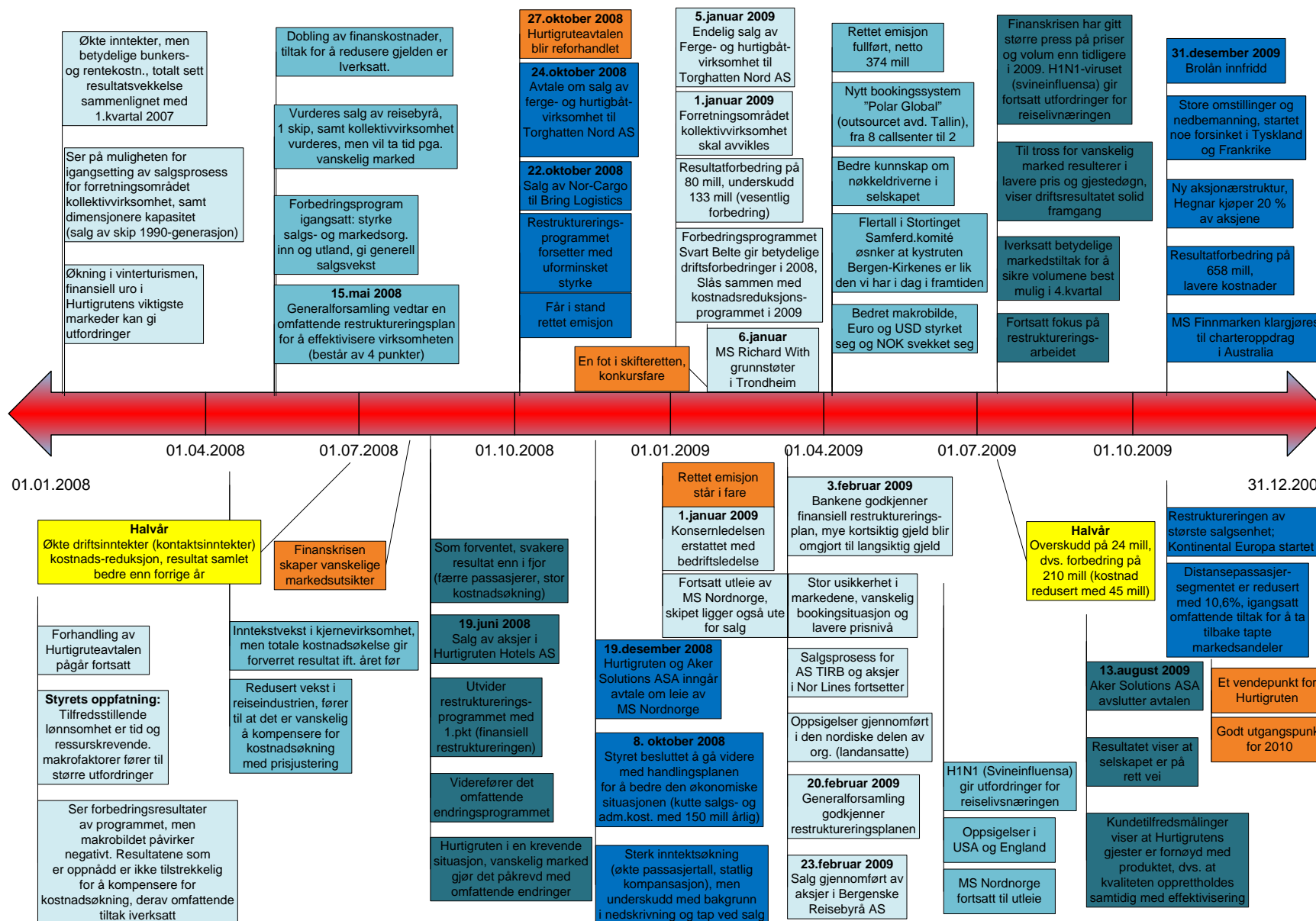


Dette var en bakenforliggende årsak til at flere rederier solgte sin hurtigrutedrift, da de ikke lengre så det mulig å drive videre med lønnsomhet. Resultatet av denne utviklingen førte til flere fusjoner, som vist i figur 4-1, der en sto igjen med OVDS og TFDS (Hurtigruten, 2010). På sikt så de to gjenværende rederiene at de hver for seg ikke var i stand til å møte sine forpliktelser. Tanken om at et samlet selskap ville være bedre rustet til å møte de utfordringer som lå i fremtiden, resulterte i fusjonen der OVDS var overtagende selskap, 1.mars 2006 var Hurtigruten ASA en realitet (Hurtigruten, 2010).

**Figur 4-1: Hurtigruten ASA et resultat av flere fusjoner**

<sup>8</sup> [http://www.snl.no/nbl\\_biografi/H%C3%A5kon\\_Kyllingmark/utdypning](http://www.snl.no/nbl_biografi/H%C3%A5kon_Kyllingmark/utdypning)



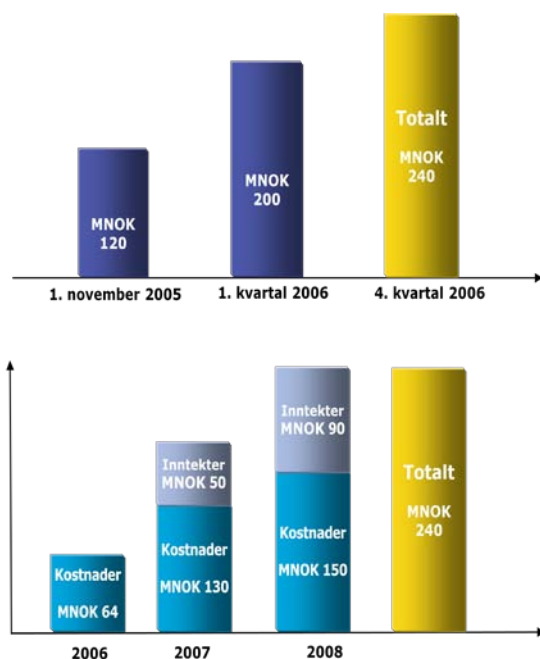


### 4.3 Hendelsesforløpet

Ovenfor har vi utarbeidet to tidslinjer (se figur 4-2 og 4-3) for hendelsesforløpet etter fusjonen i 2006 og fram til utgangen av 2009 (basert på kvartalsrapporter). Formålet med disse tidslinjene er å gi leseren en oversikt, samt et visuelt inntrykk av kompleksiteten som rådet i selskapet innenfor denne perioden. For å kunne være i stand til å besvare forskningsspørsmål 1, anser vi det som sentralt å gå nærmere inn på de viktigste hendelsene innenfor hvert kvartal.

#### 4.3.1 Året 2006

Rederiene OVDS og TFDS klarte ikke å drive på en formålstjenelig måte, derav fusjonerte de 1. mars 2006. Siktemålet med fusjonen var at de samlet sett skulle framstå som et mer effektivt og driftsfokusert selskap, som igjen skulle føre til kostnadsreduksjoner (Hurtigruten, 2010). Rett etter sammenslåingen ble det igangsatt et synergi- og forbedringsprogram. Programmet tok primært for seg om lag 80 konkrete tiltak, med robuste handlingsplaner. Handlingsplanene besto blant annet av organisasjonsendring, fremtidig strategi og et eget program som skulle føre til resultatforbedringer via synergi- og stordriftsfordeler. Målet var at programmet skulle føre til en resultatforbedring på omlag 200 millioner (se figur 4-4). Forberedelsene til sammenslåingen begynte allerede året i forveien. På dette tidspunkt hadde Hurtigruten tre forretningsområder; Hurtigruten, reiseliv og kollektivtrafikk, samt øvrig virksomhet (1. kvartalsrapport, 2006<sup>6</sup>).



Figur 4-4: Synergi og forbedringsprogrammet 2006-2007

På generalforsamlingen i mai 2006 ble det vedtatt ytterligere et program, kalt Pluss 07. Forbedringsprogrammet omfattet hele Hurtigrutekonsernet, både sjø og land, i Norge og utland. Totalt bestod programmet av syv hovedprosjekter, der fem skulle øke inntektene, ett skulle bedre sikkerhet og miljø og det siste skulle effektivisere stabs- og støttefunksjonene. Sammen med synergiprogrammet skulle Pluss 07 gi en anslått resultatforbedring på drøyt 260 millioner i forhold til 2005 (se figur 4-4).

I 2. kvartal blir Hurtigrutens gjeld refinansiert i en ny lånefasilitet, pålydende 3,3 milliarder, både nye og eksisterende banker deltar. Refinansieringen skal bidra med økt finansiell forutsigbarhet og danne et godt fundament for en vellykket snuoperasjon. I tillegg har selskapet fått 15 måneders avdragsfrihet. Medio 2006 foretas det et lederskifte, der adm. direktør, Jan Kildal, går av med umiddelbar virkning. Henrik Andenæs, som er visekonsernsjef overtar. 1. juni begynte selskapet med en organisasjonsendring mot et mer effektivt og driftsfokusert selskap, dette skulle føre til kostnadsreduksjoner. Videre går styret inn for forslag om emisjon på minimum 300 mill, innbetalt 31.12.2007. I dette kvartalet bestemmer Hurtigruten seg for å gå inn for satsningsområde, Explorer. Resultatet etter 1. halvår var samlet sett bedre, i forhold til foregående år. (2. kvartalsrapport, 2006<sup>6</sup>).

Programmet Pluss 07 er i rute 3. kvartal 2006. I denne tidsperioden får selskapet innsikt i nye lov- og forskriftsendring for 2007, der NOx-avgift, differensiert arbeidsgiveravgift og nettolønn inngår (vedlegg A). Disse endringene ser Hurtigruten vil ha betydning for selskapets rammebetingelser, derav initierte dette til en reforhandling av Hurtigruteavtalen. Hovedfokuset er nå landbaserte aktiviteter, utvikling av nye markeder, forsterke eksisterende områder og øke belegget utenfor sommersesongen. I 4. kvartal begynner markeds- og produktbearbeiding å gi resultater. Derav økes ambisjonene om resultatforbedringer ytterligere, til det dobbelte, fra 120 millioner til 240 millioner (se figur 4-4). Det inngås også salgavtaler for skipene MS Narvik og MS Jupiter (3. og 4. kvartalsrapport, 2006<sup>6</sup>).

#### **4.3.2 Året 2007**

Året 2007 har en blandet start, der Hurtigrutens viktigste marked, Tyskland, svikter. Kostnadene øker som følge av NOx-avgift, høyere bunkerspriser og havneavgifter, samt kostnader forbundet til å styrke internasjonal markedsføring. Effekten av synergi- og forbedringsprogrammet begynner å gi resultater. Adm. direktør Andenæs ønsker å fratre i løpet av året, men vil sitte til hans etterfølger er på plass (1. kvartalsrapport, 2007<sup>6</sup>).

2. kvartal preges av en rekke engangshendelser som gir selskapet økte driftskostnader, deriblant NORO-viruset (vedlegg A), maskinskader, grunnstøtning og kanselleringer. Nytt skip, MS Fram, inngår nå i selskapets flåte. Tiltakene som er iverksatt er stort sett i rute, men det råder usikkerhet om resultatmål for 2007 kan nås. Resultateffekten er redusert som følge av driftsforstyrrelser, NOx-avgift og svikt innenfor buss. Styret beslutter å justere sitt opprinnelige forslag til emisjon fra 500 millioner til 300 millioner. Halvårige resultater viser til at det i sum er resultatforbedringer på 7 % i forhold til 2006, men ingen kostnadsreduksjoner som forespeilet er oppnådd (2. kvartalsrapport, 2007<sup>6</sup>).

10. september tiltrer Olav Fjell som ny adm. direktør. Høyere rentekostnader og økt gjeld belaster resultatene, og ut fra dette ser ledelsen at de målsettinger som er satt er urealistiske og derav nedjusteres resultatmålene. Med bakgrunn i dette lanseres et større og mer gjennomgripende forbedringsprogram, som skal sikre mer robust økonomi for Hurtigruten på mellomlang- og lang sikt. Programmet skal i hovedtrekk gjennomføres i 2008. 3. kvartal blir fortrinnsrettet emisjon gjennomført (vedlegg A), og i tillegg skjer det endringer i aksjonærstrukturen (se figur 5-12, pkt. 5.3) (3. kvartalsrapport, 2007<sup>6</sup>). Shippingmilliardæren Per Heidenreich blir nå Hurtigrutens største private aksjonær, da han gjennom emisjon og oppkjøp har investert til sammen 67 millioner kroner som utgjør en andel på litt over 6 % (www.e24.no<sup>9</sup>).

Kollektivkontrakten med Troms Fylkeskommune medfører betydelig underskudd, der det avsettes 59 millioner for å dekke tap i resten av opsjonstiden. Likeså tynges økonomien av økte finanskostnader, bunkerskostnader og NOx-avgift. Netto rentebærende gjeld tilsvarer på dette tidspunkt et års omsetning. Selskapet preges av tung finansiell struktur og dårlig kapasitetsutnyttelse (80 % sommer og 30 % resten). Salgsorganisasjonen styrkes med kompetanse og kapasitet i denne tidsperioden. Ultimo 2007 er fortsatt forhandlingene om kompensasjon for NOx-avgift uavklart. Dette anses som fundamentalt å få avklart, da selskapet er avhengig av en tilfredsstillende løsning for og nå mål om et resultat i balanse for 2007. Styrets oppfatning er at det vil ta tid å skape tilfredsstillende lønnsomhet. Videre ser styret og ledelsen at det kan være riktig å avvikle aktiviteter utenfor kjerneområdet. Imidlertid forventes det en sterk resultatforbedring inneværende år, der selskapet ser for seg et underskudd på kun 50 millioner i 2008 (4. kvartalsrapport, 2007<sup>6</sup>).

### 4.3.3 Året 2008

Året 2008 starter med finansiell uro, der en ser at Hurtigrutens viktigste markeder kan gi utfordringer fremover. I sum er det forbedringsresultater av de iverksatte programmene, men makrobildet påvirker negativt, der det både er lav vekst innen cruisebransjen og negativ valutautvikling. Økning i vinterturismen har gitt økte inntekter, men betydelige bunkers- og rentekostnader medfører totalt sett en resultatsvekkelse sammenlignet med 1. kvartal 2007. I tillegg er det ikke inntjeningsgrunnlag for to skip i Antarktis. Ut fra dette ser en at de

---

<sup>9</sup> <http://e24.no/boers-og-finans/article2665388.ece>

resultatene som er oppnådd ikke er tilstrekkelig for å kompensere for kostnadsøkningen, og derav ser styret og ledelsen at det må iverksettes omfattende tiltak. Styrets oppfatning er at det vil ta tid, samt være ressurskrevende å få tilfredsstillende lønnsomhet. For å få redusert den tyngende gjelden, ser en på muligheten for igangsetting av salgsprosess for forretningsområdet kollektivvirksomhet. Likeså vurderes det å dimensjonere kapasiteten ved å selge ut skip i 1990-generasjonen (vedlegg A). Forhandling av Hurtigruteavtalen pågår fortsatt (1. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>).

I 2. kvartal øker finanskostnadene og bunkerskostnadene øker med hele 38 %. I forhold til kollektivkontrakten blir det avsatt ytterligere 30 millioner. Som følge av dette må tiltak for å redusere gjelden iverksettes umiddelbart. 15. mai 2008 vedtar generalforsamlingen en omfattende restruktureringsplan, dette for å effektivisere virksomheten. Programmet består primært av 4 punkter; (1) øke inntektene (Svart Belte), (2) redusere gjelden (salg av virksomhet), (3) reduksjon av kostnader og (4) reforhandling av Hurtigruteavtalen. Ytterligere igangsettes et forbedringsprogram som har til siktemål å styrke salgs- og markedsorganisasjonen i inn- og utland, samt gi en generell salgsvekst. I dette kvartalet vurderes salg av Bergenske Reisebyrå og ett skip. Videre planlegges salg av kollektivvirksomhet, men ser det vil kunne ta noe tid med bakgrunn i vanskelig markedsforhold. Det urolige makrobildet fører til redusert vekst i reiseindustrien generelt, som igjen medfører at det er vanskelig for Hurtigruten å kompensere for kostnadsøkninger ved hjelp av prisjusteringer. I sum er det inntektsvekst i kjernevirksomheten, men totale kostnadsøkninger gir forverret resultat i forhold til året før. Halvårige resultater viser til økte driftsinntekter, som følge av utleiekontrakter. Resultatet inneværende halvår er bedre samlet sett enn foregående år (2. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>).

Den internasjonale finanskrisen fører til vanskelige markedsutsikter og gjør det krevende for Hurtigruten i 3. kvartal, og det blir påkrevd med enda flere omfattende endringer. Derav utvides restruktureringsprogrammet med ett nytt punkt, som tar for seg finansiell restrukturering. 19. juni selges aksjene i Hurtigruten Hotels AS. Som forventet blir det svakere resultater enn i fjor, primært på grunn av færre passasjerer og store kostnadsøkninger. Det omfattende arbeidet med endringsprogrammet videreføres. Utsiktene fremover vil bli krevende da det blant annet må gjøres store reduksjoner i gjeld og kostnader. I tillegg må det iverksette tiltak for å øke inntektene, få til nye avtaler med staten og en ny finansiell restrukturering (3. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>).



4. kvartal domineres av at arbeidet med restruktureringsprogrammet fortsetter med uforminsket styrke. 8. oktober beslutter styret å gå videre med handlingsplanen for å forbedre den økonomiske situasjonen. Der blir det vedtatt at det skal gjennomføres kostnadsreduksjoner i henhold til planen, "Ny struktur-kostnadsreduksjoner". Planen skal gi årlige besparelser på 150 millioner med gradvis effekt fra 2009, og full effekt fra 2010. Kostnadsreduksjonene skal komme som en følge av organisatoriske endringer innenfor administrasjon og salgsorganisasjon. Ytterligere blir Nor Cargo solgt til Bring Logistics den 22. oktober, og to dager senere inngår Hurtigruten en avtale om salg av ferge- og hurtigbåtvirksomheten til Torghatten Nord AS. Salget førte til et regnskapsmessig tap på 103 millioner kroner, men var en nødvendighet for å få redusert gjelden.

Hurtigruteavtalen som er av stor betydning for selskapet har i lengre tid vært uavklart, da det ikke har vært mulig for partene å komme fram til en tilfredsstillende løsning. På et styremøte vedtas det at dersom det ikke framkommer en løsning med staten innen 1. november, blir to skip lagt i opplag. Oktober 2008 stormer det rundt Hurtigruten og selskapet så seg ikke i stand til å opprettholde konsesjonsavtalen om de ikke får mer penger av staten (Heyerdahl, 09.10.2008). Dette medfører at to skip, Vesterålen og Nordlys, blir lagt i opplag ([www.e24.no](http://www.e24.no)<sup>10</sup>). 27. oktober blir Samferdselsdepartementet og Hurtigruten enige om en ny og høyere godtgjørelse for statens kjøp av sjøtransporttjenester på kystruten Bergen-Kirkenes. Ved årets slutt har Hurtigruten i sum hatt en sterk inntektsøkning (økte passasjertall og statlig kompensasjon), men har fortsatt underskudd. Primært med bakgrunn i nedskrivninger og tap ved salg, samt som følge av store fluktuasjoner i bunkerskostnader (4. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>). To dager før jul fikk Hurtigruten i stand en rettet emisjon på 313 850 000 aksjer, der aksjene ble priset til 1 kr. pr. stk. Emisjonen tilførte selskapet 300 millioner (Nordahl, 16.01.2009).

#### **4.3.4 Året 2009**

Året 2009 åpner med vedtak om at forretningsområdet kollektivvirksomhet skal avvikles, samt at konsernledelsen erstattes av en bedriftsledelse. 5. januar er det endelige salget til Torghatten Nord AS fullført. Likeså blir salg av aksjer i Bergenske Reisebyrå AS gjennomført 23. februar. Selskapet ønsker ytterligere å selge unna AS TIRB og aksjer i Nor Lines (1. kvartalsrapport, 2009<sup>6</sup>). Dette kvartalet domineres av konkursfare, der selskapet i februar

---

<sup>10</sup> <http://e24.no/boers-og-finans/article2724369.ece>

måned står med en fot i skifteretten. Primo januar ble det opplyst at Hurtigruten ikke har oppnådd samtlige kreditorsamtykker, som er nødvendig for å gjennomføre den rettede kapitalutvidelsen. På dette tidspunktet står hele rederiet i fare, da selskapet ikke har klart å få lånegiverne med på laget. I klartekst betyr dette at den rettede emisjonen på 314 millioner står i fare. Det er punkt 5 i restruktureringsplanen (finansiell restrukturering), som det står og faller på. Uenighetens kjerne ligger i at bankene synes tre års avdragsfrihet er vanskelig å innfri (Nordahl, 16.01.2009). 3. februar godkjenner bankene den finansielle restruktureringsplanen, som blant annet fører til at mye kortsiktig gjeld blir omgjort til langsiktig. I utgangspunktet var den kortsiktige gjelden på 4 023 millioner, men etter reklassifiseringen er den kommet ned i 730 millioner. Generalforsamlingen bifaller den 20. februar restruktureringsplanen. Forbedringsprogrammet Svart Belte gir betydelige driftsforbedringer i 2008, og i 2009 slås det sammen med kostnadsreduksjonsprogrammet. Underskuddet er på 133 millioner i 1. kvartal, men dette er en vesentlig forbedring på hele 80 millioner i forhold til 1. kvartal 2008. Det råder fortsatt stor usikkerhet i markedet, noe som fører til nedgang i distansetraffikk, lavere prisnivå og en vanskelig bookingsituasjon (1. kvartalsrapport, 2009<sup>3</sup>).

I 2. kvartal blir rettet emisjon fullført på netto 374 millioner. Makrobildet har begynt å bedre seg, der Euro og USD har styrket seg og NOK svekket seg, noe som er positivt for Hurtigruten. Salgsorganisasjonen legges om, der nytt bookingsystem, Polar Global, blir lansert. Omstruktureringen innebærer en reduksjon fra 8 til 2 globale callsenter, der de gjenværende blir outsourcet til Tallin. Reiselivsnæringen har store utfordringer som følge av H1N1-viruset (svineinfluensa) (vedlegg A). Nedbemanning i USA og England blir gjennomført i dette kvartalet, og nedbemanningen i Norden begynner å gi effekt. Utleie av MS Nordnorge ga netto bidrag på 87 millioner for første halvår. Halvårige resultater for selskapet viser til et overskudd på 24 millioner. Det vil si en forbedring på 210 millioner, der 45 millioner er reduserte kostnader (2. kvartalsrapport, 2009<sup>6</sup>).

Fortsatt fokus på restruktureringsarbeidet i 3. kvartal. Finanskrisen har medført større press på priser og volum, enn tidligere i 2009. Svineinfluensa gir fortsatt utfordringer for reiselivsnæringen. Det er iverksatt betydelige markedstiltak for å sikre volumene best mulig i 4. kvartal, samt tiltak for å få passasjerene til å booke tidlig for 2010. Til tross for at vanskelig marked resulterer i lavere pris og gjestedøgn, viser driftsresultatet solid framgang og at selskapet er på rett kurs. Resultatet viser en bedring på 67 millioner mot samme tidspunkt i fjor. Dette skyldes at bunkerskostnadene er redusert med hele 34 %, mannskapskostnader ned

med 7 % (som følge av optimalisering av bemanning i forhold til antall gjestedøgn), lavere prosjektkostnader og at nedbemanning i Norden gir effekt. I sum er kostnadene redusert med 35 millioner i forhold til samme kvartal foregående år. Kundetilfredsmålinger viser at mer enn 95 % av Hurtigrutens gjester er fornøyd eller svært fornøyde med produktet. Styret oppfatter dette som en anerkjennelse på at selskapet klarer å levere et tilfredsstillende produkt, samtidig som driften effektiviseres. Bookingsystemet Polar Global er innført i Norden og er kommet i normal drift etter en utfordrende etableringsfase. Nedbemanningsprogrammet fortsetter som planlagt, der nedbemanning i Tyskland og Europa for øvrig vil skje i 4. kvartal. Aker Solutions ASA avslutter 13. august avtalen om leie av MS Nordnorge (3.kvartalsrapport, 2009<sup>6</sup>).

Arbeidet med omstilling og nedbemanning fortsetter i 4. kvartal, men nedbemanningen i Tyskland og Frankrike er noe forsinket. Distansepassasjersegmentet er redusert med 10,6 % og det er derav igangsatt betydelige tiltak for å få tilbake tapte markedsandeler. Brolån (vedlegg A) blir innfridd 31. desember (4. kvartalsrapport, 2009<sup>3</sup>). Markedsforholdene gjør det fortsatt vanskelig å selge skip, det er derfor vurdert andre løsninger. Utleie av skip til oljesektoren er et alternativ, og selskapet får i havn en utleiekontrakt av MS Finnmarken. Skipet skal benyttes som hotellskip i Australia for utbygging av Gorgonfeltet. Utleiekontrakten har en verdi på rundt 700 millioner, og er til nå den største innenfor dette segmentet. Kontrakten har en levetid på 18 måneder, der leietaker har en opsjon på å forelenge leieperioden med ytterligere 18 måneder (Årsrapporten, 2009<sup>3</sup>). Videre skjer det endringer i aksjonærstrukturen, der finansmannen Trygve Hegnar kjøper aksjer for 257 millioner som tilsvarer en andel på 20 % (se figur 5-12, pkt. 5-3) (Kaspersen, et al., 13.11.2009).

Hurtigruten karakteriserer 2009 som et vendepunkt for selskapet, der de viser til resultatforbedring ved årets slutt på hele 658 millioner. Hovedfokuset videre for 2010 vil være å vinne anbudskonkurransen for kystruten Bergen-Kirkenes (forutsatt lønnsomhet), gjenvinne tapte markedsandeler på distansepassasjersegmentet, utvikle nye produktkonsepter, fullføre restruktureringsprogrammet og skape lønnsomhet for kjerneproduktet Hurtigruten norskekysten. Administrerende direktør sier *"vårt mål er å skape en sunn og fremtidsrettet virksomhet som gir overskudd – uavhengig av utleie av skip"* (Årsrapport, 2009: 7<sup>6</sup>)

#### **4.4 Bakenforliggende årsaker til selskapets økonomiske krise**

Nedenfor vil vi belyse forskningsspørsmål 1 (jfr. pkt. 1.3), ved å se på hendelsesforløpet i nevnte tidsperiode og redegjøre for funn i primær- og sekundærdata som er innsamlet.

Bakgrunnen for den eskalerende negative utviklingen som resulterte i en økonomisk krise er sammensatt av flere faktorer. Hurtigruten er et stort og komplekst selskap, derav vil vi kun se nærmere på de faktorene vi mener har vært utslagsgivende for å ha brakt selskapet inn i krise.

#### 4.4.1 Fusjonen

Teori viser til at et attraktivt strategisk valg for å oppnå god økonomisk drift, kan være å kombinere driften av to selskaper gjennom en fusjon. Formålet med en fusjon er å styrke det resulterende selskapets kompetanse, konkurransevne og åpne for nye markedsmuligheter (Thompson, et al., 2010). OVDS og TFDS valgte å fusjonere i håp om å kunne drive mer effektivt og lønnsomt sammen, enn hver for seg. På dette tidspunktet hadde selskapet store ambisjoner, blant annet ønsket om å være en spydspiss innen reiseliv i Norge, et ledende selskap i Nord Norge, et av landets største kollektivselskap og verdensledende på opplevelescruise til polare strøk.

Thomson, et al. (2010) poengterer at alt for ofte fører ikke fusjonen til det ønskede resultatet en i utgangspunktet hadde håpet på. De forventede kostnadsbesparelser uteblir, gevinster tar vesentlig lengre tid å realisere, eller enda verre blir aldri virkeliggjort. Dette skulle vise seg å bli realiteten for Hurtigruten, der selskap A og B ble til AB og ikke til C, som var intensjonen. Under fusjonsprosessen var en mer opptatt av å fordele stillinger, makt og posisjoner mellom Narvik og Tromsø, kontra det å skape en felles og styrket plattform for å effektivisere driften. Dette resulterte i at de ønskede synergieffektene og de forespeilede kostnadsreduksjonene uteble. Således klarte heller ikke selskapet å fjerne de mange dobbeltfunksjoner, med unntak av at de gikk fra to til en adm. direktør. Derimot ble salgsorganisasjonen styrket kompetanse- og kapasitetsmessig, mens omveltende organisatoriske innskrenkninger så ut til å utebli. Noe av forklaringen for ikke å foreta noen endringer i utenlandssystemet, var redselen for markedssvikt.

Ytterligere vises det til at forsøket om å forene to bedriftskulturer kan by på større utfordringer enn først antatt, da en kan møte på formidabel motstand av organisasjonens medlemmer. En annen plausibel forklaring er at ledelsen og ansatte i det oppkjøpte selskapet ikke ønsker endring og jobber hardt for å fortsette i samme spor som før. Iverksatte endringer i det oppkjøpte selskapet kan føre til misnøye, der sentrale ansatte går. Likeledes kan moralen også bli urovekkende lav, og forskjeller i ledelsesstiler samt driftsprosedyrer kan vise seg å bli vanskelig å enes om (Thomson, et al., 2010). Informanter viser til at det fra gammelt av har eksistert et motsetningsforhold mellom sjø- og landansatte, der de som jobbet på sjøen mente at de hovedsakelig sto for inntjeningen. Fusjonen bidro til atter et motsetningsforhold, da

kulturene mellom OVDS og TFDS var av en slik art at de ikke var lett å samkjøre. I kjølvannet av fusjonsprosessen var det mye lokalpolitikk, bykamp, følelser og aviskrig inne i bildet, som var med på å forsterke det passive handlingsmønsteret og gjøre gapet mellom motpolene enda større.

Ledelsesinformanter påpeker at fusjonens suksess uteble også som følge av for lite gjennomsyring av prosessen, der selskapet hadde for lite handlekraft i forhold til de tiltak som skulle igangsettes. Likeså vises det til at det var mye snillisme mellom partene, da det kan tenkes at en var for redd for "å trø hverandre på tærne". Videre viser de til at hyppige lederskift i denne perioden ikke var med på å forbedre situasjonen, i og med at lederen har en helt sentral rolle i sammenslåingen av to selskaper. Ambisjonene som ble utarbeidet ved fusjonstidspunktet var likeså vel urealistiske.

Ekspertene understøtter ledelsenes syn på fusjon av selskapene, og hevder at skal fusjonen være vellykket må de tiltak en skal iverksette skje umiddelbart. Ved en forening forventer de berørte at en endring skal skje så og si neste dag. I det fusjonen finner sted foreligger den mentale forberedelsesprosessen, og da er den enkeltes medarbeider og interessent sitt forhold til endring relativt høy. Derimot vil endringsviljen gradvis avta om ikke de tiltenkte planene blir omgjort til handling umiddelbart. Går det derimot ett år er ikke endringsforståelsen der, og da er det for sent i og med at systemet ikke er forberedt på endring. I verste fall vil en møte motstand og opposisjon mot endringene som skal foretas, der det mest sannsynlig vil bli tyngre å implementere de nødvendige tiltak som må til. Ekspert Seljeseth presiserer; "det er bedre å gjøre et ordentlig hugg første gang, istedenfor å drive på med ostehøvelen".

#### 4.4.2 Tallenes tale

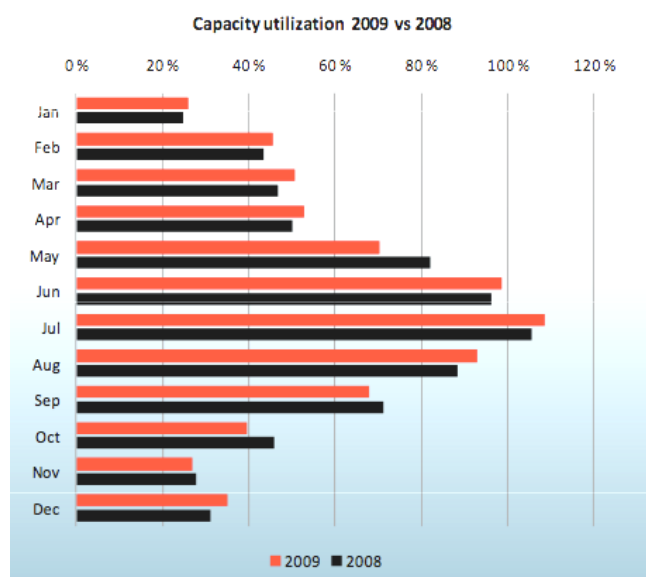
##### 4.4.2.1 Inntektssiden

Investering i nye skip ga selskapet mulighet for økning i belegget, men utviklingen i passasjertall, se figur 4-5, viser at Hurtigruten i sin livsfase har hatt store svingninger. Siden fusjonen har trenden fortsatt i negativ retning, og dette resulterte i at de forespeilede inntektene uteble.



Figur 4-5: Passasjertallsutvikling 1938-2009

Olstad sier ”at selskapet har kjørt på, og ordner ting seg så gjør de det, hvis ikke så ordner ting seg kanskje allikevel. Så har en på en måte lukket øynene, og rygget inn i skitten. Eksempelvis ser en på passasjerstatistikkene en trend som går nedover hvert år, i ti år. En skal være mer enn alminnelig optimistisk for å tro at dette skal komme til å snu. Så det var på en måte en beretning om et varslet mord.”



Figur 4-6: Kapasitetsutnyttelse

Økonomi- og finansdirektør poengterer at utleiekontraktene er helt avgjørende for selskapets økonomiske resultat, nå og i framtiden. Videre sier han ”at uten utleie av MS Nordnorge og Finnmarken ville livet her vært ordentlig trist. Da hadde vi måttet gå til banken og sagt at nå sliter vi.” Alvorlighetsgraden av selskapets sårbarhet i forhold til den økonomiske bunnlinjen mener vi framkommer i hans utsagn ”... uten utleie av Finnmarken ville vi ikke klart oss.” Norum understøtter også dette ved å vise til at utleiekontrakten av Finnmarken drar inn det dobbelte i forhold til det Hurtigruten får inn på konsesjonsruten lang norskekysten.

#### 4.4.2.2 Kostnadssiden

Ved århundreskiftet ble det investert 3 milliarder i fire nye skip, Midnatsol, Trollfjord, Finnmarken og Fram, som selskapene ikke hadde penger til. Forhåpningen var at dette skulle bidra til forbedring, der Olstad sier ”man går og håper, og så blir det mye tro, håp og kjærlighet, uten å ha kalkyler i bunnen”. Av årsrapporten 2008 uttaler Fjell at bakgrunnen for den negative utviklingen er at de tunge investeringene i nye skip ikke har blitt fulgt av den

Inntektene på konsesjonsruten Bergen-Kirkenes kan nærmest betegnes som sesongbetont i og med at majoritetene av inntektene kommer i sommermånedene, med omlag 80 % (se fig. 4-6). Finanskrisen medførte likeså til et urolig markedsbilde, noe som førte til svikt i bookingen. I sum av disse faktorene klarer en ikke å skape lønnsomhet for kjerneproduktet, Hurtigruten norskekysten.

nødvendige økningen av inntektene, som følge av at kapasiteten ikke har blitt utnyttet. Gjeldsbyrden økte og i takt med den, rentekostnadene. Totalt hadde selskapet en langsiktig gjeld på over 4,6 milliarder ved utgangen av 2007. Ved inngangen av 2008 ble mye av den langsiktige gjelden omgjort til kortsiktig gjeld, da selskapet så at de ville komme i brudd med inngått covenants (vedlegg A). I sum beløp den langsiktige gjelden seg på 297 millioner, mens den kortsiktige gjelden var blitt på vel 4 milliarder.

Andre kostnadsdrivere som også bidro til å svekke det økonomiske resultatet etter fusjonen var blant annet NOx-avgiften. Endringer i lov og forskrifter i 2007, førte til merkostnader på 60 millioner bare som følge av innføring av denne avgiften. Dessuten økte også havneavgiftene og selskapet ble i denne tidsperioden utsatt for en rekke engangshendelser. Deriblant NORO- og H1N1-viruset, grunnstøtinger, tekniske problemer etc. Kontrakt med Troms Fylkeskommune var lite formålstjenelig, da den ga betydelige tap. En annen spesifikk årsak er at Hurtigruteavtalen, som ble forhandlet fram med staten, ikke blir ansett som optimal for Hurtigruten. Samtlige informanter, både ledelse og ansatte, mener denne avtalen er helt avgjørende for videre drift, men ikke er gunstig for selskapet slik den framstår i dag.

Kraftig økning i oljeprisene førte til en formidabel vekst i bunkerkostnadene. Fra 2007-2008 hadde hurtigruteskipene en økning på 65 millioner kroner i bunkers. Før ultimo 2009 hadde selskapet ingen form for sikring av bunkers, valuta eller rente, da selskapet ikke hadde noen bank som var villig til å påta seg denne risikoen, med bakgrunn i selskapets dårlige finansielle struktur. Olstad viser eksempelvis til at *"sist gang oljeprisene gikk opp, lå den på 150-160 dollar fatet, og på det tidspunktet lå selskapet kun på spot. Så det var bare da å lukke øynene og håpe at det ville gå over"*.

Finanskrisen har i likhet med reiselivsnæringen for øvrig påvirket selskapet. På Svalbard og Grønland merket en det spesielt. Likeså falt markedet i USA som en stein, mens Tyskland og Norden klarte seg forholdsvis greit. Ledelsesinformanter viser til at selskapet totalt sett er fornøyd, da de berget seg relativt godt sammenlignet med andre cruisereederier, med bakgrunn i at utleiekontrakten for MS Nordnorge i Venezia dro inn 4 millioner i uken i totalt 40 uker. Videre konkluderer Øverås med at det totalt sett ikke ble noen horribel nedgang i antall cruisenetter for 2009.

#### **4.4.2.3 Resultater**

Utviklingen i Hurtigruten ser vi har gått nedover, signalene har vært der og tallenes tale snakker sitt tydelige språk. Tabell 4-1, viser den økonomiske utviklingen i selskapet. I årene

2006-2008 ble resultatene svake, og utsiktene mørke. Regnskapstall for 2009 framkommer i pkt.5.3.

<b>RESULTATREGNSKAP</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Konsernregnskap	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Valutakode	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK
Sum driftsinntekter	2 414 997 000	3 826 047 000	3 501 906 000	1 760 452 000	1 543 648 000
Driftsresultat	-427 370 000	-36 052 000	134 476 000	-135 952 000	-16 103 000
Resultat før skatt	-686 193 000	-223 556 000	29 063 000	-129 475 000	-37 735 000
Årsresultat	-484 559 000	-167 686 000	-95 775 000	-109 685 000	254 807 000
<b>BALANSEREGNSKAP</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Valutakode	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK
Sum anleggsmidler	5 700 523 000	6 146 196 000	6 087 291 000	2 727 451 000	2 215 508 000
Sum omløpsmidler	1 232 154 000	1 567 934 000	1 434 492 000	379 743 000	554 318 000
Sum egenkapital	1 163 053 000	1 788 064 000	1 688 918 000	835 580 000	811 879 000
Sum gjeld	5 769 623 000	5 926 065 000	5 832 865 000	2 271 615 000	1 957 944 000
<b>REGNSKAPSANALYSE</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Valutakode	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK
Totalrentabilitet i %:	-3,8%	1,9%	4,7%	-1,8%	1,1%
Resultat av driften i %:	-17,7%	-0,9%	3,8%	-7,7%	-1%
Likviditetsgrad:	0,2	1,2	1,3	0,7	2,5
Egenkapitalandel i %:	16,8%	23,2%	22,5%	26,9%	29,3%

*Tabell 4-1: Regnskapstall 2006-2008<sup>12</sup>*

<sup>11</sup><http://www.proff.no/proff/search/keyFigures.c?freeText=&bc=-2&c=&org=914904633&partnerid=E24&source=boers-og-finans>



#### 4.4.2.4 Aksjekursen som indikator



Figur 4-7: Endring i aksjekurs 2006-2010

Ledelsesinformanter sier at aksjekursen er den beste indikatoren på selskapets tillit utad i markedet. Som vi ser av figur 4-7 har aksjekursen gått jevnt og trutt nedover etter fusjonen fram til den ble nedskrevet til 1 krone ([www.oslobors.no](http://www.oslobors.no)<sup>12</sup>). Først etter at nye aksjonærer kom inn, da spesielt Trygve Hegnar som kjøpte seg inn ultimo 2009, snudde trenden ([www.dn.no](http://www.dn.no)<sup>13</sup>).

#### 4.4.3 Organisasjonsstruktur

I etterkant av fusjonen ble det ikke foretatt noen neddimensjonerings, og selskapet opprettholdt mange dobbeltfunksjoner. Dette illustrerer Øverås med å påpeke at Hurtigruten har vært veldig tradisjonelt organisert, blant annet på distribusjonssiden. Her kan vises til salgskontorer i flere ulike storbyer, der det har vært særdeles tradisjonell struktur i forhold til en turoperatørrolle, og kanskje ikke bestandig en salgs- og distribusjonsrolle.

Ledelsesinformanter viser til at salgsorganisasjonen har bestått av syv uavhengige avdelinger. De kunne ses på som "frittstående øyer", der det var separate markedsføringskampanjer og fokus på egen bunnlinje. I tillegg har selskapet operert med åtte ulike bookingsystemer kontra ett felles. Likeledes har det vært svak kapitalstruktur, ulike arbeidsprosesser, rutiner, metoder, verktøy og IT systemer. Før inngangen av 2009 hadde selskapet konsernledelse, der styringen ble foretatt primært gjennom styremøter. Informanter på ledelsesnivå argumenterer for at en på dette tidspunktet jobbet i divisjoner, noe som ikke ga grunnlag for enhetlig styring.

#### 4.4.4 Arbeidsmetode

Samtlige ledelsesinformanter stadfester at Hurtigruten har vært preget av liten grad av analyser før Fjell kom inn i 2007. For eksempel var det anslått et resultat på 0 i 2007, der faktisk resultat ble 264 millioner i underskudd. Hurtigruten har vært preget av mye impulsivitet, der Olstad hevder at "det er litt som i forsvaret; ild og bevegelse. Du bare løper, og så bytter du kursen underveis som det kommer." Dette understøttes også av Norum, som

<sup>12</sup> [http://www.oslobors.no/markedsaktivitet/stockGraph?newt\\_\\_ticker=HRG&newt\\_\\_menuCtx=1.1.20](http://www.oslobors.no/markedsaktivitet/stockGraph?newt__ticker=HRG&newt__menuCtx=1.1.20)

<sup>13</sup> <http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article1872095.ece>

viser til at selskapet var preget av ”cowboy-tendenser”, ”... i og med at det ikke var struktur på ting, en tok ting på hælen, beslutninger som ble tatt ble omgjort i neste øyeblikk og lignende.”

Både informanter på ledelse- og ansattnivå presiserer at adm. direktør utgjør en fundamental rolle i en omstillingsprosess. Der de påpeker at hyppige lederskifter, samt ledere som ikke tar ordentlig tak har bidratt til å vanskeliggjøre arbeidet med å gjennomføre de nødvendige endringene som skulle til for å få selskapet på rett kurs. Likeledes støtter ekspertene deres utsagn ved å vise til at lederen setter standarden for hvilken retning en skal jobbe videre mot.

#### **4.4.5 Mangelfull konsolidering**

Som vi ser ut fra hendelsesforløpet beskrevet ovenfor, jfr. pkt. 4.3, har Hurtigruten iverksatt planer på planer i håp om å bedre den økonomiske situasjonen. Ledelsesinformanter viser til at problemet ikke har vært planene i seg selv, men konsolideringen av dem.

Teori argumenterer for at veien mot målet for å oppnå konsolidering blir at dersom en bedrift har fastsatt et strategisk mål med en gitt tidshorison, må arbeidet rettes inn mot måloppnåelse allerede fra planperiodens første budsjettår. Forvaltningsorienterte virksomheter viser til erfaring om at det sjelden er vanskelig å oppnå enighet om langsiktige mål, men dertil ingen lett sak å enes om at det kan få følger for kommende års budsjetter. Med andre ord må en ha en realistisk fremdrift mot målet – den farbare vei, i stedet for den illusoriske vei. Den fører oss dessverre ikke til målet og måloppnåelsen blir en illusjon (Hoff og Bjønenak, 2005 ).

### **4.5 Sammenfattet analyse av årsaksfaktorer til krisen**

Fra vårt ståsted er årsaken til selskapets økonomiske krise sammensatt og kompleks, der mange faktorer var skjebnesvangre. I deres strategiske valg om å fusjonere, ser vi ut fra vår analyse at det ikke ble foretatt de nødvendige grep som skulle til for å dra ut de ønskede synergi- og kostnadseffektene. I sammenslåingen var ambisjonene store og selskapet gapte nokså høyt. Ut fra deres økonomiske ståsted, mener vi at selskapet hadde vel urealistiske planer og noe naiv framtidstro. Eksempelvis kan vi vise til negativ passasjertrend, der det allikevel investeres for 3 milliarder i fire nye skip. Dette til tross for at selskapet var preget av dårlig kapasitetsutnyttelse på allerede eksisterende skip.

Selskapets gjeld var også på dette tidspunktet svært tyngende i forhold til inntektene. Der selskapet ut fra vårt syn burde fokusert på å redusere gjeldsbyrden, i motsetning til å øke den. Likeledes skjedde det ingen vesentlige endringer i organisasjonsstruktur, arbeidsmetode eller i den økonomiske situasjonen. Flere planer ble lagt, men endringen uteble gang på gang med

bakgrunn i mangelfull konsolidering . Med andre ord kan vi si at planene ikke ble omgjort til handling. I tillegg ser vi at en rekke andre interne og eksterne hendelser var med på å gjøre kursendringen til selskapet vanskelig. Deriblant flere engangshendelser (virus, grunnstøting, etc.), finanskrisen, hyppige lederskifter og lov- og forskriftsendringer. Hurtigruteavtalen med staten er også et sentralt moment, i og med at den ikke er tilfredsstillende for selskapet.

Sist, men ikke minst framkommer det av våre informanter at Hurtigruten, før Fjell kom inn, hadde vært preget av til dels lite analysearbeid i forkant av beslutningsprosesser. Eksempelvis kan vi vise til kontrakten som ble inngått med Troms Fylkeskommune. Ytterlige mener vi at planene i seg selv var gode, men var for omfattende og besto av for mange tiltak. Noe som igjen kan førte til manglende oversikt og skape problemer i gjennomføringen. Samlet sett mener vi at dette er de mest utslagsgivende faktorene som har brakt Hurtigruten inn i økonomisk krise.

### **4.6 Oppsummering**

I Hurtigrutekapitlet har vi introdusert selskapet kortfattet, samt dets historie. Videre har vi redegjort for hendelsesforløpet 2006-2009 for å kunne belyse hva som førte til den økonomiske krisen i selskapet. Deretter har vi sett på de bakenforliggende årsakene til selskapets krise, ved hjelp av funn i primær- og sekundærdata. Tilslutt har vi utarbeidet en sammenfattet analyse der vi fremmer de faktorer som var skjebnesvangre for selskapets krise. Kort oppsummert ser vi ut fra våre funn at mangelfull konsolidering av tidligere planer, hyppige lederskifter, delvis naiv fremtidstro og høye ambisjoner blant annet har vært utslagsgivende. I neste kapittel vil vi ta for oss krisehåndteringen som er gjort i selskapet og besvare forskningsspørsmål 2 (jfr. pkt. 1.3.)

## 5. Hurtigrutens krisehåndtering

*I foregående kapittel presenterte vi Hurtigruten som selskap og dets historikk, tok for oss hendelsesforløpet fra 2006-2009 og så på de mest utslagsgivende faktorene for selskapets økonomiske krise. Hensikten med dette kapitlet er å se på Hurtigrutens krisehåndteringen og belyse forskningsspørsmål 2, som omhandler hvilke tiltak som er iverksatt for å håndtere den økonomiske krisen i selskapet, og hvorfor.*



### 5.1 Introduksjon

I dette kapitlet vil vi sette Hurtigrutens krisehåndtering inn i Kotter sine 8 stegvise faser for en vellykket endringsprosess (jfr. pkt.3.6). Vår kvalitative undersøkelse vil primært bli benyttet som grunnlag for analysen, samt noe sekundærdata og interne data oversendt av Hurtigruten.

### 5.2 Krisehåndteringen

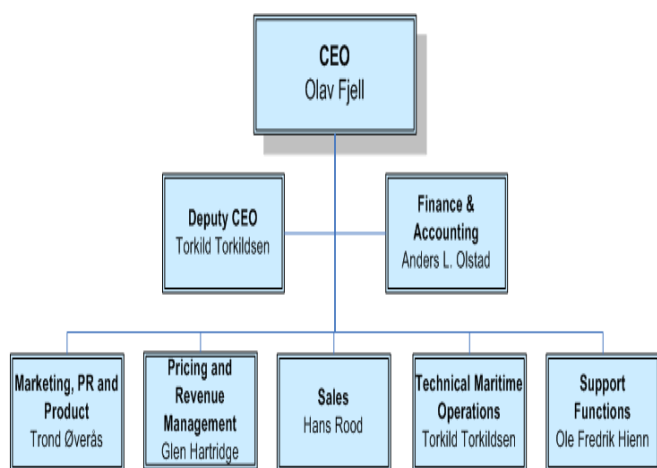
#### 5.2.1 Etablering av kriseforståelse

Ledelsesinformanter la vekt på at det først og fremst var viktig å skape en felles forståelse for at selskapet hadde et problem. Der påpeker de at dersom forståelsen ikke blir etablert, løper bare folk videre som de alltid har gjort. Årsaken kan kanskje komme av at en har hatt det vondt så lenge, at en blir immun mot smerten. For å få frem forståelsen og ikke minst alvorret av situasjonen, må man i følge Olstad være *”ufyselig ærlig, slik at all tvil blir feid til side”*. For Hurtigruten sin del viser Olstad til at det på et tidspunkt var svært kritisk. *”Selskapet hadde ikke penger på konto til å utbetale lønninger på en fredag, og vi måtte fikse 100 millioner til mandag morgen, ellers ville selskap være konkurs”*. Videre forklarer informantene at i arbeidet med etableringen av forståelsen kan for mye negativitet føre til at selskapets medarbeidere lett kan gå i lås, derav vil det være naturlig å skjerme dem for en del ting. Informasjonen står sentralt i denne fasen, men samtidig som en orienterer om at det kommer til å bli smertefullt må det fremmes at det er lyspunkt i den andre enden.

Likeså viser de til at det fra selskapets side var ganske klart at en var på vei mot en krise. Hurtigruten var bundet på hender og føtter, der det ikke var særlig mulighet til å gjøre noe som helst. Olstad sier ”at alle selskapets lån var tatt til maksimum og alle eiendelene var pantsatt, inkludert aksjene. Således var aksjemarkedet nokså slitent, da samme eierne gang på gang hadde blitt spurt om å være med å redde selskapet. For hver emisjon ble kursen lavere, og investorene visste at dersom de ikke var med på neste emisjon var de ute av selskapet der og da. En slik emisjon kan kun gjøres 2-3 ganger før det er slutt.”

Norum fastslår at kriseforståelsen i ledelsen og styret ble etablert etter at resultatene for 2007 ble framlagt. Det langsiktige bildet ble krystallisert, der en så at vinteren etter både første og andre år ikke ville bringe inn nok inntekter for å opprettholde likviditeten. Uansett hva en foretok seg og hva en klarte og skaffe til veie av kapital, ville det ikke være nok til å kompensere for gjeldssituasjonen. På dette tidspunktet hevder Olstad at det var to alternativer, enten ”trekke ut pluggen, og si at nå har ledelsen gjort sitt” eller ”ta grep om situasjonen å gjøre de dramatiske strukturelle tiltak som skal til for å redde selskapet”. Hurtigruten valgte det siste alternativet.

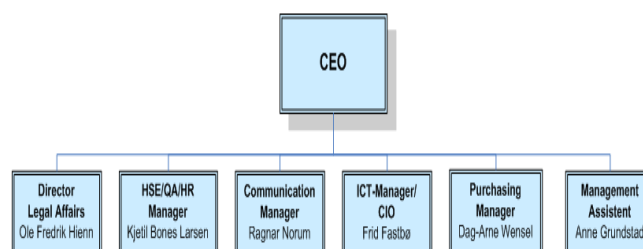
### 5.2.2 Opprettelse av kriseteam



I etterkant av valget om å ta grep, ble det i Hurtigruten ikke opprettet noe spesifikt kriseteam. Ledelsesinformanter forklarer at det har vært ledelsen i sin helhet som har ledet an restruktureringen. I tillegg har ledelsesteamet jobbet opp mot eksterne innleide konsulenter. Bedriftsledelsen framkommer i figur 5-1.

Figur 5-1: Bedriftsledelsen

Selve gjennomføringsprosessen av Restruktureringsarbeidet ble frontet av adm. direktør, i tett samarbeid med resten av ledelsesgruppen (se figur 5-1) og hans støttefunksjoner (se figur 5-2).



**Figur 5-2: Adm. direktør sine støttefunksjoner**

Fjell har bred erfaring og god kjennskap til snuoperasjoner fra tidligere, og visste derav hvilke knapper han skulle trykke på for å oppnå ønsket effekt. Samtlige informanter i Hurtigruten understøtter at det var fundamentalt at endringen kom fra øverste hold. Tidligere hadde innleide konsulentselskaper kommet inn og så å si helt overtatt styringen, der ledelsen mer eller mindre ble tilsidesatt. Denne gangen var det ønskelig at det innleide konsulentselskapet fungerte som en fasilitator.



Forut for fusjonen 2006 var det omfattende konsulentbruk i begge selskaper. Medio høst 2007, når Fjell påtroppet som ny adm. direktør, ønsket han hjelp til å få oppdatert status quo for å kunne gjennomføre nødvendig organisasjonsutvikling. I motsetning til tidligere ble det denne gang leid inn et lavprofilsselskap, Bene Agere. Pål Wæhle ble valgt med bakgrunn i Fjells tidligere erfaringer med han og selskapet.

Konsulentselskapet foretok en 3 måneders analyse, for så å bidra med gjennomføring og dertil oppfølging i 9 måneder. Siktemålet med Bene Agere var at firmaet skulle komme inn, hjelpe til med å få systemene på plass, for så å kartlegge hvilke endringer som skulle foretas. Arbeidet var kollektivt bestående av arbeids- og prosjektgrupper, som jobbet fram løsninger. Konsulentene fungerte, ut fra informanter, som et input i forhold til deres erfaring, der Hurtigruten selv etablerte "to be". Med andre ord fungerte de som veiledere og ikke som prosjektledere.

### 5.2.3 Utvikling og fastsettelse av visjon for endring

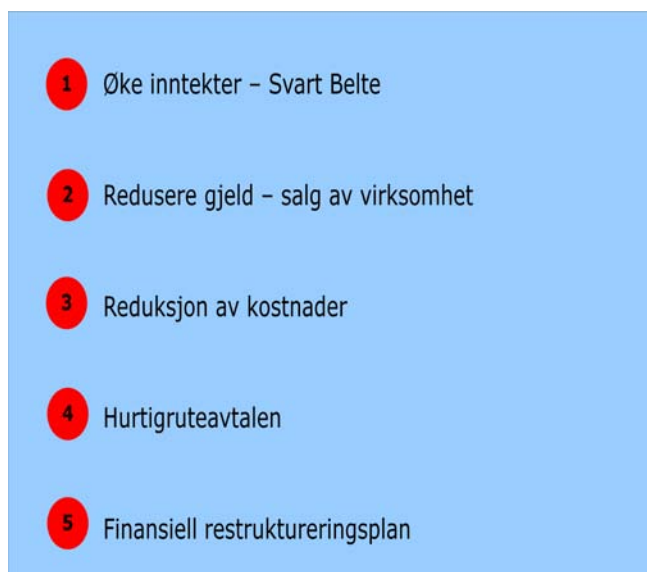
For at nødvendig endring kunne iverksettes, måtte selskapet ta stilling til hva de ønsket å være nå og i fremtiden, og ikke minst hvilken kurs selskapet skulle ta for å overleve. Hurtigruten bestemte seg for å fokusere på sin kjernevirksomhet og selge unna alt utenfor, slik at det kunne fremstå som et sterkere, slankere og mer fokusert selskap. Dette skulle i følge Norum gjøres igjennom at "alt skulle kuttet ned til beinet, tvers gjennom selskapet". Adm. direktør

trekker frem i årsrapporten for 2008<sup>6</sup> (:7); ”Vi er opptatt av å skape et fremtidsrettet reiselivsselskap med fokus på en sikker og effektiv drift”. I figuren 5-3 under, framkommer det som nå skal være selskapets hovedaktiviteter og fokus.



Figur 5-3: 5 produktområder - fokus på kjernen

### 5.2.3.1 Restruktureringsplanen



Resultatene som Hurtigruten presenterte år etter år talte sitt tydelige språk.

Regnskapstallene for 2008 var blodrøde og toppet flere år med betydelige underskudd. De røde tallene og svekket soliditet tvang fram viktige erkjennelser i selskapet. Primo 2008 startet forbedringsarbeidet, der styret og ledelsen så at det var påkrevd med nye drastiske og mer kraftigere tiltak for å skape et eksistensgrunnlag.

Figur 5-4: Restruktureringsplanens 5 punkter

Derav startet arbeidet med restruktureringsplanen, som ble fremlagt for generalforsamlingen 15.mai 2008. Planen inneholdt 4 punkter, som senere ble utvidet til 5, se figur 5-4. (Årsrapport, 2008<sup>6</sup>). Nedenfor presenterer vi inngående de 5 punktene.

## 1

**Øke inntekter – Svart Belte**

Restruktureringsarbeidets første punkt tar for seg å øke inntektssiden, planen er omtalt som Svart Belte. Programmets overordnede ambisjoner framkommer i figur 5-5. Primært skal det omfattende forbedringsprogrammet styrke organisasjonen blant annet gjennom bedre rutiner, økt fokus og en felles arbeidsplattform. Eksempelvis skal det satses på økte passasjertall, samtidig med å opprette flere tilbud for passasjerene om bord og på landbaserte destinasjoner (3.kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>).

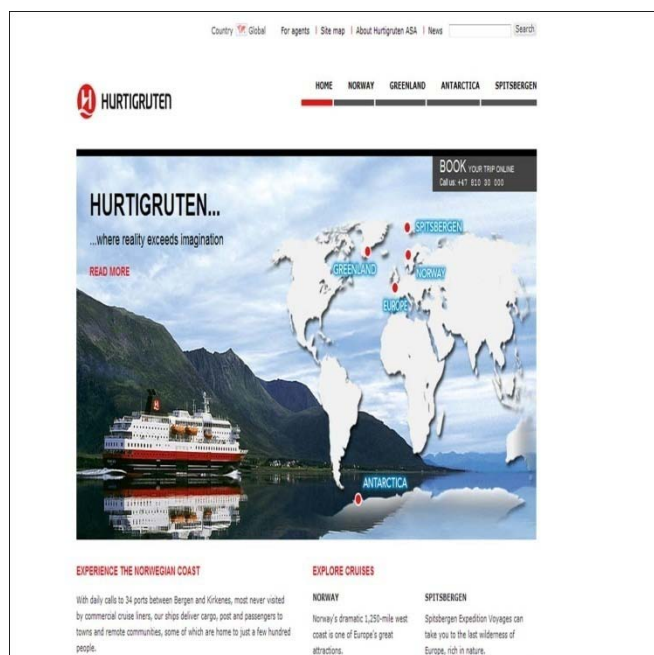
Potensialet i merkevaren forløst

Vi er en attraktiv investering

Vi er en samlet markedsfokustert, industrialisert global organisasjon

Vi er en organisasjon som fryder oss over egen evne til å drive endring

*Figur 5-5: 4 overordnede ambisjoner for forbedringsprogrammet Svart Belte*



*Figur 5-6: Ny global bookingplattform*

Et av målene med Svart Belte var å skape en felles global bookingplattform (se figur 5-6). I arbeidet med dette ble det 3. november 2008 lansert en ny og mer salgsoverorientert utgave av webportalen, [www.hurtigruten.com](http://www.hurtigruten.com). To dager senere det ble også utviklet en ny global bookingplattform som skulle testes ut i Norden, [www.velgogseil.no](http://www.velgogseil.no). I arbeidet med forbedringsprogrammet ble de eksterne konsulentene benyttet, til og med 30. september 2008 (Ibid).

Svart Belte ga betraktelige driftsforbedringer gjennom 2008 (4. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>). Ombordsalgsinntekter økte med 26 millioner og utfluktsinntektene med 25 % pr. gjestedøgn (Hurtigruten, 2010).



1. kvartal 2009 ble forbedringsprogrammet slått sammen med kostnadsreduksjonsprogrammet, der det ble etablert en ny struktur. Primo 2009 har programmet fokus på kostnader og mersalgsaktiviteter om bord, dette ga effekter for Hurtigruten og MS Fram (1. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>). I 2. kvartal 2009<sup>6</sup> merker selskapet usikkerhet i markedene som følge av finanskrisen, særlig i rundreisemarkedene USA, England og Frankrike. Deler av bortfallet ble kompensert gjennom økt fokus på salg av port-to-port reiser og økt salg i det nordiske markedet. Sterk euro, spesielt i juni, bidro til at prisnivået mer eller mindre kompenserte for volumsvikten. I 3. og 4. kvartal ble det fokusert på å introdusere nye og mer hensiktsmessige løsninger for bestilling av reiser over internett (3. og 4. kvartalsrapport, 2009<sup>6</sup>).

### 2

#### Redusere gjeld - salg av virksomhet

Utfordringene for Hurtigruten var i 1. kvartal 2008 mange, og det ble sett på som tvingende nødvendig å redusere gjelden. Ultimo 2007 så styret og ledelsen at det kunne være riktig å avvikle aktiviteter utenfor kjerneområdet. Ved inngangen av 2008 ble det vedtatt å selge ut all virksomhet som ikke var innenfor kjerneområdet (1. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>). Fjell fremmer: *"I den krisen vi har vært igjennom, har vi prøvd å selge alt som ligger utenfor kjernen, og det er ABC i enhver kriseplan. Kvitt deg med alt som ikke er absolutt nødvendig"* (symposiet, 11.mars 2010).

Brutto rentebærende gjeld forløp seg på 4 505 millioner i 2. kvartal og selskapet så at det var nødvendig å få lettet den tunge finansielle strukturen. På generalforsamlingen i mai ble det framlagt et program for hvordan selskapet skulle redusere gjeldsbelastningen. Programmet tok for seg salg av virksomheter og aktiva, der forslaget var å selge cirka 40 % av konsernets virksomhet (2. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>).



Oktober 2008 ble ferge- og hurtigbåtvirksomheten solgt for 488 millioner til Torghatten Nord AS, som er et heleid datterselskap av Torghatten Trafikkselskap ASA. 5 hurtigbåter med tilhørende fire rutekontrakter i Troms fylke blir ikke overdratt, de videreføres i Hurtigruten til kontrakten med Troms fylkeskommune utløp 31. desember 2009. 5. januar 2009 skjedde overtakelsen,

med bakgrunn i godkjenning fra Konkurransetilsynet, løyvemyndigheter og eventuelle kontraktsmotparter og lånegivere. Salget av dette forretningsområdet medførte et tap på 103

millioner. Av vårt intervju med finans- og økonomidirektøren framkom det at han trodde årsaken til at en valgte å selge med mange millioner i tap, var at Hurtigruten var redd for et nei fra bankene i henhold til den finansielle restruktureringen. *”Vi var skyldig bakene mye penger, så det var litt som å selge høns i regnvær. Man fikk den høyeste prisen selskapet kunne få. Det er alltid vanskelig når selskap sliter slik som Hurtigruten, og så skal de selge ut non-core, da vet du at prisen ikke blir veldig høy.”*

Ved utgangen av 3. kvartal hadde selskapet også solgt sin eierandel i Nor-Cargo UK, som medførte en likviditetsmessig effekt på 12 millioner. Likeså framkommer det i dette kvartalet at aksjene i Hurtigruten Hotels AS i juni ble solgt, salget gav en regnskapsmessig gevinst på 17 millioner. Urolig makrobilde førte til vanskelig marked, noe som gjorde arbeidet med salg tidkrevende (3. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>).

I desember i 4. kvartal ble det inngått en avtale med VIA Travel Norge om salg av aksjene i Bergenske Reisebyrå AS. Likviditetseffekten for dette salget var på 52 millioner, mens regnskapsmessig gevinst var derimot på 26 millioner. Videre opplyser selskapet at Bring Logistics overdrar fraktselskapet Nor-Cargo Limited (Storbritannia) fra Det Stavangerske Dampskibsselskap og Hurtigruten. Salget gav en likviditetsgevinst på 12 millioner, men dog et mindre regnskapsmessig tap som følge av overdragelsen (4. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>).

Primo 2009 fortsatte salgssprossen, deriblant for bussvirksomheten. I sum eier Hurtigruten 71,3 % av AS TIRB som driver bussvirksomhet gjennom datterselskapet Cominor AS. Ytterligere har selskapet annonsert sin andel på 50 % i Nor Lines AS. Olstad peker til et problem ved salg av denne andelen. Nor Lines eies av Hurtigruten sammen med Stavangerske Dampskipsselskap, der de har en ”right of first refusal”. Dette medfører at de har rett til å gå inn i bud på selskapet etter at Hurtigruten har sluttforhandlet med den annen part. Dette karakteriserer han som *”en helt grusom situasjon, for da vet du at enhver ekstern kjøper ikke vil lukte på en slikt kjøp. Det vil si at Nor Lines sitter vi ganske stuck med.”* Hurtigruten trekker frem at markedet vanskeliggjør salg av skip, derav er MS Nordnorge som ligger ute for salg utleid til oljeindustrien (1. kvartalsrapport, 2009<sup>6</sup>).

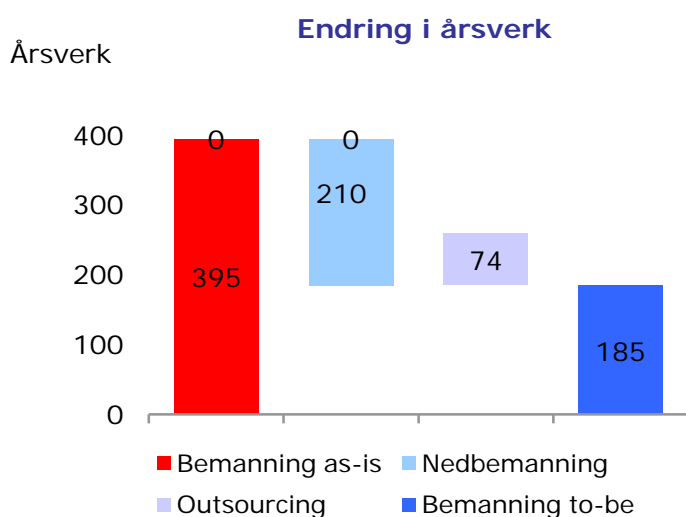
I 2. kvartal ble det opplyst at salget av bussvirksomheten til Cominor AS er stoppet, på grunn av en anmeldelse fra Troms fylkeskommune. Forholdet i anmeldelsen er ikke kjent, men av intervju med ledelsen framkom det at Cominor AS er anmeldt på grunn av å ha oppgitt for mye km. Salget av MS Nordnorge er også satt på vent inntil nye kriterier for nytt anbud fra staten foreligger. Ytterligere med bakgrunn i at selskapet ikke har overflødig tonnasje etter at MS Finnmarken er blitt utleid til oppdrag i Australia (2. kvartalsrapport, 2009<sup>6</sup>). Det blir ikke

foretatt noen salg av virksomheter i 3. kvartal, salgsprosessene for gjenstående virksomheter utenfor kjernen er for øyeblikket stanset. Hurtigruten referer til at de har en opportunistisk holdning til henvendelser angående salg av virksomhet, eiendom og anleggsmidler, men at de ikke har noen aktive salgsprosesser gående (3. kvartalsrapport, 2009<sup>6</sup>).

Således er det heller ikke i 4. kvartal blitt gjennomført noen salg. Selskapet viser til at to av de fem gjenværende hurtigbåtene i Troms vil bli solgt ved inngangen av 2010. Salget forårsaket ingen betydningsfulle regnskapsmessige gevinster eller tap. I tillegg er det inngått en intensjonsavtale om salg av en båt til, der planlagt overtagelse er i februar 2010. Hurtigruten har inngått en leieavtale med Veolia Transport Nord AS om de to gjenværende hurtigbåtene, avtalen forløper fram til slutten av februar og april 2010. Etter kontraktens utløpstid skal de to båtene selges (4. kvartalsrapport, 2009<sup>6</sup>).

3

Reduksjon av kostnader



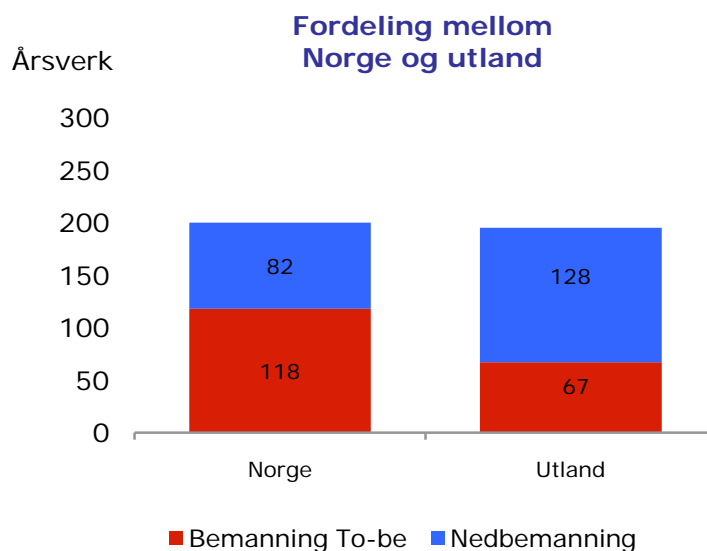
Figur 5-7: Endring i antall årsverk i landsorganisasjonen

Hurtigruten erkjenner at konsernets salgs-, markeds- og administrasjonskostnader er høyere sammenlignet med konkurrenter. Derav ble det igangsatt et omfattende arbeid som har til siktemål å konsolidere virksomheten og redusere kostnadene både i landsorganisasjonen i Norge og i salgsapparatet i utlandet (2. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>). 2. kvartal 2008 ble det kunngjort at selskapet hadde bestemt seg for å redusere de årlige

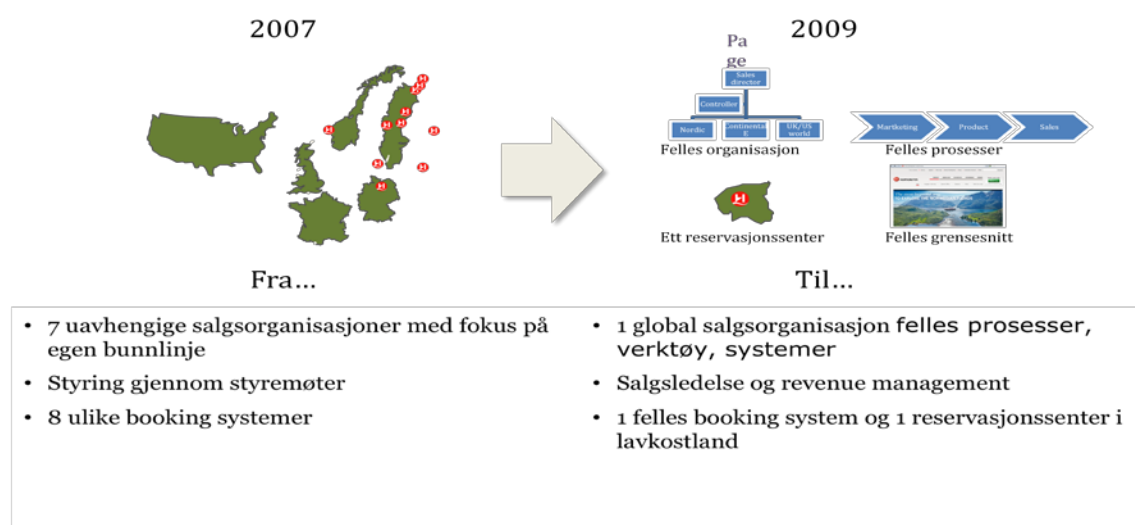
kostnadene knyttet opp mot salg og administrasjon, med til sammen 150 millioner innen utgangen av 2009. Kostnadsreduksjonene skal blant annet muliggjøres gjennom å opprette en felles IT-plattform og en felles arbeidsplattform som følge av Svart Belte. 10. november 2008 ble driften av selskapets IKT-systemer overdratt til Funn IT AS. (3. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>). Reduksjonen i kostnader tilsvarer om lag 35 %, og medfører en nedbemanning på ca. 200

ansatte. Figur 5-7 viser endringen i antall årsverk i landorganisasjonen. Som vi kan se skal også enkelte årsverk outsources.

Fordelingen mellom nedbemanningen i Norge og utlandet framkommer i figur 5-8. Av figuren ser vi at mesteparten av nedbemanningen skjer i utlandet.



*Figur 5-8: Fordeling av nedbemanning mellom Norge og utland*



*Figur 5-9: Etablering av én salgsorganisasjon, med ett mål*

I 4. kvartal 2008 blir det fremlagt en omstendelig plan for hvordan selskapet skal redusere kostnadene innenfor salg og administrasjon (se figur 5-9). Kjernen i planen er at kostnadene skal reduseres med 150 millioner årlig med full effekt fra 2010. Planens hovedelementer er blant annet; fokusere på Hurtigruten norskekysten og explorer produkter, reduksjon i antall callsenter fra 8 til 2 globale (begge outsourcet og lokalisert i et lavkostland), nytt bookingssystem, restrukturering av salgsorganisasjonen for å oppnå mer salg og mindre

administrasjon og sentralisering av funksjoner og tjenester (administrasjon, markedsføring, regnskap og fakturering) (4. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>).

Outsourcingen av callsentre til Tallin, medførte en del støy og kritikk. Kritikken gikk ut på at kundene mente den ikke fikk det svaret de skulle ha, videre at det oppsto språkmessige barrierer, osv. Ledelsesinformanter viser til at dette var av nødvendighet for å effektivisere driften. Outsourcingen førte til at kostnadene til 120 ansatte som tidligere var betegnet som faste, nå ble klassifisert som variable. Informantene eksemplifiserer at denne fremgangsmåten kan sammenlignes med Norwegians sin bookingstrategi, da selskapet betaler lønn ut fra et provisjonssystem.

Primo 2009 ble oppsigelser i den nordiske delen av organisasjonen gjennomført (1. kvartalsrapporten, 2009<sup>6</sup>). Oppsigelsene i USA og England ble startet 2. kvartal, og ble fullført 3. kvartal. I forhold til opprinnelig plan er omstillingen i Tyskland og Frankrike startet noe forsinket, men vil pr. november 2009 være i gang (2. og 3. kvartalsrapporten, 2009<sup>6</sup>). Programmet anses som å være i rute ved utgangen av året.

### 4

#### Hurtigruteavtalen

Punkt 4 i den finansielle restruktureringsplanen omhandler Hurtigruteavtalen. 1. januar 2005 trådte Hurtigruteavtalen med Staten i kraft. Avtalen løper til 31. desember 2012, og setter rammevilkårene for hurtigrutedriften. Over lengre tid har det vært forhandlet med staten om kompensasjon for NOx-avgift og økte bunkerkostnader. Primo 2008 hadde ikke partene kommet frem til en tilfredsstillende løsning, dog fortsatte arbeidet. Det er av selskapets oppfatning at avtalen ikke kan vedvare i sin nåværende form (2. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>).

27. oktober 2008 ble selskapet og Samferdselsdepartementet enige om en ny Hurtigruteavtale. Den nye avtalen innbefatter en høyere godtgjørelse for statens kjøp av sjøtransporttjenester på konsesjonsruten Bergen-Kirkenes, innskuddet økte med 125 millioner. I dette inngår 90 % kompensasjon for betalt NOx-avgift i 2007 og 1. halvår av 2008, samt en generell kompensasjon for resten av året 2008. Så lenge avtalen løper skal selskapet årlig motta generell kompensasjon på 66 millioner



og 90 % av NOx-kostnaden videreføres. Det gis også mulighet for å ta ut ett skip i skuldresesongen (vedlegg A). Hurtigruteavtalen vil i løpet av første halvår 2009 legges ut på nytt anbud (3. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>). I 4. kvartal 2008 ble det jobbet med å utforme nye anbudskriterier, der de berørte instanser fikk en høringsfrist til 20. februar 2009 (4. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>).

2. kvartal 2009 opplyses det om at Samferdselsdepartementet arbeider med nye anbudskriterier. Opprinnelig skulle disse være klar før sommeren, det var de imidlertid ikke. Forsinkelsen er med på å skape usikkerhet for selskapet og kysten for øvrig. I juni ble det kunngjort at flertallet i Stortingets samferdselskomité ønsket konsesjonsruten lik den som er i dag, også i fremtiden. Hurtigruten oppfattet dette som positivt. Ved utgangen av dette kvartalet er det ikke klargjort når anbudet skal legges ut eller dets kriterier (2. kvartalsrapport, 2009<sup>6</sup>). I 3. kvartal ble det kunngjort at de detaljerte anbudskriteriene var ventet ved årsskiftet 2009/2010 (3. kvartalsrapport, 2009<sup>6</sup>). Anbudskriteriene som var ventet i 4. kvartal kom ikke, og det er fortsatt uvisst når de vil foreligge (4. kvartalsrapport, 2009<sup>6</sup>)

**5****Finansiell restrukturering**

3. kvartal 2008 ble restruktureringsprogrammet utvidet med dette punktet, finansiell restrukturering. Hurtigruten refererer til at de innehar en god dialog med selskapets banker og oppfyller dets lånevilkår. Det er selskapets syn at restruktureringsprogrammet som nå gjennomføres, medfører et robust forretningskonsept. På grunn av at 1. og 4. kvartal gir et negativt resultat, vil likviditetssituasjonen være stram gjennom vinteren. På dette tidspunktet arbeides det med en finansiell restruktureringsplan. Innholdet er ikke klargjort, men planen vil blant annet inneholde brofinansiering inntil salgsprogrammet er gjennomført, lettelse i avdragsprofilen og emisjon. Emisjonsbeløp er ikke fastsatt, heller ikke dens vilkår eller om det i det hele blir besluttet emisjon (3. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>).

I arbeidet med å få godkjenning for den finansielle restruktureringsplanen, når selskapet sto med en fot i skifteretten, møtte det på hindringer. En av ledelsesinformantene trekker frem et eksempel; *”Vi tok kontakt med bakene for å få refinansiert, der det endte med at 9 av 10 sa ok, men den ene ville ikke gi oss noen flere sjanser. Da reiste Olav Fjell og satte seg utenfor bankkontoret og ventet til han kom inn til den som hadde det overordnede ansvaret, og klarte å overtale den siste banken til å være med en runde til. Hadde han ikke gjort det, ja da hadde det ikke sett lyst ut”*. I 4. kvartalsrapport 2008 blir det kunngjort at bankene 3. februar 2009 hadde akseptert Hurtigrutens finansielle restruktureringsplan, og at den skulle behandles av en

ekstraordinær generalforsamling 20. februar. Av figur 5-10 framkommer den finansielle restruktureringsplanen og hva den omfatter (4. kvartalsrapport, 2008<sup>6</sup>).

Egenkapital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rettet emisjon mot dagens aksjonærer - MNOK 420</li> </ul>
Brolån	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MNOK 300 med løpetid frem til 31.12.09</li> </ul>
Låne syndikat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen avdrag i 36 måneder</li> <li>• "Cash sweep" - løsning</li> </ul>
KS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen avdragsэлеment i bareboatleien i 36 måneder</li> <li>• "Cash sweep" - løsning</li> </ul>
Konvertibelt obligasjonslån	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innfrielse utsatt i 36 måneder</li> <li>• Alternativt 50/50 egenkapital/nytt obligasjonslån</li> </ul>

**Figur 5-10: Finansiell restruktureringsplan**

Planen tar sikte på å få tilført ny egenkapital gjennom en rettet emisjon, der dagens aksjonærer tegner seg for 314 millioner. Ytterligere har styret bedt generalforsamlingen om en fullmakt på 170 millioner, som skal brukes mot aksjonærer, selskapets ansatte og obligasjonseiere som ikke får delta i den rettede emisjonen. Som vi ser av figuren ovenfor, 5-10, vil et brofinansieringslån på 300 millioner bli gjennomført, med en løpetid frem til utgangen av 2009. Hurtigruten vil videre få tre års avdragsutsettelse for et lånesyndikat på 3,3 milliarder, dog med mulig nedbetaling gjennom en "cash sweep" løsning (vedlegg A). Det vil heller ikke blir noe avdragsэлеment i 3 år i bareboatleien (vedlegg A) til Kystruten KS/KirBerg Shipping KS, men begge deltar i "cash sweep" løsningen (Ibid). Det siste punktet innbefatter 3 års utsettelse for å innfri det konvertible obligasjonslånet (vedlegg A) på 150 millioner, med forfall juni 2009. Likeså blir det gitt ett års rentefritak og renten vil akkumuleres i den gjenstående perioden. Videre vil eierne i det konvertible obligasjonslånet bli gitt muligheten til å delta i emisjonen med samme vilkår som aksjonærer under

styrefullmakt. Det innebærer at de kan konvertere halvparten av lånet til egenkapital og la resterende del løpe videre som et ordinært obligasjonslån på 36 måneder (Ibid: 4).

Primo 2009 ble fullbyrdelsen av emisjoner gjennomført. De resulterte i en ny egenkapital på til sammen 392 millioner. Selskapets største aksjonærer tegnet seg i den rettede emisjonen for 314 millioner som først antatt. Øvrige aksjonærer, ansatte og obligasjonshaverne tegnet seg i selskapets konvertible lån for til sammen 78 millioner i den etterfølgende emisjonen. Alt annet i planen like, utenom det konvertible lånet som er redusert til 48 millioner kroner og har rentefritak i 2009, og deretter renteakkumulering til innfrielse juni 2012. I dette kvartalet er det tatt opp et nytt obligasjonslån pålydende 51 millioner, i forbindelse med emisjonstilbudet til obligasjonshaverne. Obligasjonslånet har en løpetid på tre år og har en fastsatt årlig rente på 10 % (1. kvartalsrapport, 2009<sup>6</sup>: 4). I 3. og 4. kvartal 2009 skjer det ingen endringer, arbeidet forsetter som planlagt.

#### **5.2.4 Kommunisere endringsvisjonen ut og ned i organisasjonen**

Kommunikasjonssjefen påpeker at det å kommunisere endringsvisjonen er helt avgjørende for å lykkes. Samtidig er det en balansegang, i og med at selskapet er børsnotert. Dette medfører at selskapet ikke kan gi børs sensitiv informasjon internt, før det gis til hele markedet. Etter etablering av kriseforståelsen, var det ikke mulig å forklare internt hvor ille det egentlig sto til uten samtidig å opplyse hele markedet om det. Dermed var det ikke før på generalforsamling 15. mai 2008, da første kvartal ble lagt fram, at informasjonen ble gitt ut. Med bakgrunn i at generalforsamlingen er åpen for alle, vil det som blir lagt frem der være offentlig tilgjengelig. For et børsnotert selskap som Hurtigruten er det svært vanskelig å etablere intern kriseforståelse og legge gode tall bak, før en må fortelle det eksternt.

I henhold til kommunikasjon har Hurtigruten er overordnet plan når resultater og status skal fremlegges. Når 2. kvartal 2008 skulle presenteres, var det naturlig å knytte inn nyheten opp mot selskapet kritiske situasjon og kursendringen som skulle foretas. Etter at børs melding ble sendt ut kl. 08.00 hadde Hurtigruten midt på dagen et allmøte for deres ansatte. Ved hjelp av videokonferanse, sikret en at førstehåndsinformasjon ble tilgjengelig for alle, da ansatte kunne koble seg opp og komme med spørsmål. Eksternt ble det holdt en pressekonferanse for å informere pressen, samt en presentasjon for investorene.

For at ansatte skulle få innsikt i, og forståelse av det omfattende restruktureringsprogrammet, ble det laget og utstedet små hefter som het Svart Belte. I dette heftet ble også ambisjonene med prosjektet forklart. For eksempel kan det nevnes et serviceorientert tiltak som het "Blikk,



smil og hilsen”. Ytterligere ble intranett aktivt brukt, for å sikre oppdateringer og bøte på misforståelser, herunder feilaktige medieoppslag.

I denne prosessen var media svært interessert, og Norum viser til at det er mye mer interessant å skrive om Hurtigrutens krise enn suksess. Når det stormet som verst og det skjedde store ting økte populariteten hos media, og det medførte flere hundre klipp hver dag. Etter at restruktureringsarbeidet begynte å gi resultater ble det svært stille fra media, der det gikk tilbake til normalen med omlag 40-50 klipp i uka. For å ha kontroll og oversikt over hva som presenteres, overvåkes media. Norum forklarer at alt som angår Hurtigruten kommer opp i en mail, nyhetsfeed, og gir han raskt oversikt over dagens nyhetsbilde.

### 5.2.5 Bemyndiggjøring (empowerment) av ansatte

I forhold til tidligere prosesser har selskapet denne gangen i restruktureringsarbeidet fokusert mer på bemyndiggjøring av ansatte. Eksempelvis kan forbedringsprogrammet, Svar Belte, nevnes. I dette programmet ble veldig mange involvert i arbeidsgrupper, der det i alt ble delt inn i 27 forbedringsprosjekter. Hvert prosjekt besto av om lag 5-6 stykker, og dette førte til at en fikk en veldig stor gruppe av ansatte som var med i selve endringsarbeidet. Likeså fikk en lært opp veldig mange i endringsprogrammet gjennom direkte deltagelse. Dermed fikk ansatte førstehåndskunnskap om hva som måtte til for å endre kursen, da de selv var med på å legge planer på blant annet forbedring av ombordsalg, sikkerhet, og lignende. Norum understreker dette med å si; *”at det var ikke bare 4-5 stykker på toppen som jobbet med endringsprogrammet, men en hel underskog av folk ble involvert”*. Øverås poengterer at empowerment av ansatte er en av de viktigste suksesskriteriene for å lykkes i endringsarbeidet, og fremhever *”at en får eierskap i strukturen”*. Samtidig viser han til *”at selv om en aldri får alle til å eie dette ett hundre prosent, er det utrolig viktig at nøkkelspillerne har eierskap til det en skal gjøre”*.

Omstillingsprosessen gikk ikke helt smertefritt for seg, ut fra informanter, da selskapet møtte på hindringer underveis. Eksempelvis kan det vises til motstand fra to ledere i den utenlandske salgsorganisasjonen. Dette var dyktige ledere og store aktører med lang fartstid innen reiseliv. På møter der ledelsen i Norge framla planer om den ønskede retningen, som skulle bringe selskapet ut av krisen var det full enighet. Derimot når den franske ”president-general-direktøren” og ”geschäft führer” fra Nederland vendte tilbake til sin daglige drift, gjorde de akkurat slik de alltid hadde gjort, og tok ikke høyde for de vedtatte endringene. Til tross for flere dialoger var endringsmotstanden vedvarende, der det siste trekket fra den franske lederen var at endringen som Hurtigruten hadde vedtatt var mot fransk lov. Den

eneste utveien var til slutt å erstatte den gamle garde med nye yngre ledere, som var endringsvillige. Informantene trekker frem ”at en må holde kursen og tørre å gjennomføre det en har besluttet”, og mener at dette har medvirket til suksess i større grad en tidligere.

### 5.2.6 Generere kortsiktige gevinster

*”Internt i organisasjonen har jeg tidvis benyttet en metafor fra idrettens verden når jeg skal beskrive den prosessen vi holder på med. Vi er nå i kvalifiseringsrundene, hver kamp er avgjørende for vår videre skjebne. Vi må vinne for å avansere til sluttspillet. Da er vi avhengige av topp innsats i alle ledd, og vi må spille hverandre gode. Da vinner vi kampene, og for oss som har slitt i motgang, betyr hver seier en kraftig motivasjon.”* (Fjell i årsrapport, 2008<sup>6</sup>: 7)

Historisk sett refererer informanter at det tidligere har vært iverksatt omfattende endringer, uten at resultatene ble bedre. Til tross for at alle gjorde sitt ytterste, ble resultatene bare dårligere. Ringvirkningene som følge av manglende suksess, medførte svekket motivasjon og kampånd. I det pågående restruktureringsarbeidet har det vært sentralt å vise til kortsiktige gevinster hele veien. Samtlige informanter er enige om at hvis en skal lykkes må endringene skje gjennom handling, og ikke bare via mange ”fine ord”. Norum drar fram at ved kontinuerlig å formidle suksesshistoriene øker motivasjonen og ståpåviljen for videre framdrift. Her kan nevnes resultatforbedringer, store utleiekontrakter, vellykket markedsføringskampanjer, økt ombordsalg, økt belegg og interesse fra eksterne investorer. Norum påpeker at ”folk har stått på og gitt veldig mye i et endringsprogram, men forskjellen og det som har vært veldig vellykket denne gangen er at vi ser at det virker”.

### 5.2.7 Konsolidere resultater og endring

Sett ut fra hendelsesforløpet vi omhandlet i kapittel 4, mener vi at manglende gjennomføringsevne har resultert i fraværende endringssuksess. Skal en lykkes argumenterer ledelsesinformanter for at det er vesentlig at en er tindrende klar på hva som skal gjøres, uten stadig å komme med små endringer underveis. Hvis ikke vil suksessen i forhold til konsolidering av resultater og endring sannsynligvis utebli.

Når alle de stegvise fasene ovenfor er gjennomgått og forståelsen er etablert, må det kommuniseres mye og gjøres et par enkle grep. Olstad poengterer at blir ting for komplekse, der alt skal gjøres på en gang, går det ikke. Han sier at det er essensielt kun å ha tre hovedbudskap, der en ”kjører igjennom til en selv og alle som hører på går ”bøtte” lei av dem”. Eksempelvis kan det være å øke salget, nedbemanning eller nytt marked, hva som

helst, men enkle budskap. Videre fremmer han at ledelsen må være kynisk i gjennomføringen, selv om det ikke er noe artig. Dette er arbeid som må gjøres, enten en vil eller ikke.

Samtlige informanter fastslår at lederen er nøkkel til suksess i enhver omveltende endring. En faktor til den mangelfulle konsolideringen, i etterkant av fusjon, var at det ikke var noen tydelig leder som sto i spissen, hevder ledelsesinformanter. Olstad sier at *”tidligere ledere var både flinke, snille og hyggelige, men fremsto ikke som sjefer som ønsket å gjøre store endringer. Dermed var fusjonen egentlig en studie i endring som ikke skjedde.”*

Etter Fjells inntreden poengterer samtlige informanter at han *”har vært selve hjernen og grunnen til at Hurtigrutens endringskurs har vært så vellykket”*. Videre er oppfatningen at dersom adm. direktør ikke hadde vært opptatt av den pågående endringen, så ville alle i selskapet mest sannsynlig sysle med de samme tingene som direktøren foretar seg. Ansatte viser til at svakheten tidligere blant annet var hyppige lederskifter, der det ble vanskelig å stake ut en langsiktig kurs. Således at lederne ikke har vært tro mot endringsvisjonen, og vinglet i veien mot målet. Fjell derimot har hatt en veldig klar linje fra starten, og ingen av informantene har vært i tvil om hva som har vært hans mål. Grunnplanken i omstillingen, slik Øverås ser det, *”er at en ikke vinger i forhold til målet, og er tydelig på de tiltakene en bestemmer seg for å gjøre”*.

Fjells evne til å formidle budskapet i endringsvisjonen internt og eksternt har vært avgjørende for konsolideringen. Ansatte mener hans evne til å få med seg samtlige har resultert i større engasjement og delaktighet. Som leder i en omstillingsprosess kommer det innspill fra høyre, venstre og mer til. Av våre intervjuer nevnes det gjentatte ganger at Fjell har presisert at en leder i denne situasjonen må *”være halvt døv og halvt blind”*. Det vil si at lederen må velge å overhøre alle innspill som kommer, for diskusjonen er tatt på forhånd. Olstad illustrerer dette ved å vise til *”at selskapet har omlag 11 000 aksjonærer. Det er her de virkelige ildsjelene befinner seg, de som eier to aksjer ringer daglig for å fortelle hva de mener selskapet skal gjøre”*. I omstillingsarbeidet har det vært vesentlig at adm. direktør er fast i klypen og har holdt en stødig kurs. Noe som understøttes av Norum; *”hvis en bytter strategi midt i løpet, begynner folk å lure...åja, vi får endret beslutningene underveis allikevel. Så her gjelder det å høre på alle til å begynne med, så bestemme og bli enige om planen, deretter gjennomføre og lukke øynene litt”*.

Øverås vektlegger økonomistyringen, og anser det som basis i enhver konsolidering. Ethvert selskap har sin egen måte å gjøre ting på, men det er sentralt at de definerer hva som er de riktige verktøyene å bruke. Hurtigruten har blant annet i denne prosessen definert globale

styringsparametre (KPI'er). KPI-styringen har eksistert tidligere også, men ikke på en gjennomgående global måte. Eksempelvis har det engelske salgskontoret vært resultatorientert i forhold til seg selv, og ikke alltid direkte resultatorientert opp mot Hurtigruten. Med andre ord hadde selskapet et overordnet styringsverktøy, men under denne hovedparaplyen opererte hver og en forskjellig, fra selskap til selskap. I inneværende omstilling er dette tatt tak i på en gjennomgripende måte. Nå jobber selskapet som nevnt med globale KPI'er, rapporteringsformer, salgsrapporter og globale kampanjeplanlegginger. Sett ut fra dette er strukturen en helt annen, nå enn tidligere.

Olstad understøtter dette, da han viser til at den måten selskapet nå arbeider på kan knyttes nært opp mot en slags Balansert Målstyring. Måloppfølgingssystemene som er utarbeidet er basert på kvantitative målinger, som er ekstremt konkret i forhold til hva som måles. Eksempelvis at det måles effekten av uttak av mennesker. Det har vært av betydning for selskapet å få klarhet i hva som har vært viktig for å oppnå de ønskede mål, for så å måle det på en mest mulig objektiv måte, ved bruk av minst mulig kvalitative mål. Olstads erfaring er at dersom det skal skrives lange rapporter, er det ordgyterne som vinner frem. Bruker en derimot enkle kvantitative variabler, som følges nøye opp, tror han at en kommer et godt stykke på vei. Der han konkluderer med ”... *vær ekstremt nøye på det som måles, da det som måles er det selskapet får*”.

For å få befestet endringen hevder Norum at det er ekstremt viktig å planlegge godt og holde seg til planene. Dette illustrer han med utsagnet ”*Don't change the horse in the middle of a stream*”. Gjør en det vil det gå dårlig. Et annet viktig poeng han trekker fram er ”*å ikke gi opp, men fortsette endringsprosessen selv om den umiddelbare faren er over*”. For å få endringen konsolidert er det betydningsfullt å skape en felles kultur, struktur, systemer og lignende.

### 5.2.8 Forankre endringen i en ny bedriftskultur

”*Internt har vi snakket en del om at en må tørre å ta den kraftigste medisinen, eller den medisinen som er nødvendig. Det er viktig å ikke slutte å ta medisinen bare fordi man føler seg bedre, for da kan man fort ramle tilbake igjen. Med andre ord vil man, for å få en varig endring, måtte fortsette å jobbe med de samme tingene over tid.*” (Kommunikasjonssjef, Ragnar Norum)

Tidligere hadde selskapet en bedriftskultur som ledelsen karakteriserer som svært impulsiv, der ”ting ble tatt på hælen”. Ansatte ytrer at før var det mye byråkrati, der sjø og land nærmest

fremsto som to motpoler. Samtlige indikerer at den nye masterplanen, restruktureringsplanen, har vært med å gjøre sitt for å forankre endringen og forene kulturene i en ny bedriftskultur.

Arbeidsformerer endret seg når Fjell kom inn som ny leder. Han blir betegnet som en ultrastrukturert person, og har bidratt til at selskapet jobber helt annerledes nå enn før. Deriblant refereres det til at det nå foretas analyser i forkant av beslutninger, kalkyler blir utviklet før en handler, kausale sammenhenger blir sett på før tiltak blir iverksatt, osv. Impulsiviteten har blitt dempet, der en nå ”tenker seg om før en handler”. I 2009 ble det etablert en risikogruppe som trer sammen, for å vurdere risiko av en del ting som selskapet foretar seg. For eksempel nevner Norum at gruppen ble trukket inn i forbindelse med outsourcingen av booking i Tyskland (Continental Europa). Risikogruppen så på fareelementene som kunne oppstå. Herunder hvilken risiko selskapet utsettes for i form av nedgang i salg hvis en tysker ringer og møter på en som ikke prater spesielt godt tysk. Utfallet kunne blant annet være at selskapet mistet markedsandel i Hurtigrutens viktigste marked, eller at ansatte satte seg til motverge.

Som ledd i den finansielle restruktureringsplanen har selskapet fått skjerpede covenants fra bankene, der de blant annet har utpekt en observatør til styret, og at ansettelsesforholdet til Fjell ikke kan avsluttes fra selskapets siden uten deres samtykke. Sikring av valuta, rente og bunkers er et annet moment som er implementert for på en best mulig måte å skaffe forutsigbarhet. Tidligere hadde ikke selskapet den finansielle ryggraden som krevdes for å foreta sikringer. Heller ikke nå har selskapet rammene helt på plass, men har til en viss grad klart å komme fram til en løsning. Eksempelvis nevner Olstad at bunkersprisene er viktige å sikre, da de svinger ekstremt mye direkte med oljeprisen. Det som gjøres nå er at selskapet går inn og gjør bunkerssikringer for en periode fremover i tid. Så kjøres det rullerende kvartalsvise sikringer. Det vil si at ett kvartal frem så har selskapet kanskje sikret 50-60 % av bunkersforbruket. To kvartaler frem sikret om lag 40-50 %, tre kvartaler og videre til seks kvartaler sikres ca. 20 %. For hvert kvartal skjøtes det så på både i lengden og i høyden, slik at profilen beholdes og skyves videre. Årsaken til at selskapet benytter trappetrinnsmodellen ned, noe ikke Hurtigruten selv har funnet på, er nettopp det at sikringer blir dyrere jo lengre frem i tid de er. Tiden i en opsjon, og den underliggende volatiliteten er det viktigste for hvor dyr den blir. Jo lengre frem i tid, jo dyrere er det å sikre og jo mer kreditt trenger selskapet for å gjøre en sikring. Anvendelse av denne modellen sikrer Hurtigruten mer i det kortsiktige bildet, og mindre i det langsiktige. I tillegg til denne løsningen benytter selskapet seg av ”stopp loss nivåer”, det vil si at hvis eksempelvis oljeprisen går opp til 100 dollar per fat, da

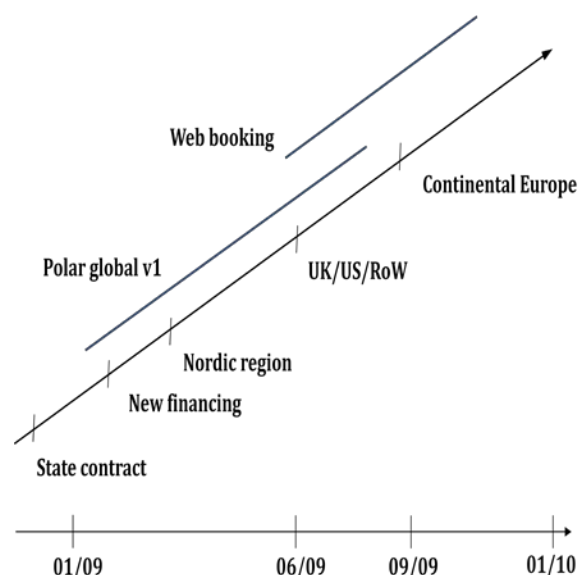
låser selskapet den. Olstad påpeker ”at det er ganske dumt å gjøre sånn økonomisk sett, men da sikrer vi at selskapet overlever”.

Som nevnt i kapittel 4 endret selskapet ledelsesstruktur, der konsernledelsen ble erstattet av en bedriftsledelse. Norum peker på at dette har ført til en flatere struktur, hvor en ikke lenger jobber i mange ulike divisjoner. Tilbakemeldingene fra de ansatte er at ting går raskere, samarbeidet mellom sjø og land har blitt tettere og selskapet fremstår nå som mindre byråkratisk. Alle informantene har en formening om at det nå jobbes mot et felles mål, ut fra at selskapet framstår som mer enhetlig. Eksempelvis har en nå en felles salgsorganisasjon. Selskapet har en samstemt markedsføring, der det nå utvikles en standardbrosjyre versus en ulik for hvert enkelt land.

Ledelsesinformanter viser til at Hurtigruten har benyttet seg av konsulenter tidligere, men at det er første gang at selskapet har foretatt store omveltninger i forhold til drift og struktur. Tidligere derimot har kun utfordringer blitt definert, samt hvilke tiltak som kunne iverksettes. Norum påpeker at den største forskjellen nå er at en i tillegg til ”å borre seg ned og arbeide på nye måter, gjennomfører den nye definerte strukturen”. Arbeidet med å forankre en ny bedriftskultur er langt fra fullført, da det er en kontinuerlig prosess. Informantene er enige om at dette arbeidet er kommet langt på vei, og viser til at fundamentet for videre utvikling er lagt.

### 5.3 Utfall av krisehåndteringen

Utfallet av krisehåndteringen har begynt å gi resultater. Mye av den planlagte restruktureringen er gjennomført. Til tross for at deler av arbeidet gjenstår, ”har mange brikker begynt å falle på plass”. Som vi ser av figuren 5-11 gjenstår det å få på plass den største og siste delen av restruktureringen av selskapet, som omhandler ”Continental Europa” og er knyttet opp mot det tyske kontoret.



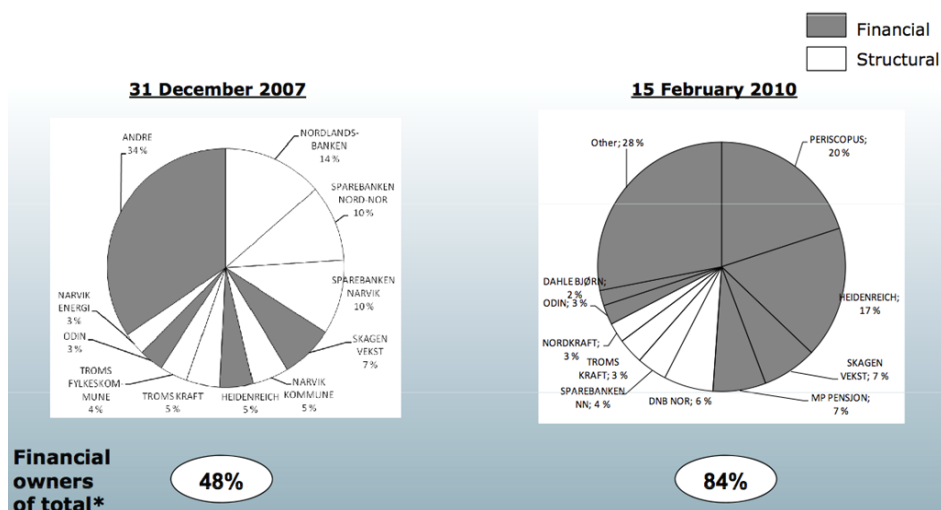
Figur 5-11: 2009 - et år i endring

Fra å være et selskap på randen av konkurs utviklet 2009 seg til å bli et vendepunkt for Hurtigruten, der selskapet i dag fremstår med fornyet kraft. Tallene for 2009 viser markante forbedringer, der det er en resultatforbedring på 658 millioner før skatt (se tabell 5-1) (Årsrapport, 2009<sup>6</sup>)

Hurtigruten group (NOK 1 000)	Q4 2009	Q4 2008	Year to date 2009	Year to date 2008
Operating revenues	561 020	649 913	3 389 851	3 468 675
Operating expenses	590 795	664 419	2 932 361	3 178 364
Other losses/(gains) - net	1 230	-946	1 993	-18 359
<b>EBITDA</b>	<b>-31 006</b>	<b>-13 561</b>	<b>455 496</b>	<b>308 670</b>
Depreciation & impairment losses	98 810	312 167	359 714	565 413
<b>EBIT</b>	<b>-129 816</b>	<b>-325 728</b>	<b>95 783</b>	<b>-256 742</b>
Net financial items	-52 209	-68 429	-190 927	-256 965
<b>Profit (loss) before tax for continued business</b>	<b>-182 025</b>	<b>-394 156</b>	<b>-95 145</b>	<b>-513 707</b>
Profit (loss) before tax for discontinued business	2 509	-165 715	66 666	-172 486
<b>Net profit (loss) before tax</b>	<b>-179 515</b>	<b>-559 872</b>	<b>-28 478</b>	<b>-686 193</b>

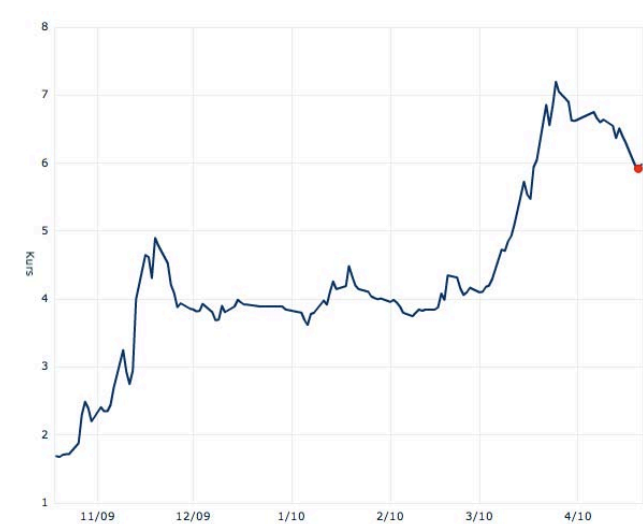
Tabell 5-1: Resultat 2008-2009

Ny finansiell plattform sammen med resultatforbedringer, samt økt tro på fremtiden har bidratt til stimulans fra aksjemarkedet. Resultatet av denne økte interessen for selskapet førte til stigende aksjekurs. I kjølvannet av denne utviklingen fikk Hurtigruten nye eiere som hadde tro på ytterligere vekst og fremgang.



Figur 5-12: Endringer i aksjonærstruktur 2007-2010

Flere av våre informanter i Hurtigruten viser til aksjonærsitsen, der selskapet har vært det en kan kalle en nærmest skjermet bedrift frem til 2007. ”Det har vært mange nordnorske eiere, mens nå har vi eiere som har reddet selskapet. Investorene Per Heidenreich og Trygve Hegnar har bidratt til at Hurtigruten er blitt lik andre børsnoterte selskaper, der aksjonærene er inne for å tjene penger, og ikke inne for å drive distriktspolitikk eller støtte noe de tror på”, sier Olstad (se figur 5-12). Dette har ført til en helt annen dynamikk i selskapet og en annen likviditet i aksjen, som er større enn tidligere. Eksempelvis har interessen fra finansmarkedet og analytikere generelt økt, dette merkes blant annet ved offentliggjøring av kvartalspresentasjonene. Ledelsesinformanter syner til at selskapet nå kan bruke kapitalmarkedet på en helt annen måte enn tidligere. ”Vi kan gå ut til markedet hvis det skal foretas en emisjon, og ikke til de samme gamle stakkarene”.



**Figur 5-13: Kursutvikling i etterkant av Hegnars investering**

Hegnar kjøpte seg inn ultimo 2009, der han over natten kjøpte 1 av 5 aksjer i selskapet (Nilsen, 13.11.2009). Som vi ser av grafen, figur 5-13 ([www.oslobors.no](http://www.oslobors.no)<sup>12</sup>), har aksjekursen over femdoblet seg fra da Hegnar kom inn og fram til april 2010. Ledelsesinformanter viser til at Hegnars kjøp har bidratt til en positiv psykologisk effekt på aksjekursen.

I årsrapporten for 2009 slår Fjell fast at når status gjøres opp for dette året har prestasjonene så langt vært bedre enn det som lå til grunn for refinansieringen av selskapet; ”Det skal vi ta som en viktig etappeseier, men vi har ikke anledning til å lette på trykket” (Årsrapport, 2009<sup>6</sup>: 7). Til tross for den formidable resultatframgangen, så viser regnskapstallene fortsatt et underskudd for 2009. Hurtigruten har fremdeles en vei å gå, men vil framover arbeide med det som gjenstår av restruktureringen, samt målsetningen om lønnsomhet i 2010 (Årsrapport, 2009<sup>6</sup>). Utfallet av restruktureringen ”... gir en pekepinne for hvilken retning det videre vil gå med verdens vakreste sjøreise” (Danielsen og Lyngmoe, 18.02.2010).



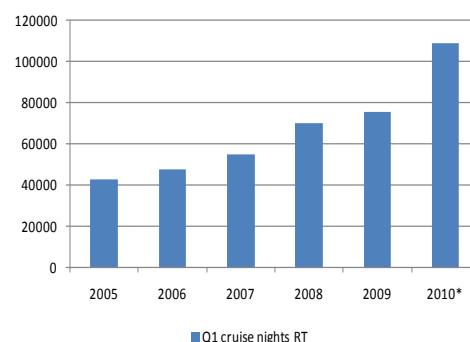
Til tross for hard motvind over lengre tid, føler salgs- og markedsdirektør at selskapet har opprettholdt tilliten relativt bra innad og utad. Videre sier han ” *at det som Hurtigruten er velsignet med, og som vi får håpe forsetter i tiden fremover også, er at selskapet ”eies” av kystens befolkning*”. I krisehåndteringen har både media og befolkningen klart å skille mellom produktet og selskapet, der Norum viser til at produktet økte i tilfredshet mens selskapet ble noe tynnslitt. Totalt sett mener samtlige informanter at omdømmet ikke har blitt skadelidende, da selskapet har klart å opprettholde sin posisjon på en god måte. Fjell presiserer i årsrapporten for 2009<sup>6</sup> (:24); ”*Gode kontroll- og styringsmekanismer, åpen og ærlig kommunikasjon, samt likebehandling av alle våre eiere er viktige bærebjelker som danner grunnlaget for omgivelsenes tillit, positiv verdiutvikling og et godt omdømme*”.

Ledelsesinformanter viser til at dersom en ser på krisesituasjonen i et annet perspektiv og snur det hele opp ned, så åpner det for et mulighetsrom. Øverås trekker fram at i en slik omstillingsprosess skapes ekstra ”push” til å gjøre en del grep, samtidig som dette bidrar til at selskapet uvilkårlig endrer endringsvilligheten. Norum framhever at den snuoperasjonen Hurtigruten nå har og er inne i kan ses på som en mulighet, da ”*en får ryddet opp i eget hus*”.

### 5.4 Fremtidsutsikter

Framtidsutsiktene for Hurtigruten mener samtlige informanter er gode, men at det ikke er ensbetydende med at selskapet ikke har utfordringer. Utfordringer de trekker fram er blant annet ny Hurtigruteavtale, da den er avgjørende for om selskapet går i pluss eller minus i og med at den utgjør 16-17 % av selskapet inntekter. Kriteriene staten setter ved nytt anbud vil være viktig å få kartlagt for videre planlegging, men ledelsesinformant viser til at den ser ut til å trekke ut i tid. En annen utfordring som refereres til er den ledige kapasiteten, høst, vinter og vår. Så langt har selskapet fokusert på å øke belegget på vinteren, der det de siste tre år har jobbet knallhard med en kampanje som heter ”Hunting the light”.

Av figur 5-14 ser vi at utvikling av vinteren som et unikt produkt, der Hurtigruten har bedrevet bevisst markedsføring, gir resultater i vinterhalvåret. Økningen er primært knyttet rundreisesegmentet. Den positive utviklingen kommer blant annet som følge av bedre tilgjengelighet gjennom direktefly (Hurtigruten, 2010)



Figur 5-14: Vintersatsing gir resultater



**Figur 5-15: 5 konsepter for å utvikle totalproduktet og utnytte klare markedstrender**

Kommunikasjonssjefen antyder at en annen utfordring selskapet har er høyere pris i forhold til andre cruise, dermed må det tilføres en merverdi for selskapet produkt. Videre at ”eldre kunder blir yngre” og ønsker mer deltagelse. Derav blir det sentralt for Hurtigrutens produkt å ikke fremstå som ”just another cruise”, men kunne bidra med blant annet kunnskap hvor en lærer litt om Norge på sin reise. For å møte behovet og trenden i markedet har selskapet utviklet 5 konsepter for å utvikle totalproduktet (se figur 5-15).

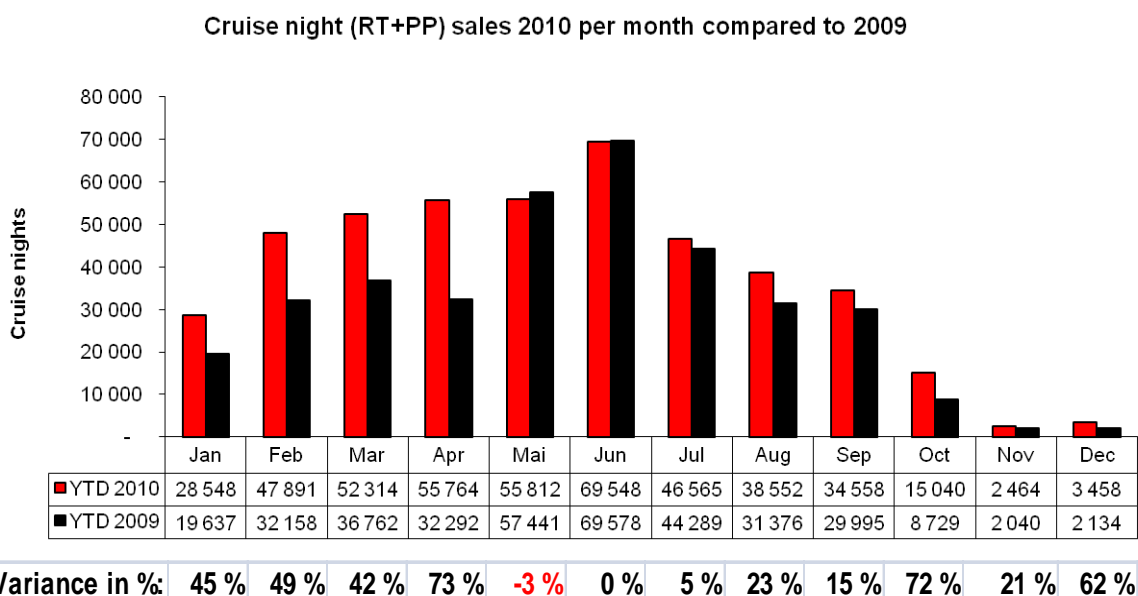
I tillegg er det utviklet en tentativ introduksjonsprofil for mulige markeds kampanjer for å øke belegget (se figur 5-16)



**Figur 5-16: Mulig tidslinje for markedsintroduksjon**

Distansesegmentet har imidlertid hatt en nedgang på om lag 10 % i 2009, herunder nyttetransport, kurs-, konferanse- og kortfeiremarkedet (Årsrapport, 2009<sup>6</sup>). Øverås fastslår at det vil være en viktig andel å ta tilbake. I forhold til nyttetraffikken er det mange faktorer inni bildet, heriblant fly, hurtigbåt, tog og personbil. For å bli konkurransedyktig på dette markedet vil det være essensielt å jobbe med å forenkle prisstrukturen, slik at kunder i perioder kan oppleve at prisene er rimeligere enn hva de fremstår som i dag. Ytterligere jobbe å få frem fordelene med å bruke Hurtigruten som lokaltransport.

Bevissthet og fokus på nye opplevelsestilbud, samt mer målrettet markedsføring har begynt gi seg utslag i positiv passasjertallutvikling. Av figur 5-17 ses det at antall gjestedøgn har økt betydelig, sterkest i vintersesongen (Hurtigruten, 2010). Videre viser figuren at det fortsatt er mye ledig kapasitet, derav vil Hurtigruten forsette sitt intensive salgsarbeid med uforminsket styrke fremover.



*Figur 5-17: Antall gjestedøgn for 2010 pr. 15.januar*

Etter framleggingen av 4.kvartalsrapporten for 2009 uttaler adm. direktør Fjell ”at krisen for Hurtigruten er over. Nå peker alle piler rett vei. Men det er fortsatt et stort potensial som skal tas ut. Så selv om krisen er over, er ikke jobben gjort.” (www.aftenposten.no<sup>14</sup>).

Ledelsesinformanter mener at Hurtigruten har kommet langt på vei, og i likhet med adm. direktør betegner de den akutte krisen som over. Likevel fastslår de at det vil være fundamentalt for selskapet å få opp passasjertallet og inntektene i tiden framover.

Dette fremhever Olstad ved å si ”vi har foreløpig fått et pusterom, og alle er klar over at det er en nødløsning vi har nå. Bankene har ikke tatt noe skrell på lånene sine, hovedstolen er som den er, og det er bare lagt på ting som gjør at det er dyrere ha lånene. Vi har utsatt problemene, så i mars 2012 har vi et kjempeproblem. I tillegg til at vi da skal ta opp igjen avdragene og gjøre opp for det som ikke har vært betalt de tre årene før, bør vi da ha nye båter. Så 600 millioner multiplisert med 1 til 3, det bli det penger av”.

<sup>14</sup> <http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article3524007.ece>

## **5.5 Oppsummering**

I dette kapitlet har vi redegjort for selskapets krisehåndtering, der vi har sett den i forhold til Kotter sine 8 stegvise faser for en vellykket endringsprosess. Videre har vi sett på fremtidsutsiktene, hva som er gjort, hva som gjenstår og hva som vil bli de største utfordringene fremover. I neste kapittel vil vi analysere krisehåndteringen og se den opp mot teoretiske anbefalinger, samt ekspertenes uttalelser.

## 6. Analyse av selskapets krisehåndtering i lys av teori

*I foregående kapittel tok vi for oss Hurtigrutens krisehåndtering, og besvarte forskningsspørsmål 2. Hensikten med dette kapitlet er å analysere krisehåndteringen, og se om den samsvarer med teoretiske anbefalinger. Forskningsspørsmål 3 vil bli belyst, som tar for seg hvordan de igangsatte tiltakene samsvarer opp mot teori.*



### 6.1 Introduksjon til analysen

Nå etter vi har tatt for oss selskapets krisehåndtering, vil vi benytte ekspertene og litteraturoversikten, omhandlet i kapittel 3, for å se om de igangsatte tiltakene samsvarer med teori. Analysen beror på vår subjektive vurdering av materialet vi har tilgjengelig.

### 6.2 Samsvar mellom krisehåndteringen og teori

Ut fra vår kvalitative undersøkelse og sekundærdata framkommer det at Hurtigruten på et tidlig tidspunkt hadde en kriseforståelse, og en forståelse av at tiltak måtte iverksettes. Problematikken slik vi ser det, var at det ikke ble tatt nødvendige og nok kraftige grep. Eksempelvis i forhold til kostnadsreduksjoner. Ekspert Jensen refererer til ” at kriseforståelsen ofte sitter langt inne. I studier som er basert på etterpåkløkskapens ånd, der en tar for seg bedrifter som har vært rammet av krise, vises det til at det går relativt lang tid før bedriften opplever situasjon som så truende at en gjør noe med det. Ofte så sitter det langt inne i styret å gjøre endringer i ledelsen. Det skjer et eller annet, spesielt i større organisasjoner, der en på en måte skaper inntrykk om at det går rett vei. Det tror jeg har noe med organisasjonskulturen å gjøre, man sitter i en kultur som ikke tillater en å tro at en kan feile og det kan være farlig”.

Det strategiske grepet om å fusjonere for å oppnå bedre lønnsomhet gikk ikke som planlagt. Teori argumenterer for at i foreningen av to selskaper må handling skje med det samme. Ekspertene understøtter dette, da de hevder at jo lengre tid det går, dess større er sjansen for at en mislykkes. Blant annet med bakgrunn i at den mentale forberedelsesprosessen den enkelte ansatt sitter inne med, i forhold til endring, er høy med det samme men avtar så gradvis. Faremomentet i alle endringsprosesser er utsettelse, konstaterer de. Som nevnt tidligere hadde

Hurtigruten på fusjonstidspunktet mange tiltak og høye ambisjoner (jfr. pkt. 4.3.1), og teorier sier det vil være vanskelig å lykkes på mange fronter samtidig. Vi ser at ønsket om å oppnå forbedringer på svært mange satsningsområder på samme tid, vanskeliggjorde konsolidering av planene. Målsetningene var også urealistiske i forhold til de grep som ble gjort, der det kan vises til snillisme og naiv fremtidstro. Eksempelvis ble det investert i tre nye skip til tross for sviktende inntektsgrunnlag. Videre ser vi ut fra vårt arbeid at det ikke ble foretatt noen betydelige grep i forhold til dobbeltfunksjoner, kostnadsbesparelser, arbeidsmetoder, osv. Ekspertene fastslår at det vil være sentralt i en fusjonsprosess å foreta analyser, der en ser på hvor inntjeningsgrunnlaget ligger og hva som er selskapets kostnadsdrivere.

Hyppige lederskifter, slik Hurtigruten var preget av, anviser teori som lite fordelaktig. I en snuoperasjon er det sentralt at det står en leder i spissen, som er handlekraftig, bestemt og takler å stå i stormen. Ut fra vårt studie framkommer det at selskapet i de senere år ikke har hatt ledere som har sittet lenge nok til å kunne gjennomføre handlekraftig og tidkrevende snuoperasjoner. Solvoll understøtter likeså at gjennomføringskraft er vitalt og *”at en leder må kunne ta beslutninger og ha styrke til å gjennomføre dem. Med andre ord må lederen være beslutningsdyktig og tørre å stå for de valg som er tatt”*.

Til tross for store komplekse planer for å forbedre selskapets situasjon peket pilene nedover, som drøftet i 4. kapittel. Tallenes tale var entydige og varslet at fare var på ferde, konsolideringen av de tenkte tiltak uteble og dermed også resultatene. Er en kommet i en situasjon der overlevelse er det bedriften kjemper for, peker Jensen til *”at det ikke er en annen utvei en å skifte ut ledelsen og gjøre dramatiske endringer slik at folk ser problemene og utfordringene med friske øyne. Er en derimot tidlig ute, hvor på en måte bedriften greier å skape en erkjennelse av krisesituasjonen og hvor det ennå er styringsfart, kan kanskje bedriften revidere sin strategi, endre arbeidet mot sentrale markeder, igangsette ny teknologi, etc.”*. I Hurtigrutens tilfelle utviklet situasjonen seg, slik vi ser det, til å bli stadig mer kritisk. Etter Kildals fratreden innså selskapet at de trengte en mer handfast leder, som kunne lede an for å få *”skuta på rett kjøl”*.

Høsten 2007 ble, som tidligere nevnt, Fjell adm. direktør. Fjells allsidige erfaring med snuoperasjoner i store selskaper tror vi har vært en viktig faktor for å hjelpe Hurtigruten med å starte planleggingen av strategiske gjennomførbare mål. Eksterne konsulenter ble som nevnt innhentet for å bistå selskapet. Der teamgruppene, som ble etablert, ikke bare involverte ledelsespersonell, men også ansatte på ulike nivå. Seljeseth sier *”at en må lage et kriseteam fortere enn svint, der det sitter styreformann, administrerende direktør, spesialrådgivere og*

*representanter for de ansatte. Med andre ord ett stort team. Det er de som skal navigere gjennom krisen. Jeg ser det er mange som delegerer kriseendringen til administrasjonen, altså ledelsen og toppledelsen, og det er jo helt feil. Når bedriften er i krise så er aksjeloven og allmennaksjeloven krystallklar, det er styret som navigerer. Det er fordi det er en strategisk operasjon, men styret bør utvides og trekke med administrasjonen. Da glemmer man på en måte skottene mellom hva som er styrearbeid. Formelt blir det noe annet, det må skrives styreprotokoller på beslutningene. En av de vanskeligste tingene er å redde livet til en bedrift, og det mest vitale du bør gjøre er å kontakte eksperter med riktig kompetanse. Ledere i krisebedrifter blir ofte sittende inne på kontoret, med hodet nesten i pulten, slik at krisen bare blir innenfor de veggene. Derav er det utrolig viktig at det er et team som skal ro bedriften ut av krisen”.*

Videre ser vi det som essensielt at Hurtigruten nå har fått inn et bedre rustet ledelsesteam, spesielt Fjell som har erfaring med kriseledelse, som vet *hva* som må gjøres og *hvordan* det skal gjøres. Seljeseth argumenterer for at ”*det er to ting du må kunne hvis du skal være med å holde i roret. Du må kunne bransjen, samt kriseledelse. Du skal navigere, du har kanskje mistet kunder som du vil ha tilbake, du skal forholde deg til konkurrenter og du må sannsynligvis kutte kostnader. Da må du kjenne, om det er et skip, et hotell eller en fiskefabrikk for å kunne ha innsikt i hvor kostnadsbildet ligger”.*

Ytterligere henviser ekspert Jensen til at ”*det er to hensyn som tas når en skal inn i en bedrift i dyp økonomisk krise, det ene er viljen til å gjennomføre forandring og det andre er omsorgsfunksjonen. Slike bedrifter er ofte karakterisert med stor grad av usikkerhet. Ansatte er usikker, det er lett for at en mister sentrale medarbeidere og viktige ressurser. For å håndtere det første så tror jeg en er nødt til å få inn noen beslutningstakere på toppen som er i stand til å se ting med friske øyne. I tillegg stiller du organisasjonen i beredskap for endring. Når det kommer en ny leder så forventer folk endring og det er lettere å gjennomføre den. Det å ha et lederteam som består av ”gamle hunder” som har vært med på å bringe bedriften ut i krise, tror jeg har vanskelig for å skape aksept for endring og legitimitet bak endringen, samt gjennomføringskraft.”*

Teori peker også til at kommunikasjon bør stå i høysete, da særlig i omstillingsprosesser. Ut fra våre funn ser vi at ledelsesteamet til Hurtigruten holder en åpen og oppriktig dialog med selskapets ansatte, så langt der er mulig i forhold til deres posisjon som et børsnotert selskap. Alle informantene i Hurtigruten mente at situasjonen ble en helt annen når Fjell tiltrådte. Han kommuniserer budskapet ut til alle, der ingenting blir tildekt. Status quo blir kommunisert

ærlig og brutalt, ”dette skal vi, dette må gjøres og vi skal dra lasset sammen”. Ekspert Seljeseth poengterer at følgende gjelder i en krisesituasjon; ”*Kommunikasjon, kommunikasjon, kommunikasjon. Og det betyr også tett dialog, det betyr at det må være pedagogisk med at en kaller en spade for en spade, som for eksempel at en ikke har penger til neste lønnsutbetaling. Det skjønner de fleste*”.

Ut fra vårt litteraturstudie og de data som er innsamlet ser vi at rett i etterkant av fusjonen lå endringsvisjonen i hovedsak hos ledelsen. Derimot er endringsvisjonen nå kommunisert både horisontalt og vertikalt, der alle nivåer i selskapet er involvert. Forståelsen av en suksessfull endring kan ses på som et puslespill, der alle brikker er like viktig og må inngå for å komme til målet. Ytterligere ser vi det som sentralt at de ansatte er blitt involvert og fått delaktighet i omstillingsprosessen. Dermed øker motivasjonen og endringsvilje til å stå på ekstra i en omfattende prosess, samt forståelsen for de nødvendige tiltak som må iverksettes.

Sammenlignet med tidligere der 80 robuste tiltak var iverksatt for å bedre den økonomiske situasjonen, har selskapet nå en hovedparaply bestående av 5 overordnede tiltak. Teori argumenterer for at denne praksis er å foretrekke, da den på en enklere måte samler organisasjonen i ferden mot et felles mål. Som vi redegjorde for i kapittel 4, endret selskapet planene underveis som følge av at resultatene uteble. Dette førte til planer på planer, der en kan si at en ikke var tro mot målet. Den illusoriske vei ble fulgt isteden for den farbare som teori argumenterer for (Hoff og Bjørnenak, 2005). I den pågående restruktureringsplanen mener vi at målene er mer realistiske, da de kan måles ved hjelp av kvantitative termer. Dette mener vi gir bedre finansiell resultat- og evalueringskontroll, i og med at effekten av tiltakene kan måles. Som Kaplan og Norton sa det ”*what you measure is what you get*”. Med bakgrunn i dette har konsolideringsevnen økt, noe som igjen har resultert i ringvirkninger på tilliten innad og utad. Solvoll understøtter dette da han viser til at ”*for aksjonærene og eierne er det de harde tallene som gjør at en oppretter tillitt, det at en begynner å gå med overskudd igjen og at tall peker oppover. Kundene merker ikke så mye til selve krisen, så lenge de får levert de produkter og tjenester som er kjøpt. Ovenfor media er det at en klarer å nå de målene en har satt seg. Der en kommuniserer at selskapet iverksetter de og de tiltakene, og at dem skal føre til x resultat i år x. Når en de mål en har satt, er det med på å gjenopprette tilliten.*” Ut fra de funn vi fikk i vår undersøkelse ser vi at kundetilfredsheten har vært stabil, men at det har vært stor volatilitet i aksjekursen (jfr. pkt. 4.4.2.4).

I restruktureringsarbeidet involverte Fjell alle og enhver i selskapet, noe teori anser som grunnpilarene for å skape engasjement. Ytterligere har han i følge de ansatte i selskapet



fremstått som meget synlig i prosessen, gitt positiv feedback og vist forståelse for den vanskelige situasjonen endringsprosessen har medført. Denne fremgangsmåten understøttes av teori, da involvering fører til delaktighet. Arbeidsmetodene har likeså blitt endret, der analyser, kausale sammenhenger, risikovurdering ved tiltak og konsekvenser av handlinger ble en del av hverdagen. I følge Jensen ser vi at selskapet nå er på rett vei, da han sier ” *at det er viktig å ha en prosess hvor det hele tiden stilles spørsmålstegn med det en gjør. Om det en gjør er rett og om en gjør det på rett måte.*”.

Gjennomføringsevnen, som ser ut til å ha vært en av Hurtigrutens største svakheter er endret, og med Fjell i spissen begynner de igangsatte handlingene å vise positive resultater. Videre vises det til at når en er inne i en kraftig økonomisk krise er det sentralt å frigjøre kapital og redusere tyngende gjeld. I etterkant av det nye restruktureringsprogrammet rettet Hurtigruten fokuset mer inn mot det finansielle kostnadsbildet og startet med å selge unna alt som lå utenfor selskapets kjerneområde. Seljeseth sier at ” *det som er problemet for krisebedrifter, er at de ikke gjør radikale nok tiltak. Spesielt på kostnadssiden, der tiltakene må være ekstreme og dramatiske. Det er det med å ikke bruke ”ostehøvelen” på kostnader. Alle skjønner jo det at når du kommer i en situasjon som eksempelvis SAS, hvor de taper fem milliarder på et år, så skjønner alle sammen at hvis inntektene er likeså må man lengre ned i regnskapet fjerne fem milliarder for å gå i null. Det er veldig enkelt. Så hvis du da ikke finner fem milliarder, men bare fire, da går du fortsatt med en milliard i underskudd når det neste året er gått.*” Ut fra vår analyse ser vi at Hurtigruten ikke har brukt kraftig nok lut for å redusere den tyngende gjelden som preget perioden etter fusjonen. Videre fastslår Seljeseth ” *at vi må hugge slik at vi selv synes at det er heftig. Så når folk blir stresset i en krise, med at nå kutter vi, avdelinger stenges og folk blir forferdet over hva som gjøres, så må de motiveres til å forstå at det må gjøres radikale tiltak. De som blir igjen vil få dobbelt så mye å gjøre, men det er dette som er kriseledelse. Det er bedre å gjøre et ordentlig hugg første gangen, og ikke drive på med ostehøvelen. Kutter du en gang, og blir ferdig med det, gjør det mindre vondt. En krise er vond for alle sammen og det smerter emosjonelt, så man må komme seg ut og konsentrere seg om det som er poenget, å drive business. Vi bruker en analogi til det å amputere. Det er bedre å amputere en fot en gang, enn to ganger.*”

Restruktureringsarbeidet ser vi har begynt å gi positive resultater. Ledelsen i selskapet peker til at de har vært flinke å formidle suksesshistoriene ut til alle ansatte underveis i prosessen. Teori understøtter at dette er ekstremt viktig for å opprettholde engasjement, pågangsmot og motivasjon til videre arbeid mot målet. Videre viser teori og ekspertene til at det er essensielt

og ikke friskmelde selskapet for tidlig, da en krisesituasjon lett kan blusse opp igjen. Vi har fått en forståelse av at selv om pilene har begynt å peke oppover igjen, der gode utleiekontrakter, økt belegg og betydelige reduksjoner i kostnadene gir positive resultater, så er selskapets ledelse og ansatte klar over de utfordringer som ligger fram i tid. Dermed påpeker informantene at det konstruktive arbeidet ikke vil avta, og at selskapet ikke kan betegnes som friskmeldt da det ennå har en vei å gå.

Når en først kommer seg igjennom krisen, så kan det representere muligheter hevder ekspertene. Seljeseth illustrerer dette ved at en får *”full oppvask, rett og slett rundvask. Det som er fint er at i en krise så får man bort, ikke bare lik i skapene, men får fjernet en del tøvete ting som bedriften holder på med”*. Jensen syner til at et selskap får *”ryddet i prosjektporteføljer og organisasjon, utover det som kan knyttes direkte til det som har brakt bedriften inn i krise”*. Solvoll hevder at om en overlever *”kan selskapet få en ny ”drive” og samling i bunn. Spesielt positivt er det når en lykkes og veien videre ser mye lysere ut”*.

I forhold til forskningsspørsmål 3, så ser vi at det i tidsperioden etter fusjonen ikke ble gjort de nødvendige tiltakene som var påkrevd for å bedre den økonomiske situasjonen. Ut fra det vi har drøftet ovenfor er det ikke samsvar mellom selskapet krisehåndtering og teori, samt ekspertenes syn, i tidsperioden før Fjell kom inn. Etter hans tiltreden samstemmer teori og empiri mer og mer. Samsvaret beror på at en nå har mer realistisk fremtidsstro, da ledelsen og styret ser at det vil ta tid å skape god og tilfredsstillende lønnsomhet. Vi sitter igjen med en oppfatning om at Hurtigruten har mer realistiske ambisjoner nå enn tidligere, der selskapet tar *”et steg av gangen”*. Videre, etter vårt synspunkt, fremstår Hurtigruten i større grad som et helhetlig selskap, istedenfor stykkevis og delt.

## 6.5 Oppsummering

I dette analysekapitlet har vi tatt for oss selskapets krisehåndtering som vi redegjorde for i kapittel 5. For så å analysere den opp mot teori og de funn som framkom fra intervju med ekspertene, for å se om empiri samsvarer med teori. Våre funn viser at etter Fjells inntreden er det samsvar. I neste kapittel vil vi besvare vår etiske problemstilling, der vi ser nærmere på hvilken innvirkning krisehåndteringen har på selskapets ansatte.

## 7. Krisehåndtering og selskapets ansatte

*I foregående kapittel omhandlet vi Hurtigrutens krisehåndtering, og så på dens samsvar med teori. Hensikten med dette kapitlet er å se nærmere på krisehåndteringens innvirkning på selskapets ansatte. Forskningsspørsmål 4 vil bli besvart, som omhandler etiske spørsmål vedrørende krisehåndteringen og selskapets ansatte.*



Etikk kan defineres som "læren om de normer og verdier som skal styre våre handlinger med sikte på rett og galt, godt og vondt" (Gulden, 2004: 17). Carroll og Buchholtz (i Crandall, et al., 2010) argumenterer for at enhver bedrift har et samfunnsansvar utover det økonomiske perspektivet. Forskerne deler samfunnsansvaret inn i 4 komponenter: (1) økonomisk, (2) juridisk, (3) etisk og (4) filantropisk. Sett i forhold til organisatoriske kriser hevder de at et eller flere av disse komponentene alltid vil inngå (Ibid).

I vår oppgave er det en rekke spennende etiske aspekter vi kunne ha sett nærmere på, deriblant Hurtigruten som samfunns- eller miljøaktør. Med bakgrunn i valgt tema, krisehåndtering, falt det seg naturlig å se nærmere på hvordan krisehåndteringen har påvirket de ansattes arbeidshverdag.

For å drøfte vårt valgte etiske forskningsspørsmål, har vi utarbeidet modellen under. Der hensikten er å se på intensjonen med krisehåndteringen, de handlinger som blir iverksatt, for så å se på hvordan de influerer på selskapets ansatte. Nedenfor vil vi inngående ta for oss de tre ulike elementene i modellen (se figur 7-1), der vi vektlegger handlingen fordi vi mener den er avgjørende for utfallet av ansattes opplevelse av krisehåndteringen.



*Figur 7-1: Utfallsmodell av etisk håndtering*

Carson og Kosberg (2003) peker til at Norge gjennom årene har utviklet seg til å bli et *show me* samfunn, der handlinger snakker mer enn ord. *Show me* samfunnet har resultert i økte krav og forventninger fra ulike interessenter, og bidratt til å sette søkelys på etikk i et bedrifts- og næringslivsperspektiv. Overnevnte har medført at bedrifter ikke lengre ”*kan gjøre det de vil eller gjøre det de gjør*”, men nå må se deres virksomhet ut fra et helhetlig perspektiv ved å ta høyde for ulike faktorer i deres beslutningstaking.

I Hurtigrutens tilfelle utviklet situasjonen seg, som nevnt tidligere, til å bli svært kritisk. Ledelsen og styret kom fram til en beslutning om at drastiske tiltak måtte til for å redde selskapet. Et av tiltakene, som berørte de ansatte direkte, var å redusere arbeidsstokken innenfor salg og administrasjon med 50% (Hurtigruten, 2010). Selv om teori viser til at kriser og konkurser utgjør en del av omstillingen i næringslivet, vil de som berøres av den oppleve det som smertefullt (Thune og Rynning, 1994). I Hurtigrutens tilfelle var endringen blitt et nødvendig onde, derav ville den beste måten å håndtere situasjonen på være å tilrettelegge det slik at skadeomfanget ble minimert i den grad mulig.

Intensjonen til selskapet om å redusere arbeidsstokken med omlag 210 årsverk (Hurtigruten, 2010) vil ut fra ulike etiske teorier by på motsetninger. Selv om en nedbemanningsprosess skal lede til et godt totalresultat, må det ifølge pliktetikken legges føringer på hva vi kan gjøre mot andre mennesker. Rettigheten til enkeltmennesket må ut fra denne teorien ikke forsakes for å oppnå størst mulig totalnytte. I pliktetikken fremmes det grunnleggende prinsippet om rettferdighet, der ”*alle mennesker har lik integritet, og like tilfeller skal behandles likt*” (Thune og Rynning, 1994: 17). Derimot, hvis en ser nedbemanningen ut fra prinsippet om dobbel effekt blir situasjonen en helt annen. Dobbelt effekt prinsippet ”*er aktuelt å bruke i situasjoner hvor man handler ut fra et overordnet, tilsiktet mål som er godt, samtidig som man kan forutse at handlingen vil ha en negativ effekt*” (Thune og Rynning, 1994: 20). Den negative sideeffekten oppsigelsene utgjør vil ut fra teorien kunne rettferdiggjøres av selskapets overordnede mål, i dette tilfellet bedriftens overlevelse (Thune og Rynning, 1994). Sett ut fra disse teoriene er det av vår mening at det er bedre at noen mister jobben, enn alle. Likevel vil vi påpeke at det ikke eksisterer noe fasitsvar i dette moralske dilemmaet, da beslutningen vil bero på ulik karakter, subjektivitet og dømmekraft.

Olstad hevder at det ligger i menneskets natur at en ikke ønsker å endre seg. Han viser til eksemplet der han hadde møtt en svenske som hadde studert på det Karolinske sykehuset i Sverige. Forskeren hadde sett på de som var hardt rammet av kreft og som røykte, der pasientene hadde fått beskjed om at dersom de ikke sluttet å røyke ville de ikke overleve. 10%

sluttet umiddelbart, mens de resterende 90% røykte til de stupte. Fra intervjuene med ledelsesinformanter kom det fram at det har vært svært viktig å få etablert en forståelse blant de ansatte av nødvendigheten av handlingene som skulle gjennomføres. Ut fra våre intervju med selskapets ansatte framkommer det at de raskt etablerte en forståelse av den faretruende situasjonen, da arbeidsplassen deres sto på spill. Til tross for børssensitivitet syner informantene til at de har mottatt god informasjon, i den grad det har latt seg gjøre.

Av vår analyse får vi en forståelse av kompleksiteten som råder i selskapet, der vi får en fornemmelse av at krisen opplevdes forskjellig for sjø- og land. Eksempelvis refererer sjøansatte til *”at vi hadde kniven på strupen, men samtidig måtte rutene opprettholdes. Der bunkers og nødvendig mannskap måtte til for å opprettholde sikkerheten, krise eller ei. Endringene som påvirket vår arbeidshverdag var at vi måtte vise nøkternhet i forhold til en del innkjøp. Blant annet dobbelsjekke om vi hadde noe ekstra liggende som kunne brukes, og eventuelt bruke ting to ganger om mulig”*. Informanten på land derimot forteller om en tøff hverdag, der de følte krisen direkte på kroppen. Hun trekker blant annet frem redselen for å miste arbeidsplassen, rasende kunder på telefon i forbindelse med outsourcingen, fortvilte kollegaer, nye arbeidsoppgaver og –metoder, etc. Videre trekker hun fram at i restruktureringsarbeidet har det til tider vært så tøffe tak på arbeidsplassen at ansatte *”satt å gråt i ren fortvilelse”*. Dette gir oss et innblikk i hvor forskjellig en krise kan oppleves, og ikke minst hvor stor psykisk påkjenning krisehåndtering kan påføre ansatte i deres arbeidshverdag.

Teori fastslår at det er sentralt at ansatte blir håndtert på en etisk forsvarlig måte (Cradall, et al., 2010). Benytter en prinsippene i ledelsesteorien, *rettferdighetsledelse*, kan de negative konsekvensene reduseres. Rettferdighetsledelse kan defineres *”som den subjektive opplevelsen av om lederen handler på en moralsk og etisk måte”* (Eikeland, 2009: 7). I krisetider hevder Eikeland (2009) at god ledelse vil utgjøre en forskjell, der rettferdighetsledelse bør benyttes som et verktøy. Når kostnadskutt må gjennomføres, arbeidsstokken reduseres og omstilling er nødvendig, vil bruk av denne ledelsestilnærmingen kunne være et konkurransefortrinn. I følge rettferdighetsledelsesteorien er det en antakelse om at ansattes opplevelse av jobbrettferdighet vil kunne bidra til et bedre materielt og relasjonelt utbytte (Ibid). Ledelsesinformantene anviser til at Hurtigruten har fire overordnede ledelsesprinsipper; (1) være en god rollemodell, (2) vise samsvar mellom ord og handling, (3) vær tilgjengelig og tilstede for dine medarbeidere og (4) være inkluderende og gjøre

hverandre gode (Hurtigruten, 2010). Vi ser at disse prinsippene tett kan knyttes opp mot rettferdighetsledelse.

Ansatte viser til at Hurtigruten har slitt i motbakke i årevis, der deres arbeidshverdag har vært preget av kontinuerlig endringer med ulike ledere ved roret. Tillitsvalgt for landansatte fremmer at *"de er verdensmestre i endringer"*. Tidligere endringsprosesser som har vært igangsatt for å bedre selskapets økonomiske situasjon mener de har vært mer eller mindre toppstyrt. Eikeland (2009) peker til at ansattes tillit til ledere kan svekkes og føre til ineffektivitet ved kontinuerlige omstillinger og nedskjæringer. Således at ansattes energi blir viet til konflikter, istedenfor å støtte opp om ledelsen og endringene som skal foretas. I motsetning til før mener de ansatte at de i denne pågående krisehåndteringen har blitt mer hørt og sett, samt involvert på en helt annen måte i prosessen. Ytterligere viser de til stor takhøyde, der det har vært mulighet for å lufte sin frustrasjon. Tillitsvalgt viser til at i perioder der fortvilelsen tok overhånd, kom Fjell ned på kontoret hvor han tok seg tid til å lytte, vise forståelse og komme med beroligende ord. Fjells lederstil mener vi ligger tett opp forskningens anbefalinger. Der det vises til at ansatte som opplever rettferdighet på arbeidsplassen i turbulente tider vil ha økt effektivitet, høyere motivasjon og større tillit og lojalitet til ledelsen, samt villig til å ta i et ekstra tak i nedgangstider (Eikeland, 2009).

Bertrand og Lajtha (i Crandall, et al., 2010) konkluderer med at alle kriser kan fortolkes som et tegn på mistillit, hvis dette stemmer kan de etiske etterdønningene være enorme. Utfall som dette er ikke uvanlig når en krise forekommer. Når bedriften prøver å forklare hva som er skjedd på en meningsfylt måte, vil mange ansatte kognitivt forvrengte situasjonen og tildele en etisk årsak til krisen. I deres hode er det ofte bedriften som er årsaken. Teoretikerne mener at denne mistilliten er basert på persepsjon, der hver enkelts oppfatning influerer mer enn de faktiske forhold (Ibid). Tillitsvalgt illustrer dette med å si; *"Ett par ganger jeg har vært skikkelig uenig med Fjell, men da sier han: "ja, men du jeg har da virkelig gjort alt for å berge arbeidsplassene deres", og det har han. Det er så veldig lett at jeg ser det bare fra mitt lille ståsted som ansatt, og glemmer at her er det mange store eiere, eksempelvis banker og staten. Så blir jeg vel ofte litt sneversynt, og da har Fjell diskutert med meg og fått meg til å se ting i et større perspektiv."* Som utsagnet sier "en måte å se på er en annen måte å ikke se på", der vi ser viktigheten av at ledelsen skaper en tilnærmet lik oppfatning om veien til det ønskede målet.

For å kunne oppnå så lik persepsjon som mulig, anser vi det som essensielt at Hurtigruten kommuniserer godt med sine ansatte. Johansen og Vetlesen (2005) viser til at diskurs er viktig

i enhver kommunikasjonsprosess. Diskursetikkens grunnsetning bygger på at *”bare de normer kan gjøre krav på gyldighet som alle berørte parter godkjenner (eller kan godkjenne) i en praktisk diskurs”* (Johansen og Vetlesen, 2005: 167). Grunnprinsippet er at deltakerne gjennom diskurs på en tvangløs måte vil utvikle felles vilje, der målet er enighet (Johansen og Vetlesen, 2005). Dialog er sentralt, der vi gjennom intervjuene fikk en forståelse av at det er fordelaktig om det opprettes en arena på arbeidsplassen hvor de ansatte kan interagere med hverandre om situasjonen de er i. Ytterligere at takhøyden for dialogene er høy, der ingenting regnes for å være for lite eller for stort. Crandall, et al. (2010) påpeker også viktigheten av kommunikasjon under en krisesituasjon. Der det refereres til at ledelsen må være flink til å komme med kontinuerlige oppdateringer for å avklare misforståelser, samt rykter som kan sirkulere rundt en krise.

*Ansatte forteller ”at selskapet internt har et intranett, der det jevnlig legges ut informasjon som tåler offentligheten. Intranettet karakteriserer vi som en veldig god informasjonskilde, men den beste anser vi til å være allmøtene som Fjell holder jevnlig. På allmøtene er vi stasjonert på veldig mange plasser, derfor går det på video og telefon, skipene er med på telefon, og kontorene er koblet opp med video, og da mottar vi informasjon om ”rikets tilstand”. I tillegg har vi åtte ganger i året et felles informasjonsmøte som går til alle tillitsvalgte på sjø og land. Det er fire telefonmøter og fire fysiske møter. Da har vi alltid Administrerendes time, hvor han informerer om det ene og det andre, og der får vi ofte konfidensiell informasjon fordi vi er hovedtillitsvalgte, og det er de forpliktet til i følge hovedavtalen. På alle møtene er det åpent for spørsmål og innspill, og vi har i hvert fall talerett for å si det sånn.”*

Når et selskap rammes av krise, er ofte media raskt på pletten. Media har en tendens til å forsterke, dramatisere og nærmest gjøre en vanskelig situasjon til vondt verre (Caponigro, 2001). Ansatte indikerer at når det stormet som verst rundt selskapet, var det tungt. Der tillitsvalgt sier *”at de ble veldig trist når vi til stadighet leste negative ting om Hurtigruten. En har jo en slags stolthet og tilhørighet til den bedriften du jobber i. Alle de feite overskriftene som har vært i avisene mange ganger, har påvirket oss selyfølgelig”*.

Summa summarum forteller samtlige informanter oss at utfallet av krisehåndteringen for selskapets ansatte så langt, ikke har hatt vært så inngripende som forventet. Norum sier at i forhold til nedbemanningsprosessen var det forventet mye støy, men slik ble det ikke. Likeså fremmer tillitsvalgt at det heller ikke ble noe særlig motsetningsforhold mellom de ulike fagforeningene. Totalt sett sitter vi igjen med en fornemmelse om at krisehåndterings

innvirknings på selskapets ansatte har til tider vært tøff, men ikke i en slik utstrekning som i verste tenkelige fall. Utslagsfaktoren, slik vi ser det, er åpen dialog, involvering og ledelsens rettferdige tilnærming til de utfordringene de har stått ovenfor.

### **7.1 Oppsummering**

I dette kapitlet har vi sett på det etiske aspektet rundt krisehåndteringen, i forhold til selskapets ansatte. Vi har tatt for oss ulike etiske teorier og sett de opp mot Hurtigruten håndtering og utfordringer. Vår analyse repliserer at rettferdighet står meget sentralt, da ansatte vil føle seg ivaretatt. Ytterligere er det essensielt at ansatte blir sett og hørt, samt involvert i prosessen. I det siste og avsluttende kapitlet vil vi fremlegge en konklusjon på vår overordnede problemstilling.



## 8 Konklusjon

Temaet for denne oppgaven har vært krisehåndtering i Hurtigruten i lys av teori. Hensikten vår var å se nærmere på hvordan selskapet håndterte den pågående økonomiske krisen og hvordan den samsvarte med teoretiske anbefalinger. Følgende overordnede problemstilling ble utarbeidet:

***”Hvordan samsvarer krisehåndtering i Hurtigruten ASA med teoretiske anbefalinger?”***

For å kunne besvare overnevnte problemstilling gjennomførte gruppen en kvalitativ undersøkelse, der resultatene av analysen og bruk av sekundærdata la grunnlaget for å besvare forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmålene har blitt belyst gjennom oppgaven, og lagt fundamentet for vår konklusjon.

Etter fusjonen 1.mars 2006 var det lite samsvar mellom krisehåndteringen og teori. På dette tidspunktet hadde selskapet for urealistiske ambisjoner, der planene inneholdt for mange tiltak. Mangelfull konsolidering preget selskapet i deres arbeid med å forbedre den økonomiske situasjonen, fram til høsten 2007. Etter Fjells inntreden ble arbeidet med å ta nye strategiske grep intensivert, for å skape et eksistensgrunnlag og snu røde tall om til svarte. Restruktureringsplanen som ble lansert mai 2008 ser vi samsvarer godt opp mot teoriske anbefalinger, som blant annet fremmer simplifisering. Krisehåndteringen selskapet nå foretar begynner å gi positive resultater, da det nå tar et steg av gangen, foretar mer veloverveide avgjørelser, har et mer langsiktig perspektiv og drar lasset sammen mot målet. Hvorvidt det endelig ufallet av konsolideringen og foreningen av de to bedriftskulturene blir vellykket, gjenstår å se.

Oppsummert sitter vi igjen med en bredere forståelse av kompleksiteten som råder rundt fenomenet krisehåndtering, og ser at det er et mangfold av elementer som inngår i prosessen for å lykkes i arbeidet. Videre ser vi at organisasjonen må stå samlet for på en best mulig måte å kunne møte utfordringene, som ligger foran selskapet i en krisesituasjon. I forskningsprosessen framkommer det tydelig at det å ha en solid leder i spissen kan utgjøre forskjell mellom suksess og fiasko. Dertil er det viktig at selskapet har et ønske og viljen til å endre status quo, i tillegg til å ha nok gjennomføringskraft for å kunne realisere en vellykket restrukturering. Honoré de Balzac viser til at *”there are no such thing as great talent, without great willpower.”*

Vi ser at en krise også kan representere en mulighet. John F. Kennedy referer til at *"på kinesisk består ordet krise av to tegn. Det ene står for fare og det andre for muligheter."* I Hurtigrutens tilfelle ser vi at krisen har åpnet for muligheter som bestandig har vært der, eksempelvis gjennomgang av hvilke områder som er lønnsomme, samt en bedre innsikt i kostnadsbildet. Restruktureringen så langt ser vi er på god vei, men at selskapet fortsatt vil møte på utfordringer i tiden framover. Vi synes det vil bli spennende å følge med Hurtigruten videre, spesielt fra og med mars 2012 da selskapet igjen skal begynne å betjene sine låneforpliktelser.

Til sist vil vi presisere at vi har en ydmyk tilnærming til den oppgaven vi har utarbeidet, da den er basert på vår subjektive forståelse. Som utenforstående er det lett å ha en formening om hva som er til selskapets beste, men som Ragnar Norum sa det *"den vet best hvor skoen trykker, den som har den på."*

# Litteraturliste

## Akademisk litteratur

- Aarset, M., 2010, *Kriseledelse*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Aitken, P. og Higgs, M., 2010, *Developing Change Leaders: The principles and practices of change leadership development*, 1. utgave, Elsevier
- Bazeley, P., 2007, *Qualitative Data Analysis with NVivo*, Sage Publications
- Caponigro, J.R., 2001, *Kriseskolen: Lederens håndbok i krisehåndtering*, Norwegian edition, Hegnar Media
- Carnall, C., 2007, *Managing Change in Organizations*, 4. utgave, Prentice Hall
- Carson, S.G. og Kosberg, N., 2003, *Etisk forretning-bedriftens samfunnsansvar*, Cappelen Forlag AS
- Cassell, C. og Symon, G., 2004, *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications
- Coombs, W.T., 2007, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, 2. utgave, Sage Publications
- Crandall, W.R., Parnell, J.A. og Spillan, J.E., 2010, *Crisis management in the New Strategy Landscape*, 1. utgave, SAGE Publications
- Fearn-Banks, K., 2002, *Crisis communications: a casebook approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Fjelldal-Soelberg, F., 2010, "Entreprenøriell markedsføring: En studie av entreprenørskap og markedsføring som overlappende fenomen", No.23 PhD serie, Handelshøgskolen i Bodø
- Ghauri, P. og Grønhaug, K., 2002, *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*, 2. utgave, Prentice Hall
- Grønmo, S., 2004, *Samfunnsvitenskaplige metoder*, Fagbokforlaget
- Gulden, P.B., 2004, *Etikk, moral og revisjon – teori, analyse og handlingsvalg*, DnR forlaget
- Heath, R.L., 2001, *Handbook of Public Relations*, Sage Publications
- Hoff, K.G. og Bjørnenak, T., 2005, *Driftsregnskap og budsjettering*, 4. utgave, Universitetsforlaget
- Hoff, K.G., 2009, *Strategisk økonomistyring*, Universitetsforlaget

- Jacobsen, D.I., 2005, *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*, 2. utgave, Høyskoleforlaget
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P.A., 2008, *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*, 2. utgave, Abstrakt forlag
- Johansen, W. og Frandsen, F., 2007, *Krisekommunikasjon: Den kommunikerende organisation*, 1. utgave, Forlaget Samfundslitteratur
- Johansen, K.E. og Vetlesen, A.J., 2005, *Etikk, moral og verdier – Innføring i Etikk*, Universitetsforlaget Oslo
- Klev, R. og Levin, M., 2009, *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling*, 2. utgave, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Koraeus, M., 2008, *Who Knows?: The Use of Knowledge Management in Crisis*, Crismart
- Kotter, J.P., 1996, *Leading Change*, Harvard Business School Press
- Kvale, S. og Brinkmann, S., 2009, *Det kvalitative forskningsintervju*, 2. utgave, Gyldendal
- Lerbinger, O., 1997, *The crisis manager: facing risk an responsibility*, 1. utgave, Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Ljungstöm, K., 1997, *Forandring som leder videre: Idéer og metoder for vellykket forandring i bedrifter og organisasjoner*, TI-forlaget
- Miles, M.B. og Huberman, A. M, 1994, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2. utgave, Sage Publications
- Mitroff, I.I., 2004, *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*, John Wiley & Sons Inc
- Mitroff, I.I., 2005, *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*, Amacom
- Pearson, C.M. og Clair, J.A., 1998, *Reframing Crisis Management*, Academy of Management Executive
- Thompson, Jr.A.A., Strickland III, A.J. og Gamble, J.E., 2010, "Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases", 17. utgave, McGraw Hill
- Thune, J.K. og Rynning, H., 1994, *Bedrifter i økonomisk krise under konkurser – Etiske spørsmål*, Næringsliv og etikk 5, NHO
- Yin, R., 2003, *Case study research: Design and methods*, 3. utgave, Sage Publications

## Artikler og tidsskrifter

Bjerke, E., 20.08.2009, *Hurtigruten trosser finanskrise*, Dagens Næringsliv  
<http://www.dn.no/forsiden/resultater/article1722283.ece>

Bristøl, M., 11.02.2010, *-Ledere, vær paranoid*, E24  
<http://e24.no/jobb/article3511955.ece>

Carlberg, B.S., 2003, *Bruk av covenants i låneavtaler*, Praktisk økonomi og finans nr. 1  
[http://www.idunn.no/ts/pof/2003/01/bruk\\_av\\_covenants\\_i\\_låneavtaler](http://www.idunn.no/ts/pof/2003/01/bruk_av_covenants_i_låneavtaler)

Danielsen, I og Lyngmoe, H., 18.02.2010, *Mot friskmelding for Hurtigruten*, Nrk  
<http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/nordland/1.6999708>

Eikeland, M., 2009, *Rettferdige ledere er gode ledere*, Magma, årgang 12, nr. 1

Farbrot, A. 14.11.2006, *Uforbedret på kriser*, Forskning.no  
<http://www.forskning.no/artikler/2006/november/1162814567.04>

Heyerdahl, S., 09.10.2008, E24  
<http://e24.no/boers-og-finans/article2702645.ece>

Kaspersen, L., Mikalsen, B.E. og Bjørndal, B., 13.11.2009, *Hegnar storhandler i Hurtigruten*, Dagens Næringsliv  
<http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article1782242.ece>

Lem, C.H., 2009, *Hjelp til selvhjelp*, Magma, årgang 12, nr. 1

Nilsen, S.R., 13.11.2009, *Hegnar størst i Hurtigruten*, Hegnar Oline  
<http://www.hegnar.no/bors/article399674.ece>

Nordahl, A., 16.01.2009, *Konkursfare for Hurtigruten*, E24  
<http://e24.no/boers-og-finans/article2870546.ece>

Opedal, A., 04.03.2010, HR Norge  
[http://www.hrnorge.no/Nyheter/Nyheter\\_2010/Tap+av+omdømme+ved+kriser.b7C\\_wlDWX\\_.ips?utm\\_source=Dmail&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Nyhetsbrev+Dmail](http://www.hrnorge.no/Nyheter/Nyheter_2010/Tap+av+omdømme+ved+kriser.b7C_wlDWX_.ips?utm_source=Dmail&utm_medium=email&utm_campaign=Nyhetsbrev+Dmail)

## Andre kilder

Symposiet 11. mars 2010

- Nettverksdag, foredrag med adm. direktør i Hurtigruten ASA Olav Fjell

## Interne data

Hurtigruten, 2010, Intern presentasjon utarbeidet av kommunikasjonssjef Ragnar Norum

## Intervjuer

### *Hurtigruten:*

- Kommunikasjonssjef, Ragnar Norum

- Finans- og økonomidirektør, Anders Olstad
- Salgs- og markedsdirektør, Trond Øverås
- Ansatt, Hotellsjef
- Ansatt, Kaptein
- Ansatt, Tillitsvalgt landansatte

### **Ekspert:**

- Foredragsholder innen krise og rådgiver i kriserammede bedrifter, Per Ivar Seljeseth
- Forskningsleder HHB, Gisle Solvoll
- Post Doktor HHB i tilknytning til Kunnskapsparken, Svenn Are Jensen

### **Fotnoter**

- 1 <http://libweb.anglia.ac.uk/referencing/harvard.htm>
- 2 [http://www.crisisexperts.com/myths\\_main.htm](http://www.crisisexperts.com/myths_main.htm)
- 3 [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_82.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm)
- 4 <http://www.hurtigruten.no/no/Utils/Om-Hurtigruten/IR/Prospekt---Hurtigruten-ASA/>
- 5 <http://www.hurtigruten.no/Utils/Om-Hurtigruten/Om-Hurtigruten/Hurtigrutens-historie/>
- 6 <http://www.hurtigruten.no/Utils/Om-Hurtigruten/IR/Finansielle-rapporter/>
- 7 <http://www.snl.no/Hurtigruten>
- 8 [http://www.snl.no/.nbl\\_biografi/H%C3%A5kon\\_Kyllingmark/utdypning](http://www.snl.no/.nbl_biografi/H%C3%A5kon_Kyllingmark/utdypning)
- 9 <http://e24.no/boers-og-finans/article2665388.ece>
- 10 <http://e24.no/boers-og-finans/article2724369.ece>
- 11 <http://www.proff.no/proff/search/keyFigures.c?freeText=&bc=-2&c=&org=914904633&partnerid=E24&source=boers-og-finans>
- 12 [http://www.oslobors.no/markedsaktivitet/stockGraph?newt\\_\\_ticker=HRG&newt\\_\\_menuCtx=1.1.20](http://www.oslobors.no/markedsaktivitet/stockGraph?newt__ticker=HRG&newt__menuCtx=1.1.20)
- 13 <http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article1872095.ece>
- 14 <http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article3524007.ece>
- 15 <http://www.duke.edu/~charvey/Classes/wpg/bfglosi.htm>
- 16 [http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/tema/skatter\\_og\\_avgifter/differensiert-arbeidsgiveravgift/sporsmal-og-svar-om-differensiert-arbeid.html?id=449212#1](http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/tema/skatter_og_avgifter/differensiert-arbeidsgiveravgift/sporsmal-og-svar-om-differensiert-arbeid.html?id=449212#1)
- 17 <http://snl.no/svineinfluensa>
- 18 <http://vetinst.no/nor/Faktabank/Alle-faktaark/Norovirus-matforgiftning>
- 19 <http://energilink.tu.no/leksikon/nox-avgift.aspx>
- 20 <http://www.oslobors.no/Oslo-Boers/Om-oss/Minileksikon>
- 21 <http://www.hurtigruten.no/Norge/Skip/Hurtigrutens-flate/>

## Vedlegg A

**Bareboatleie:** er en avtale hvor befrakter leier skipet og selv er ansvarlig for driften av skipet inkludert bemanning etc.([www.hurtigruten.no](http://www.hurtigruten.no)<sup>4</sup>).

**Brolån (Interim financing):** er et kortsiktig lån, som gis i påvente av mer langsiktig finansiering ([www.duke.edu](http://www.duke.edu)<sup>15</sup>).

**Cash-sweep løsning:** Ut fra informanter i Hurtigruten, forklares det som at når de har inntjening over x kr., må beløpet benyttes til å betale ned på gjelden (Hurtigruten, 2010).

**Covenants:** er en skriftlig avtale eller et løfte mellom to parter, hvor den ene forplikter seg til at noe enten er, skal/skal ikke bli gjort, eller eventuelt går god for gitte forutsetninger (Carlberg, 2003).

**Differensiert arbeidsgiveravgift:** innebærer at landet er delt inn i ulike soner, hvor det betales lavere satser i distriktene enn i sentrale strøk. Avgiften er målrettet ved direkte å redusere kostnaden ved å sysselsette personer i distriktene, forutsigbar fordi den er automatisk tilgjengelig for alle bedrifter i distriktene ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)<sup>16</sup>).

**H1N1-virus:** også karakterisert som svineinfluensa, er en meget smittsom virussykdom med lav dødelighet hos svin. Smitte fra gris til menneske kan skje, og da som regel til mennesker som er i nær kontakt med gris ([www.snl.no](http://www.snl.no)<sup>17</sup>).

**Hurtigruteavtalen:** er en avtale mellom TFDS og OVDS, og Staten ved Samferdselsdepartementet om kjøp av sjøtransporttjenester på strekningen Bergen-Kirkenes. Avtalen gjelder for perioden 1. januar 2005 til 31. desember 2012 ([www.hurtigruten.no](http://www.hurtigruten.no)<sup>4</sup>).

**Konvertibelt obligasjonslån:** er det eksisterende konvertible lånet i Selskapet på totalt NOK 150 millioner, navngitt ”7.00 per cent Troms Fylkes Dampskipsselskap ASA Senior Unsecured Convertible Bond Issue 2004/2009” ([www.hurtigruten.no](http://www.hurtigruten.no)<sup>4</sup>).

**Nettolønn:** er refusjon til selskapet av innbetalt inntektsskatt trygdeavgift og arbeidsgiveravgift for den enkelte ansatte ([www.hurtigruten.no](http://www.hurtigruten.no)<sup>4</sup>).

**NORO-virus:** er en gruppe virus som formerer seg i tarmen og kan gi sykdom hos mennesker ([www.vetinst.no](http://www.vetinst.no)<sup>18</sup>).

**NOx-avgift:** er en avgift på utslipp av nitrogenoksider (NO<sub>x</sub>), innført med virkning fra 1. januar 2007, med bakgrunn i et stortingsvedtak høsten 2006 ([www.energilink.tu.no](http://www.energilink.tu.no)<sup>19</sup>).

**Rettet emisjon:** er nyteging av aksjer eller tegning av obligasjonslån, eller utvidelse av aksjekapitalen ved utstedelse av nye aksjer. En offentlig emisjon gir anledning for alle til å delta ved nytegingen. En rettet emisjon er forbeholdt et utvalg investorer ([www.oslobors.no](http://www.oslobors.no)<sup>20</sup>).

**Skip 1990-generasjon:** er 6 skip bygd på 1990-tallet.; MS Kong Harald, MS Richard With, MS Nordlys, MS Nordkapp, MS Polarlys og MS Nordnorge ([www.hurtigruten.no](http://www.hurtigruten.no)<sup>21</sup>).

**Skuldersesong:** Månedene mars, april, mai og september ([hurtigruten.no](http://hurtigruten.no)<sup>4</sup>).

**Volatilitet (svingninger):** selskapets obligasjonskurs er avhengig av flere faktorer, samt generelle endringer i obligasjonsmarkedet. Kursen på obligasjonene kan blant annet variere som følge av endringer i selskapets driftsresultater, virksomhet og utvikling, rentenivået, finansielle estimater, forholdet til kunder, konkurrenter eller andre leverandører, eller rammevilkår for driften som selskapet opererer under ([hurtigruten.no](http://hurtigruten.no)<sup>6</sup>).



## Vedlegg B

Bodø, 18.01.10

### Bacheloroppgave i Regnskap og Økonomistyring

Vi er tre studenter ved Handelshøgskolen i Bodø, som studerer økonomi og ledelse. I dette avsluttende vårsemesteret skal vi skrive en bacheloroppgave om et valgfritt tema innenfor vår profilering, regnskap og økonomistyring.

Hurtigruten synes vi er et spennende selskap. Dette sett med bakgrunn i dets lange tradisjoner langs norske kysten, og de mange opp- og nedturer det har vært igjennom. Den snuoperasjonen Hurtigruten er inne i nå, synes vi og våre faglærere, er et meget interessant tema å fordype seg i. I disse dager er det mange bedrifter som er utsatt for store omveltninger, der det må foretas omfattende endringer for å komme seg på rett kurs igjen. Sett ut fra den positive utviklingen Hurtigruten har fått til så langt, synes vi det er svært aktuelt å få belyst hvilke endringstiltak som er med på å snu den krisen selskapet har vært i. Ytterligere synes vi det er interessant å belyse dette temaet, i og med at det tidligere ikke har vært mye omhandlet ved Handelshøgskolen i Bodø.

Studieundersøkelsen vår vil være basert på intervjuer, på ca. 30-45 minutter. Temaer som vi ser for oss vil bli aktuelle å belyse er for eksempel i forhold til; restruktureringsarbeidet som er igangsatt, litt om kursendringen iht. selskapet som helhet (cruisevirksomhet, kjernevirksomhet, etc.), konsolidering av resultater og tiltak som er iverksatt, forankring av nye arbeidsmåter i kulturen, etc. Det hadde vært ønskelig å få intervju med en som arbeider med restruktureringsarbeidet, samt innenfor økonomiavdelingen. Likeså ønsker vi å intervju 3-4 ansatte, inkludert tillitsvalgt(e), for å få innsikt i deres forståelse/oppfattelse av den endringsprosessen som er igangsatt, og som må til for å få selskapet på riktig kurs.

Vi håper dette kan gi en liten pekepinn på hva vi ønsker å få ut av vår studieundersøkelse, og at det lar seg gjennomføre. Skulle det være noen uklarheter kan dere nå oss på følgende mailadresse og telefonnummer:

**Kontaktperson:** Heidi Birgitte Sebergsen

**Mail:** birgitte.seberg@gmail.com

**Tlf:** 918 36 279

Mvh,

Sara M. Eilertsen, Atle M. Rognså og Heidi B. Sebergsen.

# Vedlegg C

## Intervjuguide ~ Hurtigruten (Anders Olstad, finans- og økonomidirektør)

### Innledning

- Presentasjon av oss selv
- Informasjon om bacheloroppgaven inkl. problemstilling, hva vi ønsker å oppnå og se nærmere på
- Fortelle hvordan vi behandler informasjonen fra intervjuene (informantene)
- Fortelle at konfidensialitet gjelder om ønskelig
- Si at informanten kan avbryte når som helst, og om ønskelig få mulighet til å gjennomgå alt for å se at ikke misforståelser har oppstått
- Opplyse at intervjuene blir gjort med tillatelse og i samarbeid med Hurtigruten

### Generelt

- 1) Hvordan vil du definere en krise ?
- 2) Hvordan fange opp og identifisere krisesyntomer ?
  - a. hvem registrerer først (media)

### Kriseforståelse og krisehåndtering

- 3) Hva anser du som hovedårsaken(e) til at Hurtigruten havnet i økonomiske krise ?
- 4) Når ble, etter din oppfatning, kriseforståelsen etablert ?
  - a. Hvordan ble den kommunisert
- 5) Hvordan vil du definere begrepet vellykket krisehåndtering ?
- 6) Hva vil du si er suksessfaktorene i den nye strategien, sett opp mot strategien som ble iverksatt som følge av fusjonen ?
- 7) Er det noen styringssystemer du anser som er mer velegnet og anvendbar i medvind så vel som i motvind ?

### Økonomiske forhold

- 8) Hvilke tiltak benyttes for å motvirke fluktusjoner i bunkersprisene ?
  - a. kostnadsdriver
- 9) Hva er kostnadsdriverne i Hurtigruteavtalen ?
  - a. anløp (hver dag, året rundt)
  - b. bemanning (norsk)
  - c. andre
- 10) Hvor avhengige er dere av å vinne anbudet og få i stand en ny Hurtigruteavtale ?
  - a. kompensasjon NoX-avgift
  - b. nettolønn

c. hvis endringer hva da

11) Hvorfor solgte dere ferge- og hurtigbåtvirksomheten til Torghatten Nord AS med tap?

a. Torghatten Nord AS driver med lønnsomhet, hvorfor klarte ikke dere det

12) Hvilken rolle har utleiekontraktene for Hurtigrutens økonomiske resultat, nå og i framtiden?

13) Hva må til for å få den daglige konsesjonsruten Bergen-Kirkenes lønnsom ?

14) Refinansieringen av lånene bidro til videre drift, hvilke utfordringer vil dere stå ovenfor den dagen avdragene på lånene skal betjenes igjen ?

15) Hva har det å si for selskapet at det er kommet inn store nye aksjonærer ?

a. påvirkning på aksjekurs

b. psykologisk faktorer

### **Ledelsens rolle**

16) Hvor sentral rolle har adm. direktør i en omstillingsprosess ?

17) Hvilke kvaliteter vil du anse som de viktigste hos en leder for å få til en vellykket omstillingsprosess ?

18) Kreves det ulike egenskaper i ulike faser av krisen/krirehåndteringen ?

19) Hvordan motivere de ansatte når alle tall peker nedover og en økonomisk krise har inntruffet?

20) Hva innebærer det at selskapet har erstattet konsernledelsen med en bedriftsledelse ?

### **Framtidsutsikter**

21) Hvordan har krisen påvirket selskapets tillit utad/innad ?

a. hvordan gjenopprette tilliten (hvis svekket)

22) I hvilken grad anser du krirehåndteringen som er iverksatt så langt, som vellykket ?

23) Hva mener du vil bli de største utfordringene for Hurtigruten fremover ?

24) På hvilken måte kan krisen Hurtigruten har vært inne i representere muligheter ?

25) Hva er den viktigste lærdommen du har tilegnet deg gjennom arbeidet med krirehåndteringen ?

### **Avslutning**

- Avsluttende kommentarer
- Spørsmål i forhold til oppgaven
- Noe å tilføye/uklarheter
- Takker for intervjuet

# Vedlegg D

## Intervjuguide ~ Hurtigruten (Ragnar Norum, kommunikasjonssjef)

### Innledning

- Presentasjon av oss selv
- Informasjon om bacheloroppgaven inkl. problemstilling, hva vi ønsker å oppnå og se nærmere på
- Fortelle hvordan vi behandler informasjonen fra intervjuene (informantene)
- Fortelle at konfidensialitet gjelder om ønskelig
- Si at informanten kan avbryte når som helst, og om ønskelig få mulighet til å gjennomgå alt for å se at ikke misforståelser har oppstått
- Opplyse at intervjuene blir gjort med tillatelse og i samarbeid med Hurtigruten

### Generelt

- 1) Hvordan vil du definere en krise ?
- 2) Hvordan fange opp og identifisere krisesyntomer ?
  - a. hvem registrerer først (media)

### Kriseforståelse og krisehåndtering

- 3) Hva anser du som hovedårsaken(e) til at Hurtigruten havnet i økonomiske krise ?
- 4) Når ble, etter din oppfatning, kriseforståelsen etablert ?
  - a. Hvordan ble den kommunisert
- 5) Ble det utarbeidet og etablert en egen krisehåndteringsplan når TFDS og OVDS fusjonerte ?
  - a. i så fall når ble den etablert
  - b. har planen blitt kontinuerlig oppdatert
  - c. hvor detaljert er planen, og er den fleksibel
  - d. hvor godt kommunisert er den i organisasjonen
- 6) Hvilke fordeler/evt. ulemper er det å ha en krisehåndteringsplan ?
- 7) I hvilken grad skal en krisehåndteringsplan være kommunisert utover hovedaktørene i den ?
- 8) Har dere alltid hatt et kriseteam tilgjengelig eller har dere evt. opprettet et i de senere år ?
  - a. er de som jobber med restruktureringsplanen videreført fra tidligere kriseteam, eller sammensatt fra grunnen
  - b. hvor raskt kan teamet være operasjonelt
  - c. har dere benyttet dere av eksterne konsulenter

- 9) Hva mener du kjennetegner et godt kriseteam ?
- 10) Hvordan vil du definere begrepet vellykket krisehåndtering ?
- 11) Hva vil du si er suksessfaktorene i den nye strategien, sett opp mot strategien som ble iverksatt som følge av fusjonen ?

### **Kommunikasjon ~ formidling av krisen**

- 12) Har dere en informasjonsberedskapsplan, og hvor detaljert er den ?
- 13) Hvordan ble interessentene håndtert ?
- a. Medier
  - b. Aksjonærer
  - c. Kunder
  - d. Ansatte
- 14) Hvordan ble/blir kommunikasjon utad håndtert ?
- a. Hvem (talerør)
  - b. Hva
  - c. Hvordan
  - d. Er dette et bevisst valg
- 15) Hvordan kommuniseres den nye endringsvisjonen internt ?
- 16) I hvilken grad har kommunikasjonen, innad og utad, vært vellykket ?
- 17) Hvordan har mediedekningen påvirket de ulike fasene, fra krisesyntomer via kriseforståelse til omstillingsprosess ?

### **Ledelsens rolle**

- 18) Hvor sentral rolle har adm. direktør i en omstillingsprosess ?
- 19) Hvilke kvaliteter vil du anse som de viktigste hos en leder for å få til en vellykket omstillingsprosess ?
- 20) Kreves det ulike egenskaper i ulike faser av krisen/krisehåndteringen ?
- 21) Hvordan motivere de ansatte når alle tall peker nedover og en økonomisk krise har inntruffet ?
- 22) Hva innebærer det at selskapet har erstattet konsernledelsen med en bedriftsledelse ?

### **Framtidsutsikter**

- 23) Hvordan har krisen påvirket selskapets tillit utad/innad?
- a. hvordan gjenopprette tilliten (hvis svekket)
- 24) I hvilken grad anser du krisehåndteringen som er iverksatt så langt, som vellykket ?
- 25) Hva mener du vil bli de største utfordringene for Hurtigruten fremover ?
- 26) Hva er den viktigste lærdommen du har tilegnet deg gjennom arbeidet med

krisehåndteringen ?

### **Avslutning**

- Avsluttende kommentarer
- Spørsmål i forhold til oppgaven
- Noe å tilføye/uklarheter
- Takker for intervjuet

# Vedlegg E

## Intervjuguide ~ Hurtigruten (Trond Øverås ~ salgs- og markedsdirektør, + restruktureringsarbeidet)

### Innledning

- Presentasjon av oss selv
- Informasjon om bacheloroppgaven inkl. problemstilling, hva vi ønsker å oppnå og se nærmere på
- Fortelle hvordan vi behandler informasjonen fra intervjuene (informantene)
- Fortelle at konfidensialitet gjelder om ønskelig
- Si at informanten kan avbryte når som helst, og om ønskelig få mulighet til å gjennomgå alt for å se at ikke misforståelser har oppstått
- Opplyse at intervjuene blir gjort med tillatelse og i samarbeid med Hurtigruten

### Generelt

- 1) Hvordan vil du definere en krise ?
- 2) Hvordan fange opp og identifisere krisesymptomer ?
  - a. hvem registrerer først (media)

### Kriseforståelse og krisehåndtering

- 3) Hva anser du som hovedårsaken(e) til at Hurtigruten havnet i økonomiske krise ?
- 4) Når ble, etter din oppfatning, kriseforståelsen etablert ?
  - a. Hvordan ble den kommunisert
- 5) Hvordan vil du definere begrepet vellykket krisehåndtering ?
- 6) Hva vil du si er suksessfaktorene i den nye strategien, sett opp mot strategien som ble iverksatt som følge av fusjonen ?
- 7) Er det noen styringssystemer du anser som er mer velegnet og anvendbar i medvind så vel som i motvind ?

### Restruktureringsarbeidet ~ Svart belte

- 8) Hvordan er sammensetningen i teamet som jobber med kostnadsreduksjonsprogrammet ?
  - a. kompetanse, erfaring
  - b. har dere benyttet dere av eksterne konsulenter, (vellykket/mislykket)
- 9) Har det vært en masterplan, som har lagt grunnlaget for restruktureringsprogrammet ?
  - a. taktikk/metoder
  - b. tidligere erfaringer/arbeidsmetoder som grunnlag
  - c. identifisering av kjernevirksomhet (hvem)

d. iht. kostnader først/sist strategi

10) Nå har dere jobbet med kostnadsreduksjonsprogrammet siden mai 2008, mye er gjort, hva gjenstår ?

a. sentralt å ta tak i først

b. endelige mål

11) Hva har vært de største utfordringene med å redusere kostnadene ?

12) Hvordan holde kostnadene nede på sikt ?

### **Salgs - og markedsforhold**

13) Hvordan har finanskrisen influert på salg - og markedsforhold ?

a. ble det iverksatt noen konkrete tiltak for å møte krisen

14) Hvordan konkurrere med internasjonale aktører fremover ?

a. norskekysten

b. explorer (Antarktis, Svalbard, Grønland (Arktis))

15) Hvilke tiltak kan iverksettes for å få markedsandelen på distansetrafikken tilbake ?

a. Ulik konkurransestrategi (nyttetraffic vs. fritidstrafikk)

16) Hvor avhengig er Hurtigruten av avtalen med Samferdselsdepartementet ?

a. lønnsomt

17) Hvem anser du som Hurtigrutens største konkurrent ved neste anbudsrunde med staten?

### **Ledelsens rolle**

18) Hvor sentral rolle har adm.direktør i en omstillingsprosess ?

19) Hvilke kvaliteter vil du anse som de viktigste hos en leder for å få til en vellykket omstillingsprosess ?

20) Kreves det ulike egenskaper i ulike faser av krisen/krisehåndteringen ?

21) Hvordan motivere de ansatte i en omstillingsprosess ?

### **Framtidsutsikter**

22) Hvordan har krisen påvirket selskapets tillit utad/innad ?

b. hvordan gjenopprette tilliten (hvis svekket)

23) I hvilken grad anser du krisehåndteringen som er iverksatt så langt, som vellykket ?

24) Hva mener du vil bli de største utfordringene for Hurtigruten fremover ?

25) På hvilken måte kan krisen Hurtigruten har vært inne i representere muligheter?

26) Hva er den viktigste lærdommen du har tilegnet deg gjennom arbeidet med krisehåndteringen?



## **Avslutning**

- Avsluttende kommentarer
- Spørsmål i forhold til oppgaven
- Noe å tilføye/uklarheter
- Takker for intervjuet

# Vedlegg F

## Intervjuguide ~ Hurtigruten (sjøansatte; kaptein og hotellsjef)

### Innledning

- Presentasjon av oss selv
- Informasjon om bacheloroppgave inkl. problemstilling, hva vi ønsker å oppnå og se nærmere på
- Fortelle hva vi gjør med informasjonen fra intervjuene (informantene)
- Fortelle at konfidensialitet gjelder om ønskelig
- Si at informanten kan avbryte når som helst, og at om ønskelig få mulighet til å gjennomgå alt for å se at ikke misforståelser har oppstått
- Opplyse at vi gjør intervjuene med tillatelse og i samarbeid med Hurtigruten

### Kriseforståelse og krisehåndtering

- 1) Hva tror du er hovedårsaken(e) til at Hurtigruten kom i en økonomisk krise ?
- 2) Hvordan har den økonomiske krisen påvirket din arbeidshverdag ?
  - a. press fra media
  - b. endringer i arbeidsmiljøet
  - c. høye krav/forventninger fra nærmeste ledelse
  - d. usikkerhet i arbeidshverdagen
  - e. møtt med motstand
  - f. forstått nødvendigheten, og godtatt omstillingene
- 3) Hva anser du som en vellykket krisehåndtering ut fra et ansatteperspektiv ?

### Kommunikasjon ~ formidling av krisen

- 4) Hvordan har informasjonen om selskapets økonomiske situasjon vært formidlet internt?
  - a. tilgang på god førstehåndsinformasjon, eller har info kommet til deg og dine medarbeidere via media
  - b. tidlig underrettet om selskapets situasjon
  - c. kontinuerlig oppdatert om selskapets situasjon, planer og utvikling
- 5) Har du inntrykk av at det er like god informasjonsflyt til alle ansatte i selskapet, som du får gjennom din rolle som tillitsvalgt ?
- 6) I hvor stor grad mener du at ledelsen ivaretar sitt ansvar ovenfor de ansatte i omstillingsprosessen?
  - a. sett og hørt
  - b. verdsatt

- c. anerkjent
  - d. hatt/har de ansatte medvirkning på ledelsens avgjørelser
  - e. på hvilken måte influerer denne innflytelsen
- 7) Føler du at ledelsen er lydhør ovenfor de ansatte?
- a. tar imot innspill

### **Fagforeninger**

- 8) Hvor mange ulike fagforeninger er det innenfor konsernet ?
- 9) Har ledelsen klart å etablere forståelse for nedbemanningen, som en nødvendighet for å bedre selskapets økonomiske situasjon ?
- a. på hvilken måte
  - b. enighet/uenighet mellom fagforeninger
  - c. motstand

### **Ledelsens rolle**

- 10) Hvor sentral rolle vil du tillegge adm. direktør i omstillingsprosessen selskapet befinner seg inne i ?
- 11) Hvilke kvaliteter mener du en leder bør ha for å få til en vellykket omstillingsprosess?
- 12) Kreves det ulike egenskaper i ulike faser av krisen/krisehåndteringen ?
- 13) Hvordan oppfattes nåværende ledelse i forhold til tidligere ledelse?
- a. målrettet
  - b. handlekraftig
- 14) Har ledelsen motivert deg og dine medarbeidere i vanskelige tider, og evt. på hvilken måte?

### **Forandring og organisasjonskultur**

- 15) Tror du at den endringsstrategien som er igangsatt nå, vil føre selskapet på rett kurs, hvorfor/hvorfor ikke ?
- 16) Har de ansatte hatt noen innvirkning på omstillingsprosessen, eller er planene utformet mer eller mindre på ledelsesnivå ?
- 17) Har det skjedd en endring i organisasjonskulturen etter at restruktureringsarbeidet tok til, og evt. på hvilken måte ?
- 18) Hva mener du vil bli de største utfordringene for Hurtigruten fremover

## **Avslutning**

- Avsluttende kommentarer
- Spørsmål i forhold til oppgaven
- Noe å tilføye/uklarheter
- Takker for intervjuet

# Vedlegg G

## Intervjuguide ~ Hurtigruten (Randi Heggelund, tillitsvalgt landansatte)

### Innledning

- Presentasjon av oss selv
- Informasjon om bacheloroppgaven inkl. problemstilling, hva vi ønsker å oppnå og se nærmere på
- Fortelle hva vi gjør med informasjonen fra intervjuene (informantene)
- Fortelle at konfidensialitet gjelder om ønskelig
- Si at informanten kan avbryte når som helst, og at om ønskelig få mulighet til å gjennomgå alt for å se at ikke misforståelser har oppstått
- Opplyse at vi gjør intervjuene med tillatelse og i samarbeid med Hurtigruten

### Kriseforståelse og krisehåndtering

- 1) Hva tror du er hovedårsaken(e) til at Hurtigruten kom i en økonomisk krise ?
- 2) Hvordan har den økonomiske krisen påvirket din arbeidshverdag ?
  - a. press fra media
  - b. endringer i arbeidsmiljøet
  - c. høye krav/forventninger fra nærmeste ledelse
  - d. usikkerhet i arbeidshverdagen
  - e. møtt med motstand
  - f. forstått nødvendigheten, og godtatt omstillingene
- 3) Hva anser du som en vellykket krisehåndtering ut fra et ansatteperspektiv ?

### Kommunikasjon ~ formidling av krisen

- 4) Hvordan har informasjonen om selskapets økonomiske situasjon vært formidlet internt ?
  - a. tilgang på god førstehåndsinformasjon, eller har info kommet til deg og dine medarbeidere via media
  - b. tidlig underrettet om selskapets situasjon
  - c. kontinuerlig oppdatert om selskapets situasjon, planer og utvikling
- 5) Har du inntrykk av at det er like god informasjonsflyt til alle ansatte i selskapet, som du får gjennom din rolle som tillitsvalgt ?
- 6) I hvor stor grad mener du at ledelsen ivaretar sitt ansvar ovenfor de ansatte i omstillingsprosessen ?
  - a. sett og hørt
  - b. verdsatt

- c. anerkjent
  - d. hatt/har de ansatte medvirkning på ledelsens avgjørelser
  - e. på hvilken måte influerer denne innflytelsen
- 7) Føler du at ledelsen er lydhør ovenfor de ansatte ?
- b. tar imot innspill

### **Fagforeninger**

- 8) Hvor mange ulike fagforeninger er det innenfor konsernet ?
- 9) Har ledelsen klart å etablere forståelse for nedbemanningen, som en nødvendighet for å bedre selskapets økonomiske situasjon ?
- a. på hvilken måte
  - b. enighet/uenighet mellom fagforeninger
  - c. motstand

### **Ledelsens rolle**

- 10) Hvor sentral rolle vil du tillegge adm. direktør i omstillingsprosessen selskapet befinner seg inne i ?
- 11) Hvilke kvaliteter mener du en leder bør ha for å få til en vellykket omstillingsprosess?
- 12) Kreves det ulike egenskaper i ulike faser av krisen/krisehåndteringen ?
- 13) Hvordan oppfattes nåværende ledelse i forhold til tidligere ledelse ?
- a. målrettet
  - b. handlekraftig
- 14) Har ledelsen motivert deg og dine medarbeidere i vanskelige tider, og evt. på hvilken måte?

### **Forandring og organisasjonskultur**

- 15) Tror du at den endringsstrategien som er igangsatt nå, vil føre selskapet på rett kurs, hvorfor/hvorfor ikke ?
- 16) Har de ansatte hatt noen innvirkning på omstillingsprosessen, eller er planene utformet mer eller mindre på ledelsesnivå ?
- 17) Har det skjedd en endring i organisasjonskulturen etter at restruktureringsarbeidet tok til, og evt. på hvilken måte ?
- 18) Hva mener du vil bli de største utfordringene for Hurtigruten fremover?

## **Avslutning**

- Avsluttende kommentarer
- Spørsmål i forhold til oppgaven
- Noe å tilføye/uklarheter
- Takker for intervjuet

# Vedlegg H

## Intervjuguide ~ eksperter

<b>Innledning</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Presentasjon av oss selv</li><li>- Informasjon om bacheloroppgaven inkl. problemstilling, hva vi ønsker å oppnå og se nærmere på</li><li>- Fortelle hvordan vi behandler informasjonen fra intervjuene (informantene)</li><li>- Fortelle at konfidensialitet gjelder om ønskelig</li><li>- Si at informanten kan avbryte når som helst, og om ønskelig få mulighet til å gjennomgå alt for å se at ikke misforståelser har oppstått</li><li>- Opplyse at intervjuene blir gjort med tillatelse og i samarbeid med Hurtigruten</li></ul>
<b>Generelt</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Hvordan vil du definere en krise ?</li><li>2) Hvordan fange opp og identifisere krisesyntomer ?<ol style="list-style-type: none"><li>a. hvem registrerer først (media?)</li></ol></li></ol>
<b>Kriseforståelse og krisehåndtering</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>3) Hva kan være årsaken til at organisasjoner rammes av økonomiske kriser?</li><li>4) Hvordan etableres kriseforståelse?<ol style="list-style-type: none"><li>a. avvisning, bortforklaring</li></ol></li><li>5) Hvilke tiltak bør iverksettes når kriseforståelsen er etablert ?<ol style="list-style-type: none"><li>a. hvordan kommunisere kriseforståelsen</li></ol></li><li>6) Hvilke fordeler/evt. ulemper er det å ha en kriseberedskapsplan ?</li><li>7) Hvilken verdi tilfører en god kriseberedskapsplan ?</li><li>8) Hvordan bør et kriseteam være sammensatt ?</li><li>9) På hvilket tidspunkt vil det være aktuelt å knytte til seg eksterne konsulenter ?</li></ol>
<b>Formidling av krisen</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>10) Hvordan kommunisere krisen ?</li><li>11) Hvordan kommunisere endringsvisjonen internt ?</li><li>12) Hvor sentralt er det å ha en informasjonsberedskapsplan ?</li></ol>
<b>Ledelsens rolle</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>13) Hvilken rolle har adm. direktør i en omstillingsprosess?</li><li>14) Hvilke kvaliteter vil du anse som de viktigste hos en leder for å få til en vellykket omstillingsprosess?</li><li>15) Kreves det ulike egenskaper i ulike faser av krisen/krisehåndteringen ?</li></ol>



16) Hvordan motivere de ansatte i en omstillingsprosess ?

### **Strategier og styringssystemer**

17) Er det noen styringssystemer du anser som er mer velegnet og anvendbar i medvind så vel som i motvind ?

### **Forandring og ny organisasjonskultur**

18) Hvordan forankre nye arbeidsmetoder og etablere ny organisasjonskultur ut fra den nye endringsvisjonen?

- a. konsolidere mål
- b. skape ytterligere forandringer

19) Hva er den/de vanligste fallgruven(e), som kan påvirke måloppnåelsen ?

- a. læringsprosess

20) Hvordan gjenopprette tillit til organisasjonen etter krisen ?

21) På hvilken måte kan en krise representere muligheter for en organisasjon ?

### **Avslutning**

- Avsluttende kommentarer
- Spørsmål i forhold til oppgaven
- Noe å tilføye/uklarheter
- Takker for intervjuet