

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn: Rosalind Møyholm og
Marlene Killingrød Lundquist

Ledere som symboler ved omdømmeforsvar
- en studie av Hurtigrutens omdømmefall
etter covid-19-utbruddet

Dato: 15.05.2023

Totalt antall sider: 88

Forord

Det er med stor glede at vi presenterer denne masteravhandlingen, som markerer avslutningen på fine år som deltidsstudenter i HRM ved Nord universitet. Gjennom denne studietiden har vi utviklet en sterk interesse for temaet omdømme og omdømmeforsvar.

Våren 2021 skrev vi en kortere oppgave om Hurtigrutens kriserespons etter covid-19-utbruddet på Roald Amundsen, i emnet HR303S Omdømmehåndtering og omdømmeforsvar. Oppgaven avdekket potensialet for ytterligere forskning, og dermed har vi bygget videre på den tidligere oppgaven for å fullføre denne masteravhandlingen.

Vi var heldige og fikk Turid Moldenæs som veileder, og vi ønsker å uttrykke vår takknemlighet overfor henne. Ikke bare gir hun raske og konstruktive tilbakemeldinger, men hun har utfordret og inspirert oss med kunnskap. Våre familier og venner fortjener også en stor takk for deres støtte og oppmuntring gjennom hele masterstudiet. En ekstra takk går til den tålmodige lille Mika, som har fulgt prosessen tett og deltatt i mange av våre Teams-møter langt ut på kvelden.

Vi håper at denne oppgaven kan utgjøre en verdifull bidragsyter til forskningsfeltet, og at den kan inspirere til videre diskusjoner og utforskning innenfor dette feltet.

Oslo/Langhus, mai 2023

Rosalind & Marlene

Sammendrag

Hurtigruten opplevde et betydelig omdømmefall etter covid-19-utbruddet på flaggskipet Roald Amundsen i 2020. Denne casestudien tar sikte på å forstå rollen til topplederen, Daniel Skjeldam, og hans kommunikasjon i Hurtigrutens omdømmeforsvar. Studien utforsker sammenhengen mellom ledere som symboler og omdømmeforsvar.

Skjeldam har spilt en betydelig rolle i transformasjonen av Hurtigruten det siste tiåret og selskapet har frem til krisen hatt et fremragende omdømme. Under krisen møtte Skjeldam kritikk, anklager og granskning, men forble i sin stilling. Studien tar sikte på å finne ut om Hurtigrutens omdømmefall etter krisen kan tilskrives topplederens rolle og kommunikasjon fremfor bare selve krisen.

Studien trekker på teorier om omdømmeforsvar av William L. Benoit og W. Timothy Coombs, samt Keith Michael Hearits perspektiver på unnskyldning som strategi. Den inkluderer også det symbolske perspektivet på ledelse og *impression management*. Ved å benytte ulike innfallsvinkler til å forstå Hurtigrutens omdømmeforsvar, bidrar studien til feltet med ny innsikt i leders rolle i kriser.

Forskningen analyserer de ulike forsvarsstrategiene Hurtigruten bruker og deres innvirkning på selskapets omdømme, og vurderer parameterne som kreves for vellykket omdømmeforsvar fra et lederperspektiv.

Analysen omfatter ulike faser av krisen, inkludert pressemeldinger, intervjuer og presentasjon av en ekstern granskingsrapport. Funnene belyser topplederens rolle og kommunikasjon i omdømmeforsvar og gir en bredere forståelse av lederes innflytelse i kriser.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iii
Oversikt over tabeller	v
Oversikt over figurer	v
1. Innledning	1
2. Om Hurtigruten og sakens gang	5
2.1 Pandemi, smitteutbrudd og harde skudd fra media	5
2.2 Hurtigrutens betydning for kystsamfunnene i Norge - arvesølvet	6
2.3 Eierskap og omorganisering - fra forvaltning til forretning	7
2.4 Hurtigrutens tidligere omdømme	8
2.5 Daniel Skjeldam - "Han er mannen, fort som faen!"	9
3. Teoretisk rammeverk	11
3.1 Omdømme, image og identitet	11
3.2 Identitetskategorier	12
3.3 Forsvarsstrategier (omdømmeforsvar)	13
3.4 Ledere som symboler	20
3.5 Toppledere og omdømme	22
3.6 Oppsummering	24
4. Metode	26
4.1 Kvalitativ forskning	26
4.2 Casestudie	27
4.3 Datagrunnlag	28
4.4 Reliabilitet, validitet og overførbarhet	31
4.4.1 Reliabilitet	31
4.4.2 Validitet	32
4.4.3 Overførbarhet	33
4.5 Forskningsetikk	33
5. Hurtigrutens omdømmeforsvar og toppleren som symbol	35
5.1 Hurtigrutens identitet som kystens stolthet	35
5.2 Krisehistorikk	41
5.2.1 Hyppige lederskifter	41
5.2.2 Nordlys-ulykken i 2011	42

5.3 Hurtigrutens forsvarsresponsers	43
Fase 1: “Rettferdigjøringen”, pressemelding 31. juli 2020	44
Fase 2: “Benektelsen”, Lørdagsrevyen på NRK 1. august 2020.....	47
Fase 3: “Den første beklagelsen”, pressekonferanse mandag 3. august 2020.....	49
Fase 4: “Den andre beklagelsen”, Dagsrevyen på NRK 3. august 2020.....	54
Fase 5: “Stillheten”, den non-verbale responsen fra toppleder	57
Fase 6: “Den tredje beklagelsen”, møte med pressen 13. august 2020	60
Fase 7: “Gjenoppbyggingen”, Pressekonferanse 17. september 2020 - fremleggelse av granskningsrapporten	63
Fase 8: “Korrigerende handling”, politietterforskning og rettssak	68
5.4 Mediefokus.....	69
5.5 Godt omdømme - penger i banken eller slag i nakken?.....	71
5.6 Daniel som symbol.....	75
5.7 Var Hurtigrutens forsvarsresponsers vellykket?.....	80
6. Avslutning	82
Litteraturliste	89
Vedlegg	102
Vedlegg 1: Tidslinje Hurtigrutens koronautbrudd	102
Vedlegg 2: Oversikt over forsvarsstrategier, symbolikk og effekt i de ulike fasene (arbeidsdokument).....	104

Oversikt over tabeller

- Tabell 1 Fremstilling av Benoits fem verbale forsvarsstrategier (1995) for image repair. Basert på oversettelse i Kvåle & Wæraas (2017, s. 145) og Johansen & Frandsen (2010, s. 207).
- Tabell 2 Fremstilling av Coombs' liste over forsvarsstrategier (basert på Johansen & Frandsen, 2010, s. 237).

Oversikt over figurer

- Figur 1 Utsnitt fra hjemmesiden til Hurtigruten, hentet 10.12.2022.
- Figur 2 Modell av Hurtigrutens omdømmeforsvar (basert på Møyholm & Lundquist, 2021, s. 7).
- Figur 3 Sammenligning av konsernsjef-presentasjon på hjemmesidene til Hurtigruten Group og SAS Group, hentet 15.03.2023 (Hurtigruten Group, 2023; SAS, 2023).

1. Innledning

Åpner du en avis, er det stor sannsynlighet for at du vil lese om en sak som berører tematikken omdømme og omdømmehåndtering. Det kan være en sak hvor søkelyset er satt på en politiker som har foretatt noe media er kritisk til, en idrettsutøver som har tabbet seg ut eller en toppleder som forsvarer sitt selskap. Sistnevnte er tema for denne oppgaven. Omdømme og omdømmehåndtering er en av de mest markante organisasjonstrendene i vår samtid. Temaet favner både offentlige, private og ideelle virksomheter og har stort fokus i det offentlige ordskiftet. Dersom et selskap besitter et godt omdømme, kan det gi konkurransefortrinn både i kampen om å tiltrekke og beholde den beste arbeidskraften, og ikke minst kundene i et stadig mer presset marked. Omdømmet til en organisasjon kan også påvirke hvilken medieomtale virksomheten får, noe som igjen kan påvirke omdømmet og økonomiske resultater (Fombrun & van Riel, 2004, s. 4).

I denne oppgaven skal vi spole tiden tilbake til 2020 og rette fokus på Hurtigrutens omdømmeforsvar i forbindelse med krisehåndteringen av et større smitteutbrudd under covid-19-pandemien på selskapets flaggskip, Roald Amundsen. Det tradisjonsrike selskapet Hurtigruten med 130 års historie, gikk fra å være den reiselivsaktøren i Norge med desidert beste omdømme, til å falle markant over natten (Apeland, 2021). Hva var det som skjedde? Hvorfor mistet nordmenn tilliten til det folkekjære og symboltunge selskapet Hurtigruten, og hvilken rolle spilte toppleder? Krisen har dessuten vist seg å ha vedvarende negativ effekt på Hurtigrutens omdømme (Apeland, 2022). Hvorfor?

En krise kan ses på som en syretest for en virksomhet. Både organisasjonskultur og verdier, måten å gjøre ting på, blir ofte svært synlig under kriser. Lederens rolle blir dessuten ofte fremtredende i en krisesituasjon, ved at medarbeiderne ser til lederne og følger med på om verdigrunnet faktisk etterleveres. Dessuten kan høyt respekterte toppledere styrke en organisasjons omdømme, mens negativ medieomtale av toppledere kan skade omdømmet fordi en toppleder assosieres med selskapet i form av såkalt "haloeffekt" (Love et al., 2017, s. 1462). Denne "haloeffekten" vil være spesielt fremtredende i kriser fordi media i stor grad fokuserer på toppleder fremfor selskapet. I en krise kan det oppstå et ønske om å fjerne assosieringen mellom selskapet og topplederen, i håp om at det skal berge omdømmet til selskapet. Denne oppgaven kan derfor være et bidrag til å belyse sammenhengen mellom organisasjoner som helhet og toppledere som enkeltpersoner gjennom sitt omdømmeforsvar.

Etter mange år i toppen av omdømmekåringer har Hurtigruten endt opp med smuler og har en stor jobb foran seg for å klatre tilbake. Gjennom hele krisen har det blåst kraftig rundt Hurtigrutens toppleder Daniel Skjeldam (Sæther, 2022). Likevel sitter han fortsatt i stillingen (pr. mai 2023). Skjeldam har på mange måter fremstått som en symbolfigur for det nye Hurtigruten - både under omdømmeforsvaret i kraft av å være Hurtigrutens hoved talsperson og ellers ved å være det profilerte ansikt utad i transformasjonen selskapet har hatt de siste ti årene.

Vi har valgt dette caset fordi vi ønsker å forstå hvilken betydning ledere som symboler har for omdømmeforsvar. For å finne ut om Hurtigrutens omdømmefall har sammenheng med selskapets krisekommunikasjon, velger vi å fokusere på toppleders rolle i denne kommunikasjonen. Det er lite litteratur som beskriver dette i norsk kontekst, og vi ønsker å bidra med en norsk casestudie som kan forklare dette fenomenet i vår samtid. Derfor vil vi se på hendelsen med utgangspunkt i åtte ulike faser; Hurtigrutens pressemelding om smitte 31. juli 2020, Skjeldams opptreden på Lørdagsrevyen 1. august, pressekonferanse 3. august med påfølgende intervju på Dagsrevyen, samt møtet med pressen 13. august. Den nest siste fasen omfatter fremleggelsen av en ekstern granskningsrapport etter smitteutbruddet den 17. september samme år. I den siste fasen vedtar Hurtigruten en millionbot etter politiets etterforskning av smitteutbruddet ble avsluttet i januar 2022. Avslutningsvis vil vi drøfte hvorvidt forsvarsresponsen har vært egnet til å forsvare organisasjonens omdømme gitt den type organisasjon Hurtigruten er. Vi vil i tillegg undersøke betydningen lederskapet har hatt i et symbolsk perspektiv og kombinere dette perspektivet med litteraturen om omdømmeforsvar.

Med dette som bakteppe, er oppgavens problemstilling følgende: ***Kan Hurtigrutens omdømmefall etter krisen (covid-19-utbruddet) forstås med bakgrunn i topplederens rolle og kommunikasjon, og ikke kun med bakgrunn i krisen som sådan?*** For å svare på dette vil vi ta utgangspunkt i to sentrale teoretikere innen omdømmeforsvar, William L. Benoit og W. Timothy Coombs, samt se til Keith Michael Hearit sine perspektiver knyttet til beklagelse som strategi. Vi vil i tillegg knytte dette til symbolperspektivet på lederskap og “impression management”. Vi har i hovedsak støttet oss på den dramaturgiske metaforen (“front stage“ og “back stage“) til Erving Goffman, og arbeidene til Tom Colbjørnsen, Tore Hillestad og Torodd Strand som sammenfatter mye av forskningen i en norsk kontekst.

Mye av det teoretiske grunnlaget i omdømmeforsvar er satt med utgangspunkt i en amerikansk kontekst. Det er forskjeller på omdømmeforsvar i USA og Norge. Et poeng i denne oppgaven er derfor å skape relevans ved å hekte teorier fra omdømmeforsvar på teorier om ledere som symboler, samt belyse mekanismene gjennom Hurtigruten-caset for å tilpasse forskningen til norske forhold. Å koble symbolperspektivet på ledelse i krisesituasjoner med valg av forsvarsstrategier, mener vi kan gi en ytterligere forståelse for betydningen ledere har generelt til kriser. I denne oppgaven vil vi gå gjennom tre tilnærminger for å forstå Hurtigrutens omdømmeforsvar, og dette sier noe om hvor mange parametere som skal til for at et omdømmeforsvar skal være vellykket ut fra et ledelsesperspektiv. Vi har ikke sett at denne koblingen av symbolperspektiv på ledelse og betydningen ledere har generelt til krise og omdømmeforsvar har blitt gjort i andre studier, og vi tilfører dermed med denne bredden i perspektiv noe nytt og konstruktivt til fagfeltet.

I oppgaven refererer vi til Hurtigruten som en felles enhet, selv om det juridisk er et konsern bestående av en rekke selvstendige selskaper. Morselskapet heter Hurtigruten Group. Hurtigruten Group har syv datterselskaper, herunder Hurtigruten Global Sales AS, Hurtigruten Destinations AS, Hurtigruten Norway AS, Hurtigruten Expeditions AS, Hurtigruten Investments AS, Hurtigruten AS og Hurtigruten Global Services AS. Ytterligere 16 selskaper er underlagt datterselskapene (Proff, 2023). Flere av selskapene er opprettet i etterkant av smitteutbruddet i 2020. I norske medier refereres det til Hurtigruten, uavhengig om det er Hurtigruten AS, Hurtigruten Norway AS eller Hurtigruten Expeditions AS det egentlig dreier seg om. Ofte er det også slik at det er hele konsernstrukturen under ett det refereres til, under konsernsjef Daniel Skjeldams lederkappe. Det er imidlertid ikke gitt at folk flest tenker på konsernstrukturen når de oppgir Hurtigruten i forbindelse med omdømmemålingene Reprak og Traction, som vi lener oss på senere i oppgaven (kapittel 2 og 5) når vi forklarer omdømmeposisjonen til Hurtigruten. Det er sannsynlig at flere av respondentene først og fremst har tenkt på hurtigruteskipene som seiler kystruten Bergen-Kirkenes når de har oppgitt Hurtigruten, og ikke nødvendigvis selskapet eller konsernstrukturen. Det er heller ikke gitt at folk flest kjenner til konsernstrukturen, ettersom Hurtigruten primært har markedsført seg som en samlet merkevare. Først i etterkant av covid-19-krise, har konsernet gjort en tydeligere splittelse av merkevaren ved å dele selskapet opp og bygge de to profilene Hurtigruten (den originale kystreisen) og Hurtigruten Expeditions. Når vi referer til Hurtigruten i oppgaven, er det hele konsernstrukturen vi sikter til.

Denne oppgaven består av seks kapitler. I kapittel to presenterer vi Hurtigruten som organisasjon og sakens gang som grunnlag for oppgavens analyse. Deretter presenterer vi det teoretiske grunnlaget for oppgaven i kapittel tre, mens metode og datagrunnlag kommer i det fjerde kapitlet. Analysen presenteres i kapittel fem, etterfulgt av avslutning i kapittel seks.

2. Om Hurtigruten og sakens gang

Hva slags selskap er Hurtigruten? I dette kapittelet skal vi se på smitteutbruddet og selskapets håndtering av dette for å gi et faktaorientert bakgrunnstykke. Vi starter med å presentere selve hendelsen på Roald Amundsen. Deretter vil vi kort redegjøre for selskapets historie og plass i lokalsamfunnet, selskapets eier- og organisasjonsstruktur, selskapets tidligere omdømme, før vi til slutt presenterer konsernsjefen Daniel Skjeldam.

2.1 Pandemi, smitteutbrudd og harde skudd fra media

Hendelsen, som vi skal se nærmere på, omfatter et større smitteutbrudd på et av Hurtigrutens flaggskip Roald Amundsen sommeren 2020, tilbakeholding av informasjon om smitten og manglende varsling om smitten til berørte passasjerer. Hurtigruten ble etter hvert gjenstand for politietterforskning, som konkluderte i at selskapet hadde brutt smittevernloven og skipssikkerhetsloven. Saken resulterte dermed i bøtelegging. Det er verdt å minne om at Norge på denne tiden var i unntakstilstand. Få måneder tidligere innførte Solberg-regjeringen «de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid» (Røed-Johansen & Torgersen, 2020). Blant annet stengte en rekke bedrifter og servicenæringer, skoler og barnehager. Nedstengingen medførte en drastisk økning i arbeidsledighet og permitteringer, og flere hundre tusen jobbet hjemmefra via hjemmekontor eller hjemmeundervisning. Bruk av kollektivtrafikk, ferger/cruise, fly og bil gikk kraftig ned. De fleste holdt seg hjemme. Det fantes ingen vaksine på tidspunktet og det hersket stor usikkerhet om viruset. Hurtigruten var blant aktørene som fikk kjenne restriksjonene kraftig på kroppen. Grunnet den sterke nedgangen i reiselivet ble nærmere 3000 ansatte permittert da selskapet måtte sette nesten alle sine skip i opplag (Lysvold, 2020b).

Hurtigruten nektet våren 2020 å seile langs norskekysten med mindre selskapet fikk kriselån fra staten (Lysvold, 2020a). Hurtigruten var selv en av pådriverne for å få lettet på restriksjonene innen reiselivsaktivitet som følge av den svært krevende situasjonen. Selskapet ga ifølge daværende helse- og omsorgsminister Bent Høie veldig overbevisende dokumentasjon på hvor seriøst de skulle ta oppgaven med å overholde smittevernet på skipene (Marakat et al., 2020).

Utover våren og sommeren 2020 ble flere av de inngripende tiltakene fjernet. Koronaviruspandemien var tilsynelatende under kontroll i Norge, men det var fortsatt flere store og omfattende restriksjoner, blant annet innen kultur og idrett. Fra 15. juli 2020 gjenåpnet

regjeringen grensene, slik at turister og andre utlendinger kunne komme inn i landet. Ikke lenge etterpå, 31. juli 2020, ble de første smittetilfellene blant personer som hadde vært om bord på Hurtigrutens ekspedisjonsskip Roald Amundsen kjent. Totalt dreide det seg om 71 personer som ble smittet av koronaviruset. På skipet hadde det vært internasjonal besetning og turister fra hele verden. Smittede passasjerer og mannskap hadde gått av skipet, og deretter blant annet steget inn i drosjer, reist til sin hjemkommune og vandret rundt i Tromsøs gater, butikker og kjøpesentre. Først senere kom beskjeden om at de kunne være smittebærere, og med det var skandalen blitt et faktum (Eriksen et al., 2020).

Hurtigrutens smitteutbrudd og selskapets håndtering av situasjonen fikk hard medfart i mediene og medførte en enorm merkevarekrise for rederiet. Ledelsens håndtering av smitteutbruddet og mediehandtering fikk også svært mye kritikk, og spesielt beskyldninger om hemmelighold og neddyssing av smittesituasjonen fikk mye oppmerksomhet.

Det ble av kommunikasjonsekspertene som BI-professor Peggy Simcic Brønn, spådd at flere i ledergruppen ville måtte fratrukke sin stilling som konsekvens (Marakat et al., 2020). Lars Olsen, professor i markedsføring ved Handelshøyskolen BI, uttalte til E24 at dette var en alvorlig merkevarekrise for rederiet (E24, 2020). Nordlys (2020) skrev mens saken pågikk at Hurtigrutens ledelse var uten tillit. ITromsø stilte spørsmål ved hvordan passasjerer skal kunne stole på Hurtigruten i fremtiden og omtalte dette som et tillitsbrudd av enorme proporsjoner (Jakobsen, 2020).

2.2 Hurtigrutens betydning for kystsamfunnene i Norge - arvesølvet

Hurtigruten har ikke uten grunn blitt en kjent og folkekjær institusjon i Norge. De uttaler selv at “Det er menneskene som er kjernen i vår eksistens og historie” (Hurtigruten, 2022, s. 8). Uttalelsen beskriver et sterkt familiebånd mellom lokalsamfunnene og rederiet. Det var den første og eneste måten å reise på i “gamle dager”, og jo lenger nord du kommer, desto vanskeligere kan det være å reise til lands med det begrensede tognettet vi har i Norge. Kystruten fra Bergen til Kirkenes har seilt siden 1893 og er ofte omtalt som “verdens vakreste sjøreise”. Hurtigruten har ikke vært uten betydning i å skape den sosiale strukturen ved å navigere langs norskekysten og forme den slik den er i dag. Skipene frakter ofte viktig last for lokalsamfunnet og tjener som et viktig bindeledd mellom byer, samfunn og folk langs kysten. Hurtigruten er selv bevisst på hvilken rolle de spiller langs kysten, og trekker blant annet frem at lokale møtes jevnlig på skipene deres, ektepar og kjærester feirer jubileum ombord og for

mange familier er det tradisjon å spise julelunsj på skipene. Videre sies det at folk langs kysten kan vite hva klokka er, bare ved å se skipene til Hurtigruten i horisonten. Etter å ha seilt regelmessig i 130 år, mener selskapet selv at de røde, hvite og svarte skipene har blitt like ikoniske for Norge som de røde bussene er for London og de gule drosjene er for New York (Hurtigruten, 2022, s. 8). Hurtigruten kan dermed ses på som en livsnerve og en sosial institusjon i den norske folkesjela.

2.3 Eierskap og omorganisering - fra forvaltning til forretning

Det kan være lett å glemme at Hurtigruten ikke lenger er et norsk selskap i den forstand at selskapet siden 2014 har hatt det britiske private equity-systemet TDR Capital, med 81 % av aksjepostene, som majoritetseier (Hovland, 2020). Da TDR Capital gikk inn i Hurtigruten tok de samtidig selskapet av børs. Storeieren TDR Capital eier aksjene gjennom selskapet Silk Holdings Sàrl, som er registrert i Luxembourg. Ifølge selskapsregisteret i Luxembourg har Silk Holdings Sàrl to andelshavere – de britiske selskapene TDR Capital Nominees Limited og TDR Nominees Limited, som i sin tur forvaltes av TDR Capital (Hovland, 2020). TDR Capital er kjent for å kjøpe selskaper for å gjøre dem lønnsomme, og deretter selge eller børsnotere dem. TDR Capital har altså et tydelig fokus på profitt og forretning, noe som overføres til driften av Hurtigruten. Tross britiske eiere, har Hurtigruten fortsatt norsk styreleder i avismannen Trygve Hegnar, som for øvrig også var styreleder under covid-19-krisen. Han har sittet som styreleder siden 2009. Hegnar, sammen med styremedlem og den profilerte norske hotellkongen Petter Stordalen, utgjør resten av eierne med flest aksjeandeler. Utover dette har også toppledelsen i Hurtigruten aksjeposter (Trumpy & Schultz, 2020).

Tross tydelig forretningsprofil med profittfokus, har det gjennom årenes løp vært mye skriverier om Hurtigrutens bindinger til staten. Deler av virksomheten driver rutetrafikk langs norskekysten med statlig subsidiering i milliardklasse (Aarø & Nilsen, 2017). Selv under kriseåret 2020 med omfattende nedstengning, kjøpte staten transporttjenester fra Hurtigruten for 856 millioner kroner (Hovland & Bach, 2020). I tillegg mottok Hurtigruten, ifølge en oversikt fra Norges Bank, 483 millioner kroner i pengestøtte fra de ulike ordningene som staten iverksatte under pandemien (Hjelseth et al., 2021, s. 21). Med dette ble Hurtigruten det selskapet som mottok mest støtte under pandemien. Selskapet fikk også beholde en halv milliard kroner i godtgjørelse for skip som skulle gå i rutetrafikk langs kysten, men som lå i opplag under covid-19. Konkurrenten Havila Kystruten kvalifiserte derimot ikke for støtte (Rosbach, 2020).

I etterkant av pandemien, har skillet mellom de ulike delene av organisasjonen blitt vesentlig forsterket. Som vi skal se nærmere på i kapittel 5, viser hjemmesiden at selskapet fremstiller Hurtigruten Norge og Hurtigruten Expeditions som to ulike enheter etter omorganisering (Dagens Næringsliv, 2020). Skjeldam uttalte i forbindelse med opprettingen av de to enhetene i oktober 2020 at “dette sikrer enda skarpere fokus og enda tydeligere skille mellom to helt unike produkter og konsepter” (Bøhren, 2020).

2.4 Hurtigrutens tidligere omdømme

Før krisen inntraff var Hurtigruten en sterk merkevare, og selskapet har brukt mye krefter på å kommunisere sin unike identitet for å bygge opp sitt omdømme til et solid nivå. De siste årene før krisen tronet selskapet i toppen av ulike omdømmeundersøkelser. I 2016 sikret Hurtigruten seg plass i toppen på RepTrak Norge, som ble gjennomført av kommunikasjonsbyrået Apeland og Reputation Institute (Apeland, 2016). Dette var første gang Hurtigruten kom med på den velrenommerte omdømmeundersøkelsen. Målingen gir oversikt over omdømmet til de 50 mest synlige virksomhetene i Norge, som blir nominert gjennom en befolkningsundersøkelse hvor respondenter selv må oppgi virksomheter med godt eller dårlig omdømme. De selskapene som nevnes flest ganger, uavhengig om det er positivt eller negativt, kommer inn på målingen. Det er mange tusen bedrifter i Norge, og kun noen hundre blir nevnt når det spørres åpent. Det er mulig å oppnå totalt 100 poeng på denne målingen, og selskaper som har omdømmescore over 80 poeng, vurderes som selskaper med fremragende omdømme (Brønn, 2020, s. 126).

Hurtigruten har siden 2016 ruvet i toppen og vært den reiselivsaktøren med best omdømme i landet. Hurtigruten fikk i 2017 en omdømmescore på 86, som er en av de høyeste poengsummene noensinne oppnådd i undersøkelsen, og Apeland begrunnet resultatet med: “Produkter og varer er det viktigste for folk, og Hurtigruten leverer varene. I tillegg oppfatter folk at Hurtigruten har god ledelse” (Avisenes Nyhetsbyrå, 2017). Hurtigruten var fortsatt i kategorien “selskaper med fremragende omdømme” i 2018 og 2019, med en omdømmescore på henholdsvis 85,4 poeng og 85,6 poeng (Apeland, 2018; Apeland, 2019). I april 2020, kun måneder før covid-19-utbruddet på Roald Amundsen, ble resultatene for 2020 publisert og Hurtigruten fikk nøyaktig lik score som året før, 85,6 poeng (Apeland, 2020).

Krisen i 2020 har imidlertid påvirket Hurtigrutens stabile og svært gode omdømme, og har hatt vedvarende negativ effekt på selskapets omdømme. Apelands omdømmemåling for 2021, med det nye navnet Traction, viste at Hurtigruten var det selskapet med mest negativ utvikling, fra

85,6 til 63 poeng (Apeland, 2021). Etter mange år i toppen har Hurtigruten i etterkant av krisen fått et middels omdømme. Ifølge Apeland (2021) var fallet “en konsekvens av Hurtigrutens håndtering av pandemien. De har en jobb å gjøre hvis de vil vinne tilbake folks tillit og sympati”.

I 2022 ble resultatet for Hurtigruten en score på 64 poeng - en minimal forbedring, men fortsatt et nytt år med middels omdømme (Apeland, 2022). Miriam G. Edvardsen i Apelands analysegruppe forklarer at “etikk blir en stadig viktigere omdømmedriver” (Apeland, 2022). Utover etikk, er selskapene også målt på kvalitet, ledelse, klima, innovasjon og verdi. At etikk kommer ut som en stadig viktigere omdømmedriver tyder på at når alt kommer til alt, er noe av det viktigste for omdømmet hvordan man oppfører seg, hva man sier og gjør som selskap. Apelands nyeste omdømmemåling ble publisert i mars 2023 og inkluderer ikke Hurtigruten (Apeland, 2023).

2.5 Daniel Skjeldam - “Han er mannen, fort som faen!”

De siste ti årene har Daniel Skjeldam styrt Hurtigruten-konsernet. Han har bakgrunn som befal i Forsvaret, og er utdannet siviløkonom fra Norges Handelshøyskole (NHH) med en masteroppgave med tittelen «Suksessfaktorer for lavprisflyselskaper» (Sæther, 2022). Han har jobbet i flyindustrien og var med i oppstartsteamet i flyselskapet Norwegian, hvor han har hatt ulike roller som blant annet kommersiell direktør, før han ble konsernsjef i Hurtigruten i 2012. Denne stillingen fikk han som 36-åring uten toppledererfaring i en bransje som var forgubbet. Skjeldam var den yngste toppsjefen i et norsk, børsnotert selskap i 2012. Siden er Hurtigruten tatt av børs, og Skjeldam eier 2,4 millioner aksjer i selskapet (Sæther, 2022). Han er blant landets best betalte ledere. Samtidig har Skjeldam blitt lagt merke til for sin uformelle stil. Han viser seg oftest iført flecejakke og tursko, og er sjelden avbildet i dress og slips (Endresen et al., 2020).

Skjeldam beskrives i et portrett i Dagens Næringsliv (DN) som et “kapasitetsmenneske”, en handlekraftig type som ikke kaster vekk tiden. Skal han ut på reise i 11–12 dager, nøyer han seg med en liten trillekoffert for å unngå venting ved bagasjebåndet – den slags orker han ikke tanken på (Sæther, 2022). Privat ferierer Skjeldam gjerne i samme ånd som selskapets ekspedisjonssatsing, og har besøkt mange av klodens mest utilgjengelige land og områder – ofte alene (Endresen et al., 2020). “Jeg liker å være ute i felten og prate med de ansatte. Jeg må

være om bord for å få en følelse med produktet” (Sæther, 2022). I denne sammenhengen er produktet det refereres til kystruten fra Bergen til Kirkenes.

Skjeldam beskrives som en tøff leder som har håndtert harde kutt og store omstillingsprosesser (Endresen et al., 2020). I 2017 beskrev Skjeldam den første tiden i Hurtigruten som tøff, men at kuttene og effektiviseringen var nødvendig for at selskapet skulle overleve. Skjeldam uttalte: “Man kan synes det er ubehagelig. Men hvis man ikke gjennomfører det, passer man ikke til å være toppleder” (Hagesæther, 2017). Et annet karaktertrekk som beskriver Skjeldam, er standhaftig og pågående. Han forteller selv at han snakket seg til toppjobben i Hurtigruten og “ringte ned” styreleder Trygve Hegnar og nærmest insisterte på å få jobben. I et jobbintervju med styremedlemmene Hegnar, Petter Stordalen og Berit Kjøll, skal Skjeldam ha gjort et såpass sterkt inntrykk at Stordalen allerede etter få minutter sendte en håndskrevet lapp over bordet til Hegnar: “Han er mannen, fort som faen!” (Sæther, 2022). Da ansettelsen av Skjeldam ble offentliggjort, allerede én dag før søknadsfristen for stillingen utløp, uttalte Hegnar at “han ble ansatt fordi han er en éner” (Steinsland & Mikalsen, 2012; Landre & Norli, 2012). Og Skjeldam har gjort mye positivt for Hurtigruten som selskap. I DN omtales Skjeldam som “wonderboyen som snudde tapssluket Hurtigruten og tok selskapet inn i moderne tid” (Sæther, 2022). I 2016, fire år etter Skjeldam kom inn i selskapet, viste regnskapene et overskudd på 920 millioner (Hagesæther, 2017). Han erstattet tungolje, frossenpizza, diskotek og engangsplast, med batterier, biodiesel, gourmetrestauranter, lokale råvarer og vitenskapssentre (Sæther, 2022). Petter Stordalen (2022, s. 172) beskriver at “det hele var blitt et økonomisk eventyr, og Daniel var hovedarkitekten”. Skjeldam har gjort seg bemerket som en solid toppleder og det ble spekulert i hans kandidatur til å overta som konsernsjef i Norwegian etter Bjørn Kjos (Endresen et al., 2020).

3. Teoretisk rammeverk

Omdømmeforsvar er et vidt felt som både rommer teoretiske forståelser av omdømme og identitet, i tillegg til fagfeltet krisekommunikasjon. Krisekommunikasjon er et bredt fagfelt som handler om ulike forsvarsstrategier. Ofte innebærer krisesituasjonene aktiv bruk av toppledere som symboler, og dette vil være viktig for denne oppgaven. I denne oppgaven vil vi lene oss på begrepet omdømmeforsvar ettersom dette er mer presist enn krisekommunikasjon som rommer mer. I dette kapitlet starter vi med å gå nærmere inn på begrepene omdømme og identitet for å legge fundamentet for den videre teoretiske drøftingen. Videre vil vi presentere ulike organisasjonsidentiteter. Deretter vil vi gjøre rede for ulike forsvarsstrategier med fokus på teoretikerne William L. Benoit og W. Timothy Coombs. Vi vil i tillegg se på Keith Michael Hearit sine perspektiver knyttet til beklagelse som forsvarsstrategi. Deretter vil vi redegjøre for teorier om ledere som symboler, samt se på koblingen mellom toppler og selskapets omdømme. Avslutningsvis vil vi kort oppsummere hvordan vi vil benytte det teoretiske rammeverket videre.

3.1 Omdømme, image og identitet

Omdømme er et norsk begrep som “har opphav i norrøne umdómi, som betyr dom, vurdering av andre, og egen evne til å dømme, ha dømmekraft” (Språkrådet, u.å.). Begrepet stammer imidlertid fra termen “reputation” som av Fombrun (1996, s. 37) beskrives som “the overall estimation in which a company is held by its constituents”. På norsk blir dette beskrevet av Wæraas (2004, s. 63) som “summen av omgivelsenes oppfatning av organisasjoner”. Omdømmet som møysommelig er bygget opp over år, kan rives i stykker på et øyeblikk. Undersøkelser viser at et solid omdømme bidrar til å minske skadevirkningene av en krise (Mejlænder, 2007, s. 2). Godt omdømme gjør det lettere å komme ovenpå igjen, selv når tilliten har fått et kraftig knekk. Omdømmehåndtering dreier seg om alt fra hvordan organisasjoner aktivt forvalter sitt omdømme til hvordan de forsvarer sitt omdømme. Omdømmeforsvar gjør seg gjeldende når omdømmet utsettes for angrep og kritikk.

Omdømme er tett forbundet med både identitet og image, men omfatter likevel forskjellige fenomen (Brønn & Ihlen, 2009). Omdømme handler i likhet med image om andres oppfatning av en person eller et selskap, men der omdømme dreier seg om varige oppfatninger som bygges opp over tid, omhandler image oppfatninger som skapes gjennom eksempelvis enkelthendelser som en kortvarig markedsføringskampanje (Brønn & Ihlen, 2009). Når vi snakker om identitet er det ikke bare i forbindelse med en persons identitet, men også organisatorisk identitet. I likhet

med mennesket, er også organisasjoner sammensatte konstruksjoner. Ifølge Albert og Whetten (1985) er det en kompleks affære å komme til bunns i en organisasjonsidentitet. Noen sentrale spørsmål man kan ta utgangspunkt i for å beskrive ulike aspekter av “hvem vi er”, er følgende: 1) Hvor sentrale er særtrekkene til de som jobber i organisasjonen? (sentrale trekk), 2) Hvilke særtrekk brukes til å knytte sammen fortid og fremtid? (varige trekk), 3) Hvordan oppfatter virksomhetens medlemmer at den skiller seg fra andre? (unike trekk) (Brønn, 2020, s. 42).

Omdømmehåndtering henger dessuten sammen med en organisasjonsidentitet. Identitet handler om “ens bevissthet om hvem man selv er sett i relasjon til hvordan man oppfatter at andre er, og hvordan man selv oppfatter at andre ser på en” (Røvik, 1998, s. 133). Til forskjell fra omdømme, er identitet et interntorientert fenomen. Videre er det ikke nødvendigvis slik at måten man fremstår på og kommuniserer eksternt alltid er i overensstemmelse med virkeligheten på kammerset, eller “back stage” (Goffman, 1959; Wæraas, 2004; Hillestad, 2004). Måten å kommunisere symbolsk “front stage” kan være et virkemiddel for å oppnå ønsket image. Det er imidlertid ikke uvanlig at både identiteten og omdømmet til en virksomhet trues, og kritikken rettes ofte mot organisasjonens toppleder fordi topplederen gjerne fremstår som en symbolfigur for virksomheten vedkommende leder. Dermed blir det ofte topplederens oppgave å utad forsvare omdømmet på best mulig måte dersom en krise inntreffer.

Ifølge Riise (2006, s. 25) er det mange ledere som ser ut til å satse på en organisatorisk form av kosmetisk kirurgi. Videre viser han til at ledere “kler” på virksomheten noen verdier som ikke nødvendigvis kan kobles til daglige beslutninger og gjøremål, som en slags omdømmekirurgi. En undersøkelse gjennomført ved København Handelshøyskole (2005) viste at for de fleste av de 50 største virksomhetene i Danmark kunne deres visjoner og verdier betraktes som plattheter og selvskryt (Riise, 2006, s. 25). Derfor er autentisitet viktig. Å være autentisk betyr å minske gapet mellom uttalelser og handlinger, hvem man er, hva du sier og hva du gjør (Fombrun & van Riel, 2004, s. 165). For å få til dette må autentisitet komme innenfra, fra identiteten til virksomheten.

3.2 Identitetskategorier

For å forstå en organisatorisk identitet og prosessen koblet til utviklingen av organisasjonsidentiteten, er det relevant å se på den fra et utenfra-perspektiv. Det vil si, ut fra hvilket bilde andre har av organisasjonen, men også bildet organisasjonen selv har av andre. For å finne frem til sin egen organisasjonsidentitet vil man i all hovedsak sammenligne likheter og forskjeller mellom seg selv og andre (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 96). Det er minst to

betydninger i hva som ligger i de såkalte “andre”. De kan ses på som den “generaliserende andre” som man gjerne sammenligner seg med, eller de kan ses på som en motsats av det man helst vil være (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 98).

En vanlig kategorisering av “andre” organisasjoner er en overordnet inndeling av type virksomheter, hvor de viktigste er offentlige virksomheter, altså “forvaltning”, frivillige organisasjoner, “forening”, og private bedrifter, “forretning” (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 99-100).

Offentlige virksomheter blir ofte oppfattet som forvaltninger, og er reguleringsorienterte (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 100). Legitimiteten blir påvirket av i hvilken grad virksomheten utfører de oppgavene som er pålagt fra politisk hold, og vil i mindre grad vurderes basert på økonomiske resultater (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 100).

Foreninger er karakterisert som et kollektiv av medlemmer med interesse for et samfunnsproblem eller arbeide mot felles mål, som frivillig har gått sammen basert på gjensidig nytte og solidaritet (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 100). Ideelle organisasjoner, idrettslag og politiske partier er eksempler på foreninger, hvor engasjement og fellesskap spiller en viktig rolle.

Forretninger er gjerne privateide bedrifter, aksjeselskaper eller konsern. De er autonome og profittfokuserte, og blir i stor grad vurdert ut fra i hvilken grad de kan tiltrekke seg kunder (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 100). Den svenske organisasjonsforskeren Nils Brunsson (1994) hevder at de ulike identitetskategoriene har vært populære til ulik tid. Man ser eksempler på at frivillige organisasjoner, foreninger, har utviklet seg til forvaltninger, og deretter videre til virksomheter med preg av forretning. Dette gjelder for eksempel dagens sparebanker og forsikringsselskaper (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 101).

En del organisasjoner vil inneha elementer fra flere av de tre nevnte kategoriseringene - en hybridversjon. En slik hybrid organisasjon, med en kombinasjon av organisasjonsidentiteter, kan oppfattes som kompleks og utradisjonell, og i noen tilfeller fremmed. Det kan dermed by på utfordringer når en slik organisasjonsidentitet skal forstås.

3.3 Forsvarsstrategier (omdømmeforsvar)

Oppgaven tar utgangspunkt i teorier om omdømmeforsvar. Innenfor felten er det mulig å identifisere minst to viktige forskningstradisjoner. Den første tradisjonen kan karakteriseres

som retorisk eller tekstorientert, hvor forskerne først og fremst er interessert i å studere hvordan en organisasjon kommuniserer når deres omdømme er under angrep (Frandsen & Johansen, 2007, s. 88). En sentral teoretiker innen denne tradisjonen er William L. Benoit. Den andre tradisjonen kan beskrives som strategisk eller kontekstorientert, hvor forskerne først og fremst er interessert i å forklare og beskrive hvordan situasjonen påvirker formen og innholdet i omdømmeforsvaret (Frandsen & Johansen, 2007, s. 88). W. Timothy Coombs er en viktig representant for denne tradisjonen. Vi vil redegjøre for Benoit's og Coombs' teorier under.

Benoit er en kommunikasjonsforsker fra USA som utga boken "Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies" i 1995. Boken gir en generell teori om omdømmeforsvar i form av gjenopprettelse av image. Med gjenopprettelse av image mener Benoit å forklare hvordan man kommunikativt skal håndtere angrep på omdømmet. Trusler mot et omdømme har to kritiske komponenter: 1) den angrepne blir holdt ansvarlig for sine handlinger, 2) handlingene er ansett som klanderverdige - og forsvarsresponser blir utarbeidet deretter (Benoit & Czerwinski, 1997, s. 39). Ifølge Benoit (1995) vil et omdømme bli truet dersom allmennheten mener at organisasjonen har et ansvar for krisen i en krisesituasjon. Omdømmeforsvaret kan ses på som vellykket dersom allmennheten ikke lenger holder organisasjonene ansvarlig for krisen. For å kunne evaluere hvorvidt forsvarsresponser er vellykket eller ikke, er det ifølge Benoit og Czerwinski (1997, s. 45) tre essensielle spørsmål som bør besvares; 1) passer strategiene med angrepet? 2) klarte talspersonen å iverksette strategiene effektivt? 3) var responsen overbevisende? Disse spørsmålene brukte Benoit og Czerwinski i sin vurdering av USAir's gjenoppbyggingsstrategi etter flystyrten i Pittsburgh i 1994. I denne fatale ulykken omkom 132 mennesker, og 737 passasjerer var om bord. Hendelsen fikk også store økonomiske og omdømmemessige konsekvenser for selskapet (Benoit & Czerwinski, 1997, s. 38). Forfatterne fremholder det som helt essensielt å forstå angrepene før en slik vurdering kan foretas (Benoit & Czerwinski, 1997, s. 45).

Selv om det i litteraturen skilles mellom begrepene image og omdømme, bruker Benoit begrepet image nærmest synonymt med omdømme (Johansen og Frandsen, 2010, s. 248). Kvåle & Wæraas (2017, s. 145) beskriver at det er noe ulik begrepsbruk i klassifiseringene av forsvarsstrategier, og at det refereres til forsvar av identitet, omdømme eller image. De enkelte strategiene kan ha ulike navn, men likevel kan man se at det er samme innhold og tankegang bak strategiene (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 145).

Omdømmeforsvar kan kategoriseres på flere måter, men den mest kjente akademiske modellen for analyse av omdømmeforsvar bunner i Benoits (1995) teori om gjenoppretting av image (“image repair”). Denne teorien tar for seg en kategorisering av fem forsvarsstrategier: benektelse, ansvarsfraskrivelse, rettferdiggjøring, korrigerende handling og beklagelse. De tre første består også av flere underkategorier (se tabell 1 nedenfor).

Modellen tar utgangspunkt i forskningen på hvordan individene responderer på livstruende situasjoner. Denne overføringen fra individ til organisasjonsnivå kan innebære en svakhet, ettersom organisasjonens omdømmeforsvar ofte vil være mer strategisk enn et individs (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 139-140). Samtidig som det er en utfordring å overføre fra individ til organisasjon, kan det også være en styrke fordi det lettere gjør oss i stand til å forstå og analysere menneskers handlinger i organisasjoner. I caset som vi skal se nærmere på i denne oppgaven, har det meste av omdømmeforsvaret relatert til smitteutbruddet for Hurtigruten, kommet fra utvalgte talspersoner. I all hovedsak har dette vært konsernsjef Daniel Skjeldam, sannsynligvis fordi mye av kritikken har vært rettet mot han og ledelsen. Benoit er relevant for oppgaven nettopp på grunn av hans perspektiv på individet i en organisasjon sine responser i krise.

I oppgaven kommer vi også til å utforske en sjettede kategori, utover Benoits modell, som er stillhet/taushet. Dette er en ofte anvendt strategi for å gi respons på et angrep som Benoit har utelatt i sin typologi (Johansen & Frandsen, 2010, s. 209). Benoit forklarer at han bevisst har valgt å ikke inkludere denne strategien i sin modell. Han begrunner det med at han utelukkende ønsker å beskrive de verbale strategiene som anvendes i gjenoppretting av image, og strategier som må anses å være mer proaktive enn hva taushet er. Taushet eller det å “ignorere angriper” er en non-verbal strategi, hvor man håper at en sak vil forsvinne om man forbigår den i stillhet (Benoit, 1995, s. 79). I modellen under har vi kombinert Benoits fem kategorier med den sjettede kategorien, stillhet/taushet, ettersom dette er et rammeverk vi ønsker å benytte i oppgavens analysedel for å forstå Hurtigrutens forsvarsresponser.

Gjenoppretting av image (image repair)						
Forsvarsstrategi	Benektelse	Ansvarsfraskrivelse	Rettfærdiggjøring	Korrigerende handling	Beklagelse	Stillhet/taushet
<i>Underkategori</i>	<i>Blank nektning</i> <i>Skyld på andre</i>	<i>Provokasjon</i> <i>Mangel på informasjon/kontroll</i> <i>Uhell</i> <i>Gode intensjoner</i>	<i>Styrke organisasjonen eller personen/fremheve positive elementer ("bolstering")</i> <i>Minimalisering</i> <i>Differensiering</i> <i>Transendens (oppfylle høyere mål)</i> <i>Angripe angriperen</i> <i>Kompensasjon</i>			<i>Manglende respons</i> <i>Utilgjengelig</i> <i>Manglende synlighet</i>

Tabell 1. Fremstilling av Benoits fem verbale forsvarsstrategier (1995) for image repair. Basert på oversettelse i Kvåle & Wæraas (2017, s. 145) og Johansen & Frandsen (2010, s. 207). Stillhet/taushet er lagt til som en sjette non-verbal kategori av Møyholm & Lundquist (2023).

Sett bort ifra den sjette responsen, taushet, så er det en viss progresjon i modellen til Benoit. Mange organisasjoner går ofte gjennom denne utviklingen i form av en "moralisk læringskurve" i deres omdømmeforsvar: de begynner med å benekte, men ender til slutt med å beklage (Hearit, 2006, s. 75-76; Johansen & Frandsen, 2010, s. 209).

Flere forskere har kastet et kritisk blikk på Benoits teori. Den mest omfattende og systematiske kritikken er fremført av Judith Burns og Michael Bruner (2000). De mener at Benoits teori gir anledning til en rekke misforståelser, blant annet ved at en organisasjons image fremstilles som homogent, og at image gjenopprettelse må betraktes fra avsenderens eller organisasjonens synspunkt (Johansen & Frandsen, 2010, s. 214). I forlengelse av dette hevder Burns og Bruner at det er bruk for en mer velartikulert teori om dannelse av image, med fokus på at image hovedsakelig dannes hos mottakeren, og at en organisasjons image er et dynamisk, pluralistisk og heterogent fenomen (Johansen & Frandsen, 2010, s. 214). Johansen og Frandsen (2010, s. 248) påpeker derimot at Burns og Bruner overser Benoits bruk av andre og til dels nært beslektede begreper enn imagebegrepet, som omdømme, face og ethos, i sin omtale av gjenstanden for det verbale forsvaret. Benoit bruker de fire nevnte begrepene som om de var

synonymer, noe de ikke er (Johansen & Frandsen, 2010, s. 248). Videre kritiserer Burns og Bruner (2000), Benoits bruk av begrepene *restoration* og *strategy*, og foretrekker heller å omtale prosessen som *image recreating discourse*, da et image aldri vil kunne bli gjenopprettet i dets opprinnelige tilstand (Johansen & Frandsen, 2010, s. 215).

Den andre sentrale teoretikeren på dette feltet er W. Timothy Coombs. I likhet med Benoit, er også Coombs amerikansk. Han er mest kjent for sin forskning på krisekommunikasjon, situasjonell krisekommunikasjonsteori, PR, krisehåndtering og omdømme. Forskningen hans undersøker koblingen mellom omdømmeforsvar og emner som kriserespons med koblinger til utfordringer innen sosialpsykologi, interessentoppfatninger og interessenter. Coombs mener blant annet at man først kan ta stilling til hvordan krisen skal håndteres når krisesituasjonen er forstått (Coombs, 2007, s. 137). Dette kan ifølge Coombs' Situational Crisis Communication Theory (SCCT) gjøres ved å evaluere krisetypen, virksomhetens krisehistorikk og tidligere omdømme i forkant av krisen. Det finnes et hav av tenkelige og utenkelige situasjoner og hendelsesforløp som kan forårsake kriser. Krisene kan variere fra det vi kaller uønskede situasjoner, til mer kritiske situasjoner, ulykker og katastrofer. På dette punktet skiller modellen til Coombs seg for alvor fra Benoits teori om omdømmeforsvar i form av gjenoppsettelse av image (Johansen & Frandsen, 2010, s. 228).

Ifølge Coombs (2007, s. 142) vil konsekvensene for omdømmet avhenge av hvor mye av ansvaret for krisen organisasjonen tildeles. Jo mer ansvar, desto større konsekvenser for omdømmet. Organisasjonens tidligere krisehistorie og omdømme vil også kunne påvirke hvilke konsekvenser den aktuelle krisen medfører. Et gjentagende mønster av kriser hvor de samme feilene begås, medfører en større trussel mot selskapets omdømme og eksistens. Dessuten spiller tilgangen til informasjon om tidligere kriser også inn som en viktig faktor. Ofte vil mediene bruke tidligere kriser som fortolkningsrammer for nye kriser, og mediene har dermed en sterk påvirkningskraft (Coombs, 2007).

Det er likevel ikke slik at strategiene nødvendigvis løser alt i en krisesituasjon, og de må brukes med realistiske forventninger til utfallet. Noen ganger kan det være hensiktsmessig å kombinere mer enn én strategi fordi ulike strategier kan bidra til å forsterke hverandre. Grunnet fokuset på forholdet mellom krise og kontekst, noe som forklarer hvordan det er hensiktsmessig å handle i ulike situasjoner - såkalt "situasjonsbestemt omdømmeforsvar", er Coombs' teorier relevant for denne oppgaven.

Coombs har en lignende liste over kriseresponser som Benoit (Frandsen & Johansen, 2007, s. 88), og inkluderer sju strategier: 1) angrep på angriper 2) nekting, 3) bortforklaring, 4) rettfærdiggjørelse, 5) innsmigring, 6) forbedrende handling og 7) full beklagelse (Johansen & Frandsen, 2010, s. 237). Strategiene fordeles på en kontinuumsakse fra defensive til imøtekommende responser. Se tabell 2 under.

Kontinuum	Klynger av responsstrategier	Responstype	Definisjon
Defensive strategier	Benektelsesstrategier	(1) Angrep på angriper	Kriselederen konfronterer den eller de som angriper eller hevder at det er en krise. Responsen kan inneholde en trussel om bruk av "makt" (f.eks. søksmål). Krever at stakeholder tror mer på organisasjonen enn på anklager.
		(2) Nekting	Kriselederen fornektet at det er en krise. Responsen kan innebære en forklaring på hvorfor det ikke er en krise. Krever at stakeholder tror på at det ikke er noen krise.
	Forminskelsesstrategier	(3) Bortforklaring	Kriselederen forsøker å minimere organisasjonens ansvar for krisen. Responsen kan innebære en benektelse av enhver intensjon om å gjøre skade, eller en påstand om at organisasjonen ikke hadde kontroll over de begivenhetene som førte til krisen. Stakeholder må være villig til å tro på at organisasjonen hadde begrenset ansvar.
		(4) Rettfærdiggjørelse	Kriseleder forsøker å minimere den oppfattede skaden som forbindes med krisen. Responsen kan innebære en påstand om at det egentlig ikke var en fare, eller at ofrene fortjente det de fikk. Stakeholder må være villig til å tro at skaden var minimal.
	Forsterkelsesstrategier	(5) Innsmigring	Kriselederen lovpriser en stakeholder eller minner stakeholder om at organisasjonen tidligere har gjort gode gjerninger for dem.
		(6) Forbedrende handling	Kriselederen sørger for å bote på skaden som krisen har forvoldt, eller ta initiativ til å forhindre en gjentakelse av krisen.
Imøtekommende strategier	Gjenoppbyggingsstrategier	(7) Full beklagelse	Kriselederen erklærer offentlig at den påtar seg fullt ansvar for krisen og ber om tilgivelse. Det kan være en eller annen kompensasjon som penger eller hjelp inkludert i beklagelsen.

Tabell 2. Fremstilling av Coombs' liste over forsvarsstrategier (basert på Johansen & Frandsen, 2010, s. 237).

Frandsen og Johansen (2010, s. 244) skriver at Coombs' teori har vært utsatt for lite kritikk, og begrunner det med at SCCT er en meget velargumentert oppstilling av en vitenskapelig teori om krisekommunikasjon. De mener likevel at deler av teorien kan kritiseres ved at Coombs behandler interessenter (stakeholders) som om det var én stor homogen gruppe (Frandsen & Johansen, 2010, s. 245). Videre forklarer de at interessentgrupper (eksempelvis aksjonærer og ofre for en krise) kan stille ulike krav til en organisasjon i krise og reagere ulikt på organisasjonens krisekommunikasjon (Frandsen & Johansen, 2010, s. 245).

Oppsummert ser vi at Benoit og Coombs representerer to ulike tilnærminger til omdømmeforsvar, samtidig som de har flere likhetstrekk i sine modeller. Både Benoit og Coombs er opptatt av organisasjonenes handlingsrom i en krisesituasjon og hvordan de best kan respondere og forsvare seg under angrep. De er dessuten begge opptatt av hvordan organisasjoner kan redusere skaden og de negative effektene av et angrep eller en krise. Benoit fokuserer imidlertid først og fremst på verbale strategier, og har mye fokus på talspersoners kommunikasjon både i tekst og tale når de forsvarer sin organisasjon. Coombs på sin side har mer interesse for å beskrive og forklare hvordan situasjonen og kontekst er avgjørende for formen og innholdet i omdømmeforsvaret. Dette innebærer hva man skal si, hvordan man skal si det, når man skal si det og hvor (Frandsen & Johansen, 2007, s. 88). I motsetning til Benoit har Coombs fokus på at forsvarsstrategiene også kan være non-verbale. Eksempelvis fremhever han at kompensasjon kan være en del av beklagelsen (Coombs, 2007). Benoit forklarer at dersom en beklagelse oppleves oppriktig, så vil handlingen kunne tilgis (Benoit, 1995, s. 79).

Den amerikanske retorikeren Keith Michael Hearit har i sin forskning fokusert på beklagelse som strategi for omdømmeforsvar. Både Benoit og Coombs har forklart viktigheten av beklagelse som en forsvarsstrategi, men ingen av dem har så langt gjennomført dybdestudier av strategisk bruk av beklagelse (Frandsen & Johansen, 2007, s. 89). Hearit har utført detaljerte studier av bruk av beklagelser, i søken etter å finne hvordan en virksomhet eller organisasjon bør beklage etter å ha blitt innblandet i en krise (Frandsen & Johansen, 2007, s. 89; Johansen & Frandsen, 2010, s. 201). Et av Hearit sine hovedpoeng er at innholdet i en beklagelse må følge en ideell etisk standard for å ha ønsket effekt. I boken "Crisis Management by Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing" (2006) lister han opp seks elementer som utgjør den ideelle etiske standarden for en beklagelse; være sannferdig, være oppriktig, være frivillig, være tilpasset riktig tidspunkt, rette seg til alle relevante interessenter og gis i en passende kontekst (Hearit, 2006, s. 220). Hearits modell er interessant, da beklagelser i dag

oftere og oftere blir anvendt som strategi i omdømmeforsvar (Johansen & Frandsen, 2010, s. 217).

Vårt utgangspunkt er at både Benoit og Coombs teorier er relevante å bruke i denne oppgaven, i tillegg til Hearit. Benoit er relevant på grunn av hans perspektiv på individets respons i en krise eller under angrep. Coombs er relevant fordi han bringer inn forholdet mellom krise og kontekst, noe som forklarer hvordan det er hensiktsmessig å handle i ulike situasjoner - såkalt "situasjonsbestemt omdømmeforsvar". Hearit er relevant ettersom Hurtigruten tok i bruk beklagelse i sitt omdømmeforsvar. I analysen har vi tatt i bruk en modell som vi har konstruert for å gi en oversikt over strategiene som Hurtigruten tok i bruk i perioden mens omdømmeforsvaret pågikk. Vi har systematisert strategivalgene etter både Benoits og Coombs' modeller, og inndelt omdømmeforsvaret i åtte faser med en tverrgående kontinuumsakse fra forsvarende til imøtekommende (fra benektelse til beklagelse). Vi mener Benoit og Coombs utfyller hverandre grunnet sine ulike tilnærminger til krisekommunikasjon, samtidig er det mye i teoriene som er likt, men med ulike begreper. Vi har derfor forholdt oss til Benoits begreper som overskrifter på strategivalgene i hver enkelt fase, og benyttet Coombs' responstyper i selve beskrivelsen av strategiene.

3.4 Ledere som symboler

Det er hensiktsmessig å se teoriene til Benoit og Coombs i sammenheng med institusjonell teori og teori om såkalt impression management fordi dette kan kaste lys over ulike sider av legitimitetsprosesser ved kriser som berører en organisasjon. Dette handler ikke om å avdekke de faktiske årsakene til kriser eller avklare skyldspørsmål, men derimot forklare hvordan ledelsen i slike situasjoner fremstår som symboler for å oppnå legitimitet (Hillestad, 2004). Ifølge Gangdal og Angeltveit (2014, s. 102-103) har lederen en viktig rolle som symbol i kritiske situasjoner, og norske topplederers symbolrolle blir stadig mer betydningsfull. Det er nærmest utenkelig at en avis omtaler et selskaps årsresultat uten bilde av topplederen. En synlig leder gir også en stor intern effekt (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 103).

Ved å se til impression management-teorier, kan vi forstå hvordan organisasjoner velger å bruke ledere som talpersoner for å skape oppslutning eller legitimitet i en krisesituasjon (Hillestad, 2004). Disse teoriene setter fokus på lederes streben etter å påvirke gjennom inntrykk, eller symboluttrykk (Strand, 2018, s. 152). Ledelsen vil gjerne fremstå som aktive symbolske arkitekter i konstruksjonen av legitimitet ved å være symboler eller symbolbærere

(Colbjørnsen, 2004). Dette innebærer blant annet at lederes symbolske handlinger kan bidra til å gi en organisasjon retning og samhold, og medlemmene tro på at organisasjonen ikke vil bli truet, men snarere stå stødig når det blåser som verst. I denne sammenheng bruker vi begrepet “symbolsk” i bred mening, noe som innebærer at symboler kan være alt fra gjenstander, handlinger og “språklige uttrykk” med rom for tolkninger. Felles for disse fenomenene er at det har en viss pathos og mobiliserer følelser eller maner til handling (Strand, 2018, s. 150). Et viktig poeng er at meningen som kan tolkes ut av en symbolsk handling, ikke nødvendigvis kan forstås av hvem som helst og kontekst har betydning. Det handler altså om individenes oppfatninger og tolkninger, og ikke nødvendigvis hva fenomenet egentlig betyr (Strand, 2018, s. 150).

Som nevnt innledningsvis, hersker det to perspektiver på impression management; “front stage” og “back stage”. På denne måten fremstår organisasjonen som et teater, og ikke en rasjonelt konstruert mekanisme slik vi vanligvis tenker på en organisasjon, og lederne inntar rollene som skuespillere (Strand 2018, s. 149). Denne dramaturgiske metaforen har sitt opphav i Goffman (1959) som jobbet mye med rolleteori og de symbolske aspektene ved samhandling. I metaforen beskrives sosialt liv utspilt som roller på en teaterscene, eksemplifisert gjennom en servitørs kommunikasjon med gjestene (“front stage”) versus kokkene (“back stage”). For å være troverdig, må organisasjoner og ledere opptre i samsvar med verdier og normer på begge scenene. Hillestad (2004, s. 5) forklarer at dette kan håndteres både gjennom passiv symbolsk tilpasning til normer og verdier og ved å aktivt påvirke aktørens inntrykk, oppfatninger og fortolkninger i form av symbolske aktiviteter og handlinger, som kan være ledelsens eksterne kommunikasjon og forklaringer. Videre poengterer Hillestad (2004, s. 5) at det er en tosidighet i dette, ved at legitimitetsprosessen i en krisesituasjon både kan bli påvirket av omgivelsenes oppfatninger eller av omgivelsenes normer og verdier.

Ofte vil toppledere være så sterke symboler at deres avgang kan skape ro i en organisasjon i en krisesituasjon. Det at leder fratrer er en symbolsk handling som kan bety at organisasjonen tar ansvar. Hvem man tar ansvar for, er imidlertid situasjonsbetinget. Det kan også være mulig for personer på individnivå å aktivt påvirke omgivelsenes oppfatning av organisasjonen og dens ledelse gjennom deres kriserespons og omdømmeforsvar uten toppleders avgang.

3.5 Toppledere og omdømme

Ifølge Love, Lim & Bednar (2017, s. 1462) kan høyt respekterte toppledere styrke organisasjonens omdømme, mens negativ medieomtale av toppledere kan skade det. I kriser vil den såkalte "haloeffekten" være spesielt fremtredende fordi media i stor grad fokuserer på toppleder fremfor selskapet. Haloeffekten er et fenomen hvor et positivt inntrykk av et objekt (topplederen) vil smitte over på andre områder (selskapet). Denne sammenhengen kan gi både positive og negative konsekvenser for selskapet i form av "reflected glory" eller "guilt by association" (Bromley, 1993, s. 119-120). I en krise kan det oppstå et ønske om å fjerne assosieringen mellom selskapet og topplederen, i håp om at det skal berge omdømmet til selskapet. Dette kan være én av forklaringene på at organisasjoner velger å bytte ut topplederen under en krise.

En toppleders personlighet og karakter er en stor del av selskapets omdømme. Topplederens omdømme vil ifølge Reputation Institute totalt sett utgjøre 14 % av organisasjonens omdømme, og det viktigste er ansvarlig og etisk opptreden (Brønn, 2020, s. 91). Det er også fordelaktig at topplederen innehar karismatiske egenskaper som spennende, sjarmerende og oppriktige. Disse egenskapene kan være en fordel i lederens profil i sosiale medier. Leders synlighet og meddelelse i sosiale nettverk kan ha positiv effekt på selskapets omdømme, og mer enn noen gang oppfordres derfor toppledere til økt tilstedeværelse (Brønn, 2019, s. 91).

Dette får også gjenklang i en større tysk studie om sammenhengen mellom omdømmet til administrerende direktører og selskaper, gjennomført av Joachim Schwalbach ved Humboldt University Berlin. Totalt 184 selskaper og 224 administrerende direktører for selskaper som opererer i Tyskland ble rangert i henhold til deres omdømme. Evalueringen var basert på en undersøkelse utført blant tusenvis av bedriftsledere i perioden 2011-2013. Rangeringen av et selskaps administrerende direktør viste paralleller til selskapets omdømme. Administrerende direktører har stor til veldig stor innvirkning på omdømmet til selskapet deres, i noen få tilfeller opptil 70 % (Schwalbach, 2015, s. 16). Resultatene viser at omdømmet til en administrerende direktør kan påvirke bedriftens omdømme. Det illustrerer en nær kobling mellom omdømme og selskapets verdier. Videre viste studien at omdømme vanligvis holder seg relativt stabilt over tid, mens bedriftskriser kan føre til et betydelig tap av omdømme på kort sikt (Schwalbach, 2015).

Topplederen i Lufthansa fikk positiv omtale grunnet hans synlighet i ulike medier i etterkant av en fatal flyulykke i 2015. Den 24. mars krasjet Germanwings flight 9525 inn i en fjellside i de franske alpene, og alle 150 om bord døde. Eieren av Germanwings, Lufthansa, kunne valgt å stille seg på sidelinjen og ikke involvert seg i håndteringen av ulykken, men direktøren i Lufthansa, Carsten Spohr, tok på seg en viktig og synlig rolle (Brataas, 2019, s. 21-22). Spohrs navn dukket opp i den første twittermeldingen og det ble synlig at ulykken ble behandlet på høyeste nivå. Direktøren uttalte seg også på pressekonferansen og uttrykte sjokk og sa at hendelsen var «vårt verste mareritt». Han publiserte også en video på YouTube og det var mange positive reaksjoner i kommentarfeltet. Det ble sagt at Spohr tok ansvar, viste omsorg og genuine følelser (Brataas, 2019, s. 21-22). Det samme kan sies om Japan Airlines' administrerende direktør, Yasumoto Takagi, da et innenlandsfly styrtet i 1985 og 524 japanere døde (Johansen & Frandsen, 2010, s. 334). Takagi var meget synlig allerede fra begynnelsen av krisen og han tok personlig imot de pårørende ved Tokyo lufthavn, hvor han bukket dypt og lenge overfor hvert enkelt familiemedlem. Videre deltok han på minneseremonien, beklaget og ba om tilgivelse både på selskapets og egne vegne, og varslet fratreden. En vedlikeholdssjef i selskapet begikk selvmord etter hendelsen (Johansen & Frandsen, 2010, s. 334-335).

En annen tragisk flyulykke skjedde i 1988, da flight 103 fra det amerikanske flyselskapet Pan Am eksploderte. Pan Ams administrerende direktør, Thomas Plaskett, var i motsetning til Yasumoto Takagi ikke særlig synlig. Han handlet langsomt og stod ikke frem i offentligheten, han sa hverken beklager eller påtok seg ansvar, og deltok heller ikke i minnemarkeringer (Johansen & Frandsen, 2010, s. 335-336).

Disse eksemplene illustrerer hvordan nasjonalkulturen har stor innflytelse på hvordan virksomheter jobber med kriseledelse og krisekommunikasjon. Marion Pinsdorf (1991) har studert kulturbundne forskjeller i hvordan et japansk og et amerikansk flyselskap håndterer en flystyrt. Den japanske varianten er paternalistisk, anti-individuell og nasjonalistisk, til forskjell fra den vestlige kapitalismen (Johansen & Frandsen, 2010, s. 334). Pinsdorf (1991, s. 40) nevner blant annet at konsensus og fellesskap er mer enn bare en dyd i det japanske samfunnet og tangerer en religion. Nettopp dette fokuset gjorde at administrerende direktør og vedlikeholdssjefen handlet som de gjorde; beklage, trekke seg fra stillingen, eller det tragiske - begå selvmord, fordi de følte skam over det som hadde skjedd (Pinsdorf, 1991, s. 40).

3.6 Oppsummering

I dette teorikapittelet har vi introdusert tre innfallsvinkler og teoretiske tilnærminger, for å få et utfyllende bilde av Hurtigrutens omdømmefall samt forstå bakgrunnen for strategivalgene Hurtigruten tok. Den første innfallsvinkelen er Coombs' situasjonsteori for å bedre kunne vurdere i hvilken grad de valgte forsvarsstrategiene er tilpasset situasjonen organisasjonen er i. Konsekvensene for omdømmet avhenger av hvor mye av ansvaret for krisen organisasjonen tildeles. I oppgavens analysedel vil vi benytte rammeverket i Coombs sin Situational Crisis Communication Theory (SCCT) for å forstå hva slags krisesituasjon Hurtigruten stod overfor i sitt omdømmeforsvar. Coombs' situasjonsteori innebærer blant annet at man først kan ta stilling til hvordan krisen skal håndteres når krisesituasjonen er forstått, noe som innebærer å evaluere krisetypen, virksomhetens krisehistorikk og tidligere omdømme i forkant av krisen.

Etter at vi har etablert en forståelse for krisesituasjonen, vil vi bruke Benoits fem kategorier sammen med den sjette kategorien, stillhet/taushet, som et rammeverk for å forstå Hurtigrutens forsvarsresponser. Vi vil bruke de seks kategoriene i en modell som også viser Coombs' kontinuumsakse. Kontinuumsaksen tydeliggjør hvordan Hurtigruten har vandret frem og tilbake i sitt omdømmeforsvar (fra defensiv til imøtekommende) på en ikke-lineær måte. Vi mener at både Benoits og Coombs' teorier er relevante å benytte samlet, fordi de utfyller hverandre og bidrar til at vi får frem nyanser i analysen. I den forbindelse er det også relevant å benytte Hearits modell for bruk av beklagelse som strategi i enkelte faser. Dette er spesielt interessant for vår problemstilling, ettersom denne strategien er direkte forbundet med toppleders kommunikasjon.

Den andre innfallsvinkelen vi vil ta i bruk handler om å forstå Hurtigrutens omdømme gjennom en analyse av hva slags type selskap og organisasjon Hurtigruten er. Denne analysen er en forutsetning for å forstå kritikken og angrepene som møtte Hurtigruten, og er vesentlig for å forstå hvordan Hurtigrutens omdømme kunne falle så markant som det har gjort i denne saken. Vi vil derfor foreta en analyse av Hurtigrutens organisasjonsidentitet ved å benytte identitetskategoriene forvaltning, forretning og forening. Denne tilnærmingen utvider den analytiske rammen fra Coombs' situasjonsteori og bidrar til å forklare omdømmefallet, i tillegg til at det sier noe om hvorvidt forsvarsstrategiene var vellykket eller ikke. Dessuten er det som Brønn (2020) argumenterer for en nyttig innfallsvinkel for å forstå en organisasjons omdømme. Til tross for at denne krisen var uten sammenligning for øvrig, kan Hurtigrutens

krisehistorikk, i kombinasjon med den type selskap Hurtigruten er, ha bidratt til å forsterke ansvarstilskrivelsen og dermed trusselnivået. I tillegg kan det forklare hvordan måten selskapet opptrådte på overfor myndighetene i oppløpet av smitteutbruddet, kan ha medvirket til ansvarstilskrivelsen og dermed omdømmefallet.

Den tredje innfallsvinkelen vi vil benytte er Benoit og Czerwinkis tilnærming for å vurdere hvorvidt forsvarsresponsene var vellykket eller ikke. Denne tilnærmingen innebærer som nevnt tre spørsmål som kan brukes for å vurdere effekten av Hurtigrutens forsvarsrespons. En forutsetning for dette er å forstå anklagene som Hurtigruten ble møtt med. I oppgavens analysedel vil vi beskrive essensen i anklagene i hver fase av omdømmeforsvaret. Drøftingen av hvorvidt forsvarsresponsene var vellykket eller ikke, er nødvendig fordi forsvarsresponsene i stor grad ble utført av toppleder Daniel Skjeldam. For å kunne svare på om Hurtigrutens omdømmefall etter krisen kan forstås med bakgrunn i Skjeldams rolle og kommunikasjon, må vi derfor vurdere forsvarsresponsene.

Hensikten ved å kombinere disse tre innfallsvinklene er å få en bredere forståelse og et mer utfyllende bilde av Hurtigrutens omdømmefall og effekten av forsvarsresponsene de tok i bruk enn hva vi ville oppnådd ved kun å fokusere på en enkelt innfallsvinkel. Disse tre innfallsvinklene i kombinasjon skaper også et godt grunnlag for den videre drøftingen av toppleder som symbol og hjelper oss med å sette dette i sammenheng med toppleders synlighet. Sammen vil dette gi oss et fruktbart utgangspunkt for å analysere de ulike forsvarsresponsene som Hurtigruten tok i bruk i løpet av perioden.

4. Metode

I dette kapittelet presenterer vi valg av metode og en beskrivelse av vår fremgangsmåte for å besvare problemstillingen. Vi vil også foreta en vurdering av datamaterialets kvalitet, oppgavens reliabilitet, validitet og overførbarhet, samt forskningsetiske dilemmaer.

4.1 Kvalitativ forskning

Som nevnt i forordet er utgangspunktet for denne oppgaven og vår problemstilling, en oppgave vi skrev i omdømmeemnet, HR303S, våren 2021. Vi klarte ikke å slippe taket i temaet og hadde sterk motivasjon for å utvide den analytiske rammen for casestudien og gå dypere til verks. I rammene av en masteroppgave fikk vi anledning til å gå tilbake til caset, ettergå oss selv i sømmene og ikke minst belyse flere sider ved caset.

Temaet vi har valgt for oppgaven er stort, og av hensyn til oppgavens omfang har vi vært nødt til å foreta en avgrensning. Vi har derfor fokusert på tidsrommet fra den første pressemeldingen fra Hurtigruten hvor de informerte om smitten den 31. juli 2020 til fremleggelsen av granskningsrapporten den 17. september 2020. I tillegg har vi inkludert pressemeldingen som kom i forbindelse med at Hurtigruten vedtok forelegget etter at politiet hadde etterforsket saken ferdig i januar 2022. Denne siste fasen fokuserer vi ikke like mye på ettersom det kommer ca. 1,5 år etter krisen. Likevel mener vi at det er viktig å omtale det, siden handlingen er en del av Hurtigrutens gjenoppbyggingsstrategi. Vi har lagd en tidslinje for å få en bedre oversikt over de ulike hendelsene i perioden. Tidslinjen følger som vedlegg i oppgaven.

Det utvalgte materialet strekker seg over en lengre tidsperiode, og fanger opp ulike reaksjoner, angrep og forsvar. Ved å definere det aktuelle tidsrommet slik, har vi fått med oss både starten på selve krisen, hvordan den videre utspilte seg, og til slutt utfallet av den eksterne granskningen etterfulgt av politietterforskning og rettsak. Vi har i hovedsak fokusert på forsvarsresponsene som kommer fra Hurtigrutens talspersoner, og det har derfor ikke vært hensiktsmessig å behandle rettsaken i detalj.

Vi har valgt å transkribere alt av det muntlige materialet fra pressekonferanser og intervjuer. På denne måten har vi både kommet tett på datamaterialet og bearbeidet det. Transkriberingen har derfor blitt en viktig del av analyseprosessen og ført til at vi har fått et godt grunnlag for å gjøre detaljerte analyser (Nilssen, 2012, s. 47). Selv om det har vært overkommelig å transkribere denne mengden informasjon, har transkriberingen vært tidkrevende. Det har vært utfordrende

å finne en god flyt, og vi har måttet høre og se gjennom opptakene flere ganger for å fange opp alt som kommuniseres både verbalt og non-verbalt. Transkriberingsprosessen har dermed gjort oss oppmerksomme på nyanser i intervjuer, nyhetsinnslag og pressekonferanser, og vi har notert ned nyanser av samtalene og kroppsspråk. Det har i vårt tilfelle vært spesielt interessant på pressekonferanser hvor gestikulasjoner har kommet frem som symboluttrykk. Pressekonferansen som Hurtigruten inviterte til 3. august 2020 var den første pressekonferansen og et initiativ fra Hurtigruten, hvor de fikk kommunisere sitt budskap og styre informasjonen og narrativet som ble gitt. Daniel Skjeldam stilte opp på direkten i Dagsrevyen rett etter pressekonferansen. Ettersom de to opptredenene skjer samme dag, er det interessant å analysere begge for å se etter eventuelle likhetstrekk og variasjoner.

Selve analysen i kapittel fem har vi jobbet frem i en tabell med overskriftene: fase, forsvarsstrategier, symboler/symbolikk, Coombs' akse og effekt etter omdømmeoppskrift. Denne tabellen følger oppgaven som vedlegg.

Etter gode råd fra veileder, jobbet vi med datamaterialet, teoretisk grunnlag og sakens gang før jul. I tiden etter har vi jobbet med analyse og skrevet i oppgaven. Til påske hadde vi det meste av oppgaven på plass, slik at vi i perioden fra påske til innlevering (mai) fokuserte på finpuss og justeringer. Denne arbeidsdelingen har vært en fin struktur for oss. Vi har gjennom hele prosessen hatt ukentlige møter for synkronisering og planlegging. Det har sikret progresjon og god arbeidsflyt i prosessen.

Vår fremgangsmåte har altså vært et kvalitativt forskningsopplegg for å skaffe innsikt gjennom å analysere, vurdere og tolke datamateriale. Vi har studert det unike og spesielle ved Hurtigruten-caset som ikke uten videre er generelt og representativt. Likevel bidrar dokumentanalyser og observasjoner til å kaste lys på ulike sider av problemstillingen slik at vi har kunnet komme med svar. Siden vi har benyttet oss av en casestudie, skal vi se litt nærmere på hva det innebærer.

4.2 Casestudie

Ordet case kommer fra latin *casus*, som betyr tilfelle. En casestudie er et undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter eller caser. I dette tilfellet omhandler studien en enkelt case, og Hurtigruten representerer derfor en avgrenset kontekst (Thagaard, 2018, s. 51). Casestudier defineres gjerne som intensive undersøkelser av få analyseenheter

(Thagaard, 2018, s. 51), og vi har i vår studie basert oss på kvalitative data i ulike former for dokumentmaterialer som offentlig tilgjengelige avisartikler, nyhetsinnslag, podkaster og bøker. Hovedformålet er å skaffe mye informasjon om det caset som skal studeres (Thagaard, 2018, s. 51).

I samfunnsvitenskapelig forskning brukes ofte kvalitative metoder for å utdype kvantitative funn og gi en dypere forståelse av bakenforliggende årsaker. Den kvalitative metoden fokuserer derfor mindre på årsakssammenhenger og mer på hvordan vi oppfatter verden og hva som betyr noe for oss. Selv om kvalitative data kan gi god dybdeinformasjon og skape forståelse for fenomenet man studerer, er det likevel noen utfordringer knyttet til denne metoden.

4.3 Datagrunnlag

Alle analysene i denne studien er basert på åpne kilder og offentlig tilgjengelig informasjon. Datamaterialet har en offentlig karakter, og faller dermed ikke inn under regulært personvern. Det har av den grunn heller ikke vært behov for bruk av anonymisering, da informasjon allerede er publisert. I denne studien består dataene blant annet av offentlige intervjuer, podkaster, nyhetsinnslag, pressekonferanser, avisartikler, reportasjer, firmapresentasjon og utgitte bøker. Ikke noe av dette er i utgangspunktet utviklet til forskningsformål. Data som er utviklet for et annet formål enn forskning blir betegnet som “naturally occurring data” av Silverman (2014, s. 316).

Hurtigruten som organisasjon og dens omdømme, er et viktig utgangspunkt for denne studien. Brønn (2020) argumenterer for at den beste innfallsvinkelen til å forstå en organisasjons omdømme, er ved først å fokusere på identitet og image. Det å undersøke Hurtigrutens identitet er ikke gjort i en håndvending, og det er flere måter å gjøre dette på. Det er flere kilder som kan være relevante i den sammenheng, som profilering i sosiale medier, portrettintervjuer av konsernsjefen, årsberetninger, markedsmateriell, hjemmeside og ordlyden i stillingsutlysningene.

Da vi studerte hjemmesiden til Hurtigruten, var hensikten å se hvordan selskapet presenterer seg selv og hva de fremhever. En hjemmeside er et “utstillingsvindu” mot verden, og det var interessant å sammenligne denne innfallsvinkelen med medias presentasjon av selskapet. På samme måte ga boka “Apollo-metoden” skrevet av Petter Stordalen, innsikt i hvordan en viktig eier og styremedlem tenkte om krisen og omdømmeforsvaret sett i retrospekt. Uten å ha

gjennomført egne intervjuer med Stordalen som selv på et tidspunkt i omdømmeforsvaret var talsperson, har denne boken vært en kilde til Stordalens perspektiv på omdømmeforsvaret.

Videre gjorde vi søk i Retrievers mediearkiv Atekst, som er Nordens største mediearkiv med nyheter fra print- og nettmedier, TV og radio. I søkeprosessen brukte vi relevante søkeord som “Hurtigruten”, “Skjeldam” og “smitteutbrudd”. Vi startet med å søke åpent, men måtte på grunn av et overveldende datamateriale og en erkjennelse om at det er umulig å gå inn i alt, begrense søket tilpasset oppgavens omfang.

I perioden 31.07.2020 (dagen hvor første pressemeldingen ble publisert) til 18.09.2020 (dagen etter granskningsrapporten ble fremlagt) ga et søk med søkeordet “Hurtigruten” hele 4874 treff blant papir- og nettartikler, TV og radiosendinger i Atekst. I samme periode fikk vi 1047 treff ved bruk av søkeordet “Skjeldam”. Av dette materialet valgte vi ut artikler som var relevante og som inneholdt kommunikasjon mellom Hurtigruten/Skjeldam og media spesifikt. Samlet sett utgjør dette en kombinasjon av:

- skriftlige tekster som publiserte avisartikler, pressemeldinger, årsrapporter, stillingsutlysninger, lederartikler i aviser og blogg
- Fougner's granskningsrapport
- muntlige intervjuer, nyhetsinnslag og pressekonferanser
- podkast - Tut & Mediekjør
- sosiale medier (Instagram og LinkedIn)
- omdømmemålinger (Traction og Reprtrak i regi av Apeland)

Vi har valgt å plukke opp ulike formater for å fange bredden i angrep og dekning av saken. For å unngå bias har vi vært opptatt av å oppnå bredde i utvalget og representere ulike syn. Vi har lest nærmere 200 artikler knyttet til sakens gang og benyttet et utvalg på 45 artikler som omhandler Hurtigrutens smitteutbrudd i 2020. Utvalget er selektert på bakgrunn av hensiktsmessighet for oppgavens problemstilling.

Det meste av Hurtigrutens omdømmeforsvar har kommet på pressekonferanser og via pressemeldinger. Mange ulike medier har fulgt saken og gitt oss innblikk i sakens utvikling og presentert ulike oppfatninger. Ulike perspektiver til tross, har det vært påfallende ensartet angrep på Hurtigruten under krisen. Denne oppgaven har ikke hatt som formål å vurdere angrepene, og det har derfor ikke vært nødvendig å foreta en analyse av angrepene som sådan. Media påvirker i stor grad hvordan krisen oppfattes, og vi hadde et ønske om å supplere bildet

av krisen ved å intervju involverte personer i Hurtigruten. Dette ville trolig bidratt til å nyansere og få en forståelse for deres valg av forsvarsstrategier. Vi var i kontakt med ansatte på kommunikasjon og HR i Hurtigruten, men lyktes ikke med å få noen til å stille til intervju.

Vi har hatt mye fokus på de store riksdekkende medier som blant annet VG, DN, Aftenposten og NRK, samt nordnorske medier. Sistnevnte medier har vært relevant grunnet Hurtigrutens tilknytning til Nord-Norge. De var dessuten tidlig ute med publisering av artikler knyttet til smitteutbruddet og var tett på geografisk.

Det finnes et paradoks i medias rolle og vår egen rolle som forskere. Begge bygger opp under fokuset på enkeltpersoner i en omdømmekrise slik som denne for Hurtigruten, og både vi som forskere og journalistene vil kanskje i noen tilfeller “overanalysere” og potensielt tillegge handlinger eller valg av ord mer enn hva som var tiltenkt i utgangspunktet.

Videomateriale som pressekonferanser og opptreden på TV ga oss muligheten til å se opptakene flere ganger. Vi kunne dermed kontrollere og oppdage nye fenomener (Tjora, 2017, s. 104), og fikk dessuten mulighet til å gå frem og tilbake i materialet ved behov. Video gir store mengder informasjon på kort tid, og har gitt oss muligheten til å observere ansiktsuttrykk, antrekk, fakter og kroppsspråk. Vi noterte ned egne inntrykk underveis parallelt med transkriberingen. Når en talsperson leter etter de riktige ordene, kan dette for eksempel symbolisere usikkerhet og det kan gi informasjon om stemningen i rommet. I noen tilfeller har vi sett på videoinnslag uten lyd for å finne non-verbale uttrykk. Video gir mulighet til å studere forholdet mellom verbal og nonverbal kommunikasjon

Gjennomgangen av Daniel Skjeldams Instagram-profil har vært en nyttig informasjonskilde. På Instagram deles interesser, meninger og man legger gjerne ut bilder for å gi en karakteristikk av den personen de ønsker å fremstå som. Skaper presentasjon av seg selv som grunnlag for kommunikasjon med andre brukere. Grensene mellom det offentlige og det private forskyves. På samme måte har vi gått gjennom Hurtigrutens Instagram-profil.

Fullstendig transkribering av materialet har bidratt til å gjøre det enklere å oppdage nye ting. Det er mulig å gjøre en isolert analyse av kun budskapet, når det er skriftlig og da vil ikke andre observasjoner være “forstyrrende”. Data i form av tekst gjorde det også mulig å kode/analysere materialet i detalj.

I denne studien har vi lent oss på flere sitater fra datamaterialet for å underbygge resonnementer. I den forbindelse har vi forholdt oss til noen retningslinjer knyttet til hvordan vi bør rapportere intervjuer, presentert av Kvale & Brinkmann (2015, s. 307-308). Vi har forsøkt å forholde oss til at sitatene bør redigeres til en lesbar og skriftlig form. Sitatene bør dessuten relatere til den generelle teksten og de bør være korte. Vi tolket sitatene, og tilstrebet en balanse mellom tekst og sitater.

Omdømmemålingene Traction og Reprak analyserer omdømmet til 50 synlige bedrifter, som er valgt ut gjennom en nominasjonsmåling i befolkningen. Målingen baserer seg på kvantitativ metode. Vi har benyttet disse målingene for å vurdere Hurtigrutens omdømme før, under og etter smitteutbruddet.

4.4 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

Gjennom arbeidet med denne studien har vi vært opptatt av å sikre at oppgaven holder så høy forskningsmessig kvalitet som mulig. Kvalitet på forskning blir vurdert basert på begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet (Thagaard, 2018, s. 19).

4.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet er knyttet til spørsmålet om en kritisk vurdering av oppgaven gir inntrykk av at forskningen er utført på en tillitsvekkende og pålitelig måte (Thagaard, 2018, s. 187). Det dreier seg med andre ord om datamaterialets konsistens, og at informasjonen som vi har gjennomgått i denne studien skal være til å stole på. Som forskere skal vi være kritiske til egne funn, tolkninger og vurderinger, og resultatene av denne studien skal bekreftes av annen forskning ved å være konsistent.

Vi har utelukkende forholdt oss til åpne og offentlig tilgjengelige kilder i denne studien, og alt materiale vi har benyttet er dermed etterprøvbart og tilgjengelig for andre enn oss selv. Alt muntlig materiale som pressekonferanser og intervjuer vi har benyttet oss av, har vi selv transkribert uten bruk av programvare eller andre hjelpemidler.

Vi har vært opptatt av å belyse saken fra flere sider. Vi har blant annet valgt ut pressemeldinger og pressekonferanser hvor Hurtigruten er avsender, i tillegg til avisartikler og TV-innslag fra riksdekkende medier til bruk i vår analyse. Det har trolig bidratt til å nyansere bildet av saken, og gitt grunnlag for bedre og nøytrale analyser.

Innsamlingen av data har foregått på en systematisk måte, og er ikke bygget på vårt eget subjektive skjønn som forskere eller tilfeldigheter i prosessen. Thagaard (2018, s. 188) understreker viktigheten av å gi konkrete og spesifikke beskrivelser av fremgangsmåtene vi har benyttet for å utvikle data. Reliabilitet innebærer at funnene som presenteres er basert på data om faktiske forhold (Grønmo, 2016, s. 249).

Undersøkelsesopplegget og datamaterialet i kvalitative studier er gjerne mindre strukturert enn i kvantitative studier, og datainnsamlingen kan ikke skilles ut som en separat fase i forskningsprosessen, men foregår i nær tilknytning til analyse og tolkning (Grønmo, 2016, s. 248). Forskerens rolle i forbindelse med innsamling av data er derfor av større betydning. Undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen vil være avhengig av når og hvem studien gjennomføres av (Grønmo, 2016, s. 249).

Flere hevder derfor at begrepet reliabilitet ikke er relevant for kvalitetsvurdering av kvalitative data. Grønmo (2016, s. 249) skriver at begrepet troverdighet brukes i stedet for reliabilitet i en del litteratur. Den kvalitative metoden vi har benyttet oss av i denne studien innebærer også noen begrensninger. Vår rolle som forskere kan for eksempel medføre bias i behandlingen av datamaterialet. En måte å bøte på dette på, er ved å analysere med bakgrunn i etablert teori. Videre styrkes reliabiliteten ved å være to forskere som sammen har jobbet med analysen, siden vi har kunnet diskutere og drøfte underveis og ikke minst ettergå hverandres analyser og kritisk tenkning (Thagaard, 2018, s. 188).

4.4.2 Validitet

Validitet dreier seg om gyldigheten av de tolkninger som forskeren har kommet frem til. Med andre ord, kan leseren stole på de funn som denne studien viser til? Etter vårt syn er analysen i denne studien valid fordi vi har et bredt datagrunnlag bestående av offentlig tilgjengelig informasjon, som belyser saken og problemstillingen. De ulike kildene støtter og supplerer hverandre.

Ved å legge vekt på teoretisk gjennomskiktighet styrker vi validiteten av prosjektet (Silverman, 2014, s. 84). Vi beskriver det teoretiske ståstedet til teoretikerne som er nevnt (i all hovedsak Benoit, Coombs, Hearit og Goffman) som representerer grunnlaget for våre tolkninger, og viser hvordan analysen gir grunnlag for konklusjonene og tolkningene vi har kommet frem til.

Tolkninger som presenteres skal være begrunnet, og i prinsippet skal det finnes dokumentasjon for enhver tolkning av dataene. Ved å gå kritisk gjennom analyseprosessen styrker vi dermed validiteten (Thagaard, 2018, s. 189).

4.4.3 Overførbarhet

Målet er å utvikle en forståelse av de fenomenene vi studerer. Overførbarhet er et begrep som knyttes til det å vurdere om tolkningen av resultatene i en enkelt undersøkelse gir grunnlag for å også gjelde i andre sammenhenger (Thagaard, 2018, s. 19). Det er imidlertid noen begrensninger i bruken av kvalitativ metode. Overføringsverdien og muligheten for generalisering kan være noe mindre enn ved bruk av kvantitativ metode.

I dette tilfellet har vi systematisk knyttet oss til lignende studier med tilsvarende alvorlighetsgrad i krisesituasjon, og dette gjør at funnene i studien vår får større overføringsverdi. I tillegg har vi knyttet symbolperspektivet på ledelse til omdømmeforsvaret og valget av forsvarsstrategi som viser hvor stor betydning ledere generelt har. Dette har vi ikke funnet igjen i andre studier, og det viser at vår studie kan tilføre noe til forskningsfeltet.

4.5 Forskningsetikk

Forskningsetikk omfatter etiske aspekter ved forskerrollen og utøvelsen av forskningsarbeidet. Dette er et område som dessuten er lovregulert og definert med klare forskningsetiske normer. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) er et rådgivende organ som arbeider for å fremme god og etisk forsvarlig forskning. Som forskere har vi et viktig ansvar og må ofte veie ulike hensyn opp mot hverandre. Vi har derfor i dette kapitlet forsøkt å redegjøre for ulike valg og prioriteringer vi har foretatt oss underveis.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (2021) har utarbeidet retningslinjer for ulike forskningsetiske forpliktelser, angitt i fem deler (a–e):

- a. Forskerfellesskapet
- b. Hensyn til personer
- c. Grupper og institusjoner
- d. Oppdragsgivere, finansører og samarbeidspartnere
- e. Forskningsformidling

I arbeidet med denne oppgaven har vi selv identifisert og vurdert etiske dilemmaer underveis. Det har vært nyttig å sortere etter retningslinjene over, selv om det i enkelte tilfeller er tette forbindelser mellom de ulike normene. Etterrettelighet som inngår under del A, er for eksempel

en forutsetning for etterprøvnbarhet. Mens i andre tilfeller kan noen av retningslinjene stå i et motsetningsforhold. Det vil heller ikke være mulig å fange alt av tenkelige etiske dilemmaer i en slik kategorisering, og det er derfor viktig at vi som forskere evner å utøve godt skjønn. Mens vi har jobbet med denne studien, har det skjedd en enorm utvikling innen teknologien, noe som skaper ytterligere dilemma og relevans for forskningsetikken. Med lanseringen av “open AI”-løsninger kan kunstig intelligens produsere avhandlinger med riktig “prompting” (spørring). Mye har vært skrevet i mediene om fallgruvne og farene for faktafeil i tekster produsert av verktøy som Microsoft Bing og ChatGPT. Sistnevnte produserer ikke kildehenvisninger i sine tekster. Man kan begynne å lure på hva denne teknologien vil bety for mennesket som tenkende vesen, og som forskere har dette teknologiske skiftet gjort oss enda mer bevisste på de etiske aspektene ved forskerrollen og utøvelsen av forskningsarbeidet.

Et av de etiske dilemmaene vi har hatt mye fokus på er betydningen Hurtigrutens konsernsjef Daniel Skjeldam har for vårt valg av problemstilling. Hele saken og medias fokusering på Skjeldam må ha vært belastende for Skjeldam som enkeltperson og individ. Vi har tidligere omtalt Tønne og skjebnen han led som følge av det enorme medietrykket han stod i. På samme måte som Tønne, har også Skjeldam måtte tåle mye. Ved å forske på problemstillingen i denne oppgaven bidrar vi til å nøre opp om Skjeldam siden han er uløselig knyttet til temaet. Like fullt er Skjeldam en offentlig person, og omdømmeforsvaret han har vært talsperson for er offentlig tilgjengelig informasjon. Som forskere er vi opptatt av å behandle ham som et forskningsobjekt med respekt og en rettferdig fremstilling.

Videre er det viktig for oss å være åpne om våre roller som forskere og tilknytning til Hurtigruten som selskap. I den forbindelse kan det nevnes at vi begge på et tidspunkt jobbet i et større rekrutteringsselskap som hadde oppdrag for Hurtigruten i 2013-2014. Det dreide seg om et fåtall rekrutteringsoppdrag som vi begge var involvert i. Dette har ikke noen betydelig påvirkning ettersom ingen av oss har personlig kobling til selskapet, og ingen av oss har hatt noe videre oppdrag eller annen involvering i etterkant. Vi har heller ingen personlig kjennskap til journalistene som dekket saken.

Vi har fokusert på å være ryddige og saklige i arbeidet med denne studien. Enhver forskning kan medføre konsekvenser. Som forskere etterstreber vi at vår aktivitet har gode konsekvenser, at vi har integritet i arbeidet. Vi kan ikke utelukke at forskningen kan ha mulige uheldige konsekvenser, men vi har gjort vårt ytterste for at disse skal være akseptable.

5. Hurtigrutens omdømmeforsvar og topplederen som symbol

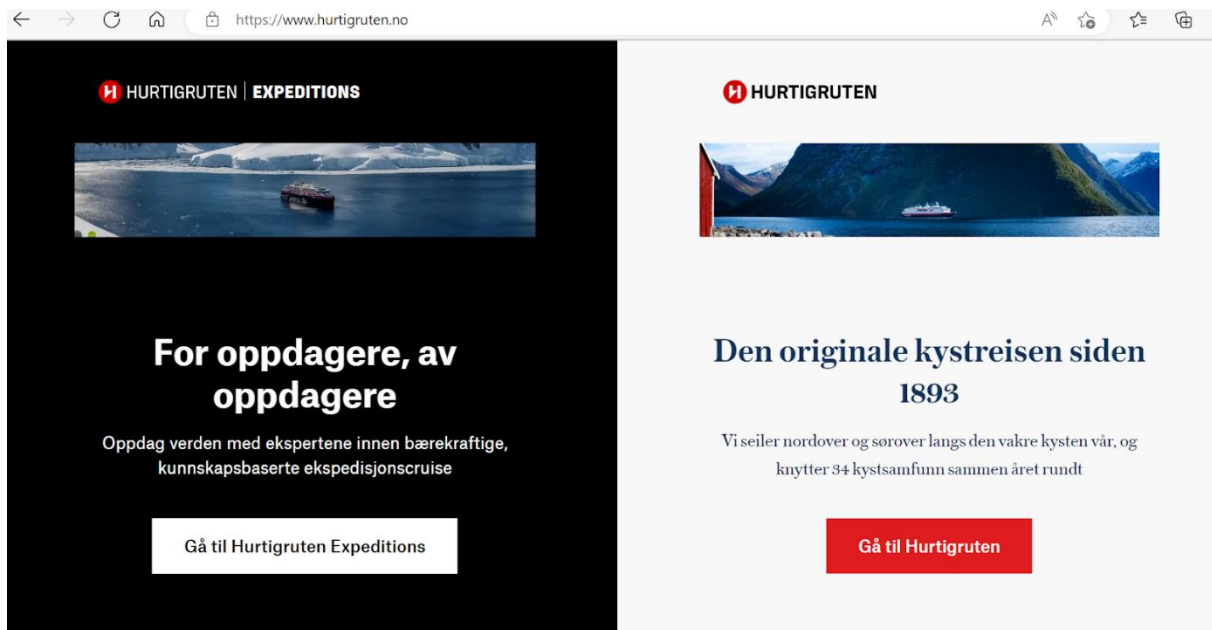
Kan Hurtigrutens omdømmefall etter covid-19-utbruddet forstås med bakgrunn i topplederens rolle og kommunikasjon, og ikke kun med bakgrunn i krisen som sådan? For å kunne gi et godt svar på spørsmålet må vi forstå hva slags selskap, identitet og krisehistorie Hurtigruten har. I dette analysekapittelet benytter vi rammeverket i Coombs sin Situational Crisis Communication Theory (SCCT) for å forstå hva slags krisesituasjon Hurtigruten stod overfor i sitt omdømmeforsvar. Som rammeverk for å bedre forstå Hurtigrutens forsvarsrespons vil vi bruke Benoits fem kategorier sammen med den sjette kategorien, stillhet. Til slutt vil vi drøfte toppleder som symbol og sette dette i sammenheng med toppleders synlighet, mediefokus og tidligere omdømme.

5.1 Hurtigrutens identitet som kystens stolthet

For å forstå kritikken og angrepene som møtte Hurtigruten, er det nyttig å starte med å undersøke den organisatoriske identiteten. Hjemmesiden er et effektivt startpunkt for å finne ut hvordan Hurtigruten ønsker å fremstå i dag, eller oppfatter seg selv. Utfordringen med analyse av plattformer som hjemmeside, er at dette gir et øyeblikksbilde som raskt kan endres og redigeres.

Det mest påfallende med hjemmesiden til Hurtigruten slik den ser ut i dag, er at du blir møtt med to ulike merkevarer presentert mot henholdsvis svart og hvit bakgrunn. Hjemmesiden har blitt oppdatert siden før krisen. Merkevarene det skiller på er Hurtigruten Expeditions og Hurtigruten (Hurtigruten, 2020c; Hurtigruten, 2020d). Den røde logoen med den hvite bokstaven H er lik for begge merkevarene. Slik det presenteres ser det ut som nettsiden er delt i to, som om man har to skjermvinduer åpne parallelt. På hver av disse sidene ledes man til en “gå til”-knapp hvor du kan klikke deg inn på enten Hurtigruten Expeditions eller Hurtigruten. Det er lite tekst og informasjon på siden annet enn et illustrasjonsbilde av et seilende skip og en kort salgstekst. Hurtigruten Expeditions har valgt svart bakgrunn og man kan skimte isberg på illustrasjonsbildet. Sammen med teksten “for oppdagere, av oppdagere” fremstår det hele røft og dramatisk. Siden har også en kort ingress som lyder “oppdag verden med ekspertene innen bærekraftige, kunnskapsbaserte ekspedisjonscruise”.

Til høyre ser vi Hurtigruten på hvit bakgrunn med et illustrasjonsfoto som viser glimt av høye fjell, fjord og røde sjøhus. Med teksten “den originale kystreisen siden 1893” gir siden et dempet, rolig og nostalgisk preg. Også denne siden har en kort ingress; “vi seiler nordover og sørover langs den vakre kysten vår, og knytter 34 kystsamfunn sammen året rundt”. Du blir derfor raskt nødt til å ta et valg. Vi klikker først på “Gå til Hurtigruten Expeditions”.



Figur 1. Utsnitt fra hjemmesiden til Hurtigruten, hentet 10.12.2022.

Det første vi legger merke til er en rød toppbanner med teksten “helse og sikkerhet ombord” etterfulgt av en pil. Vi klikker på banneren og kommer inn på en landingsside spekket med informasjon om alle tiltakene selskapet har introdusert på ekspedisjonsskipene sine for å redusere risikoen for spredning av covid-19. Det er helt tydelig at dette er nytt og opprettet i etterkant av krisen.

Tilbake til hovedsiden er denne ellers en sammensetning av reiseartikler med inspirerende historier, tilbud på pakkereiser med ekspedisjonsskipene og en stor samling av bilder av Hurtigrutens eksotiske destinasjonskatalog. Alle bildene av destinasjonene og reiseartiklene er klikkbare og har det kvadratiske Instagramformatet. Selv for et utrent øye, er det lett å se at disse fotografiene er tatt av profesjonelle fotografer. Oppløsningen på bildene, redigeringen, kontrastfylte farger og spektakulære motiv. Bildene vekker utvilsomt reiselyst, men siden fremstår som et polert reisemagasin på glanset, digitalt papir. Råskapen og realismen, som man kanskje forventer seg av et oppdager/explorer image, uteblir. Det fremstår som at siden

henvender seg til et pengesterkt publikum som er opptatt av unike opplevelser, men hvor komfort og sikkerhet er godt ivaretatt.

Scroller du ned på siden er det en bunntekst med diverse linker, blant annet link til Hurtigruten Group. På denne siden er all informasjon på engelsk. Under fanen “about us” blir vi møtt med teksten “Hurtigruten Group is the world’s leading adventure travel group, offering unique small-ship and land-based adventures from pole to pole - and anywhere in between”. Under teksten er det et slående foto av to mennesker som padler langs et digert isberg mens en flokk med svarte sjøfugler flyr over dem. Havet ser rent og kaldt ut, himmelen er isblå og blender inn med isberget. De to padlerne ser tilsynelatende alene ut i den viltre naturen, som om de oppdager nytt territorium. Ekspedisjonsskipet ser vi heller ikke. Bildet er ladet med spenning og gir oss assosiasjoner til oppdagere, eksklusive opplevelser og eventyrlyst. Under bildet er det mer tekst om Hurtigruten Group. Vi finner en oppsummering av selskapets visjon og misjon:

“We aim to be the undisputed global leader in sustainable, inspirational adventure travel – a catalyst for change towards a greener travel industry. In doing so we provide safe, unique, active and sustainable travel experiences that create lifelong memories for our guests.”

Visjonen og misjonen er etterfulgt av selskapets fire verdier. Også verdiene er beskrevet på engelsk: 1) WE Inspire - we create positive engagement, 2) WE Empower - we bring out the best in each other, 3) WE Care - we make a difference, og til sist 4) WE Explore - we always search for improvements.

Visjon, misjon og verdier sett i sammenheng, skildrer et ansvarlig selskap som i tråd med tiden er opptatt av bærekraft, miljø og sikkerhet. Vi danner oss et bilde av et offensivt og ambisiøst selskap med et meningsfylt oppdrag og med sterk kultur preget av fellesskap ved at de konsekvent ordlegger seg i vi-form.

Vi klikker tilbake til utgangspunktet, og går nå inn på den hvite siden som tar oss til “Hurtigruten”. Det er flere likhetstrekk med “Hurtigruten Expeditions” i komposisjon av siden, men her vektlegges kyst-til-kyst ruter, bilder av norskekysten, Nordlys og havner. Det er ingen toppbanner som forteller om covid-19 og sikkerhetstiltak slik vi så på siden til Hurtigruten Expeditions. Helt øverst er det en lydløs film med naturskjønt og nostalgisk innhold som promoterer julereisen “hjem til jul”. Filmen passer godt ettersom det er desember når vi besøker siden. Også her kan man klikke videre inn på reiseartikler og pakkereisetilbud. Helt i bunnen

av siden får vi opp det samme innholdet som på Hurtigruten Expeditions, og kan klikke oss inn på Hurtigruten Group, lese mer om bærekraft eller “jobb med oss”.

Vi klikker på “jobb med oss” og blir raskt dratt tilbake til en engelsk bedriftsside. Det er en dualisme i vekslingen mellom det norskspråklige innholdet og bruken av engelsk. Miksen i bruk av engelsk og norsk kan tyde på at de ønsker å både fremstå som en internasjonal organisasjon, samtidig som de også viser en norsk eller lokal forankring (Møyholm & Lundquist, 2021, s. 3). En film om hvordan det er å jobbe i Hurtigruten dominerer skjermbildet. Filmen er uten lyd, består av raske vekslinger mellom seilinger i spektakulære omgivelser, ansatte i gruppesituasjoner, nærbilder av ansatte med varme og brede smil, isbreer, nærfilming av hvaler og delfiner som svømmer i vannet, nasjonalromantiske fjorder og fjell. Vi ser både ekspedisjonsskip og de kjente kystskipene. Vi ser ansatte med maritime uniformer, ansatte i sivilt, ansatte i kokkeklær og personer med røde jakker med slagordet “World leader in exploration travel” på ryggen. Vi ser eventyrlystne turister i allværsjakker i små grupper iscenesatt med mektig natur. Personene vi ser fremstår som modige. Vi ser ingen åpenbare ledere, og vi ser ikke konsernsjefen. Filmen gir inntrykk av at Hurtigruten er en organisasjon hvor hver enkelt er viktig. Selskapet fremstår ujålete, lite hierarkisk og med sterk fellesskapsfølelse og lagånd. Samlet gir det et inntrykk av at Hurtigruten bryr seg om både folk og natur, og i organisasjonens egen årsrapport kan vi lese at de anser seg selv som «the leading expedition travel company focusing on sustainable expedition cruising» (Hurtigruten Group, 2020, s. 1).

Vi vandrer videre til ledige stillinger under fanen “come work with us” og leser ingressene. Det er viet mye plass til presentasjon av Hurtigruten Group. Igjen flyter engelsk og norsk vekselvis om hverandre. Standardteksten om Hurtigruten Group står på engelsk, og det samme gjør tre fremhevede punkter under “det vi ser etter” som er felles for alle utlysningene. De sistnevnte tre punktene består av 1) Play your part, 2) Inspire the Adventure, og 3) Make tomorrow better. Som vi har sett tidligere, er ikke dette Hurtigrutens fire kjerneverdier. Det kan tenkes at det skal være et medarbeiderløfte, såkalt EVP (Employer Value Proposition). Standardteksten inneholder stolt historie på nærmere 130 år, 2400 ansatte på tvers av over 50 nasjonaliteter. De beskriver Hurtigruten som en katalysator for endring mot en grønnere reiselivsindustri.

Avhengig av om det er en stilling for Hurtigruten Expeditions eller bare Hurtigruten, følger en tekst som beskriver den spesifikke merkevaren. Hurtigruten trekkes frem som kystruten som “holder Norge i bevegelse” og forbinder 34 havner, og som de hevder at endrer folks perspektiv på hvordan innenlands eventyrreiser ser ut mens de påvirker livene til millioner av mennesker.

Om Hurtigruten Expeditions står det at de seiler gjester på eventyr til mer enn 250 destinasjoner i over 30 land. Gjennom opplevelsen av å oppdage, mener de at de endrer folks perspektiver på hva en eventyrreise ser ut som mens de påvirker livene til millioner av mennesker. Både Hurtigruten og Hurtigruten Expeditions beskrives i pompøse ordelag og på hvilken måte livene til disse millionene av menneskene påvirkes kan tolkes på flere måter. Er det turistene som får livene sine endret, eller er det de fastboende som rammes av cruisetrafikken?

For å forstå den organisatoriske identiteten er det relevant å se på den ut ifra hvilket bilde andre har av organisasjonen, slik vi har gjort i beskrivelsen over. Det er som nevnt i punkt 3.2 vanlig å kategorisere “andre” ved å dele inn type virksomhet etter følgende kategorier; offentlig forvaltning, forretning og forening (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 99-100). I praksis vil ofte flere av kategoriene flyte over i hverandre, og en organisasjon inneholder typisk elementer av flere av kategoriseringene. Hurtigruten er et selskap som både har en tydelig forretningsprofil med fokus på profitt, og et selskap med tette forbindelser til statens subsidieringsordninger for kysttrafikk. Et selskap som på den ene siden er en kommersiell reiselivsaktør i internasjonalt farvann, og på den andre siden et fremkomstmiddel for folk som bor langs kyst-Norge. Skillet til tross, det er fortsatt tilstrekkelig med identitetsmessig sammenblanding til at selskapet i dag fremstår som en hybrid versjon av “forvaltning” og “forretning”.

Oppsummert har vi fått et bilde av at Hurtigrutens identitet er preget av dualisme i vekslingen mellom “verdens vakreste kystrute” og eventyrlystne oppdagere som seiler i internasjonalt farvann utenfor masseturismen. Hurtigruten fremstilles på den ene siden som moderne og globale, samtidig som den fremhever sin lokale historie og forankringen til kystsamfunnet i Norge. Termen globalisering er treffende. Globalisering er en kombinasjon av ordene «globalisering» og «lokalisering». Begrepet brukes for å beskrive et produkt eller en tjeneste som er utviklet og distribuert globalt, men som også er tilpasset brukeren eller forbrukeren i et lokalt marked (Hogset, Berge & Dale, 2018, s. 18).

Glokaliseringen antyder at selskapet er i ferd med å finne en ny identitet. Gjennom årene har Hurtigruten historisk sett hatt tilhold i mange ulike byer i Norge. Siden 1912 kan vi spore røtter til Narvik, men som et ledd i kostnadsbesparelser og effektivisering valgte selskapet å avvikle Narvik-kontoret og etablere nytt konsernsenter i Tromsø (Lysvold, 2012). Beslutningen ble fattet i 2012, og flyttingen ble utført i løpet av våren 2013. I november 2020 kan vi lese at Hurtigruten Group får gruppehovedkvarter i Oslo, der konsernledelsen allerede er lokalisert (Hurtigruten, 2020c). Allerede året etter skritter Hurtigruten ut av Norge og etablerer et nytt hovedkontor, som omtales som “HQ2” (headquarter), i London. Det fortalte Skjeldam i et intervju på BBC World Business i september 2021 (Hurtigruten Expeditions, 2021). Hovedaksjonær, investeringsselskapet TDR Capital, er også London-basert. Sett utenfra kan denne vandringen fra Narvik, til Tromsø, og videre til Oslo og London tolkes som at selskapet tar mer internasjonal form. Selv om Hurtigruten Norge fortsatt har sitt konsernsenter i Tromsø, kan det fremstå som om den nordnorske identiteten som stabil arbeidsgiver langs kysten tones ned.

Ved å analysere hjemmesiden, har vi fått et bedre bilde av hvordan Hurtigruten presenterer seg selv i forhold til “andre” og som man kan gå ut fra er et bilde på hvordan ledelsen og nøkkelpersoner tilstreber å være. Innenfor psykologien, eller mer presist dybdepsykologien etter Sigmund Freud, skilles det mellom ulike systemer i menneskesinnet som tar det “ubevisste” i betraktning (Brill, 1938). Carl Jung praktiserte i sin psykoterapi et skille mellom sosiale fasader og skyggesider, der “Persona” er den arketyper som personlighetens offisielle ansikt. I motsetning til dette er “Skyggen” de sidene av personligheten man ikke vil eller ikke våger å vedgå seg (McLeod, 2018; Møyholm & Lundquist, 2021, s. 4). Psykometriske tester som Hogan er utviklet for å kartlegge nettopp disse slagsidene, eller skyggesidene hos kandidaters personlighet og benyttes ofte i lederrekruttering og i utviklingsprosesser av ledere. Tanken er at ens “sanne jeg” ofte kommer til overflaten i kriser eller under pressede forhold. Metaforen kan være nyttig i undersøkelser av en organisasjonsidentitet. Er Hurtigrutens identitet konsistent også under en presset situasjon som smitteutbruddet representerte? Eller er det slik at atferden i omdømmeforsvaret viser til noen skyggesider hos denne organisasjonens identitet (Møyholm & Lundquist, 2021, s. 4)? Som Mejlænder (2007, s. 8) påpeker er det nettopp i håndteringen av en krise at en organisasjon viser seg på sitt aller mest sårbare og nakne. Nettopp i møtet med en akutt krise som smitteutbruddet kommer antagelig den sanne karakteren til syne, og situasjonen ga Hurtigruten muligheten til å vise handlekraft, etikk, menneskelighet og ansvarlighet. Om handlingene i form av ledernes beslutningstaking og

ordlegging ikke gjenspeiler kulturen og verdiene i organisasjonen slik de er fremstilt, kan troverdigheten stå på spill (Rørvik, 2020). En karakterbrist som vi skal komme tilbake til i punkt 5.3 er hvordan Hurtigruten på den ene siden har forfektet åpenhet og transparens (NRK, 2020b), men likevel valgt å holde tilbake informasjon eller være utilgjengelige for media.

Både globaliseringen, endringstakten i selskapets transformasjon de siste ti årene og dualiteten i Hurtigrutens produkter forteller oss at Hurtigruten er et tvetydig symbol. Hurtigruten har utvilsomt betydd mye for folk langs kysten gjennom flere generasjoner, men er også et symbol på at reiselivet har endret seg. Hurtigruten representerer kanskje mer en destinasjon og et nytt og moderne “Nord-Norge” med sterke internasjonale takter. Diskusjoner i media knyttet til covid-19-krisen viser at Hurtigruten er et selskap som setter kraftige følelser i sving hos de som uttaler seg. Noen ønsker å distansere seg fra “det nye”, mens andre klamrer seg til denne livsnerven i kystsamfunnet. Som vi har sett i denne gjennomgangen av Hurtigrutens identitet er det tydelig at selskapet flyter på den historiske identiteten og som et sterkt symbol langs kysten som “måten å reise på” og det sosiale møtepunktet.

5.2 Krisehistorikk

Hurtigruten er ikke ukjent med kriser før smitteutbruddet sommeren 2020. Da Daniel Skjeldam tok over Hurtigruten, etter ti år hos flyselskapet Norwegian som kommersiell direktør, kom han til et selskap med store økonomiske problemer. Siden finanskrisen hadde selskapet hatt store økonomiske problemer. Sakte, men sikkert ble situasjonen med Skjeldam i ledersetet snudd, og i 2019 hadde Hurtigruten et rekordår og en bunnsolid finansiell situasjon. Året 2020 innledet selskapet med rekordomsetning i månedene januar og februar, før det ble fullstendig bråstopp i mars. Selskapet hadde i en lengre periode fra 18. mars hele 14 av 16 skip i opplag som følge av myndighetenes reiserestriksjoner. Skjeldam uttalte til E24 at nedstengingen utgjorde en “sjokkerende tilværelse for oss og vi har vært nødt til å ta knallharde grep for å sikre videre eksistens” (Jordheim, 2020b).

5.2.1 Hyppige lederskifter

På topplederfronten var det turbulente tider i 2006 og 2007. De opprinnelige selskapene Troms Fylkes Dampskibsselskap ASA (TFDS) og Ofotens og Vesteraalens Dampskibsselskab ASA (OVDS) fusjonerte til Hurtigruten Group 1. mars 2006 (Skeie, 2006). Selskapets første administrerende direktør, Jan Kildal, gikk av med umiddelbar virkning kort tid etter fusjonen. Han ble erstattet av daværende visekonsernsjef, Henrik Andenæs (Meyer, 2006). Høsten 2007

tok Olav Fjell over som ny administrerende direktør og ble den tredje topplederen i selskapet på bare et drøyt år (Andersen, 2007). Han ledet selskapet frem til Daniel Skjeldam tok over i 2012 (Steinsland & Mikalsen, 2012). Skjeldam representerer i så måte stabilitet og kontinuitet, i motsetning til de hyppige lederskiftene som ofte tilsier mangelfull konsolidering av tidligere strategier og planer. Flere studier peker dessuten på en sammenheng mellom hyppige lederskifter og svake selskapsresultater på både kort og lang sikt (Sun et al, 2020; Kim et al, 2021). De hyppige lederskiftene kan sammen med finanskrisen og en rekke engangshendelser som ulykker og ekstreme værforhold være en forklaring på Hurtigrutens økonomiske krise (Hurtigruten ASA, s. 10).

5.2.2 Nordlys-ulykken i 2011

I september 2011 utløste en diesellekkasje brann ombord i skipet Nordlys. Om bord var 11 besetningsmedlemmer og 207 passasjerer da det begynte å brenne. Brannen krevde to liv av mannskapet, hvorav den ene var en 18 år gammel lærling på hans første tur. Ytterligere to ble innlagt med alvorlige skader (Honningsøy, 2011). Havarikommisjonen beskriver tre sikkerhetsbrudd i sin rapport, og Hurtigruten beskrev ulykken som den verste ulykken i selskapet på 50 år i årsrapporten for 2011 (Svendsen, 2011; Hurtigruten ASA, 2011, s. 9).

Like før ulykken seilte NRK med Hurtigruten fra Bergen til Kirkenes - og de 134 timene ble sendt live i programmet «Hurtigruten minutt for minutt» sommeren 2011. Før brannen seilte selskapet i medvind etter sendingen av programmet. Programmet skapte stor entusiasme og fellesskapsfølelse over hele landet, og ga et unikt innblikk i den norske kysten. Over 2,5 millioner seere fulgte MS Nordnorge på den fem og et halvt døgn lange reisen nordover, og bestillingssystemet til Hurtigruten brøt sammen grunnet den store pågangen etter billetter (Lysvold & Pedersen, 2011). Hurtigruten fikk mye oppmerksomhet i media i kjølvannet av TV-serien som av NRK ble omtalt som “en nasjonal, folkelig orgie” (Stabell, 2020).

I ettertid kan det se ut til at krisehåndteringen ble utført på en god måte. En måned etter den dramatiske brannen skrev NRK at Hurtigruten er mer populær enn noen gang og daværende kommunikasjonsdirektør Ragnar Nordum uttalte: “Det er ingen som har avbestilt på grunn av brannen, og jeg tror nok at folk har tillit til at vi setter sikkerhet som prioritet nummer en, to og tre” (Bakke & Helgheim, 2011). Ut ifra ordlyden i årsrapporten, mediedekning og det faktum at det ikke ble nedgang i bookingen, tyder det på at ledelsen tok ulykken på største alvor og signaliserte ro slik at de reisende ikke ble skremt bort.

Kanskje har dette bidratt til at krisen og håndteringen i større grad ble akseptert av omgivelsene enn det koronautbruddet ble. Smitteutbruddet kunne kanskje vært kategorisert som en mindre alvorlig hendelse, men fikk likevel større konsekvenser for omdømmet enn den fatale ulykken i 2011 (Olsen & Larsen, 2011).

Til tross for at Hurtigruten har erfaring med kriser, var håndteringen av smitteutbruddet på Roald Amundsen en krise ulik noen kriser selskapet hadde håndtert før. Likevel kan det argumenteres for at krisehistorikken, i kombinasjon med den type selskap Hurtigruten er, kan ha bidratt til å forsterke ansvarstilskrivelsen og dermed trusselnivået.

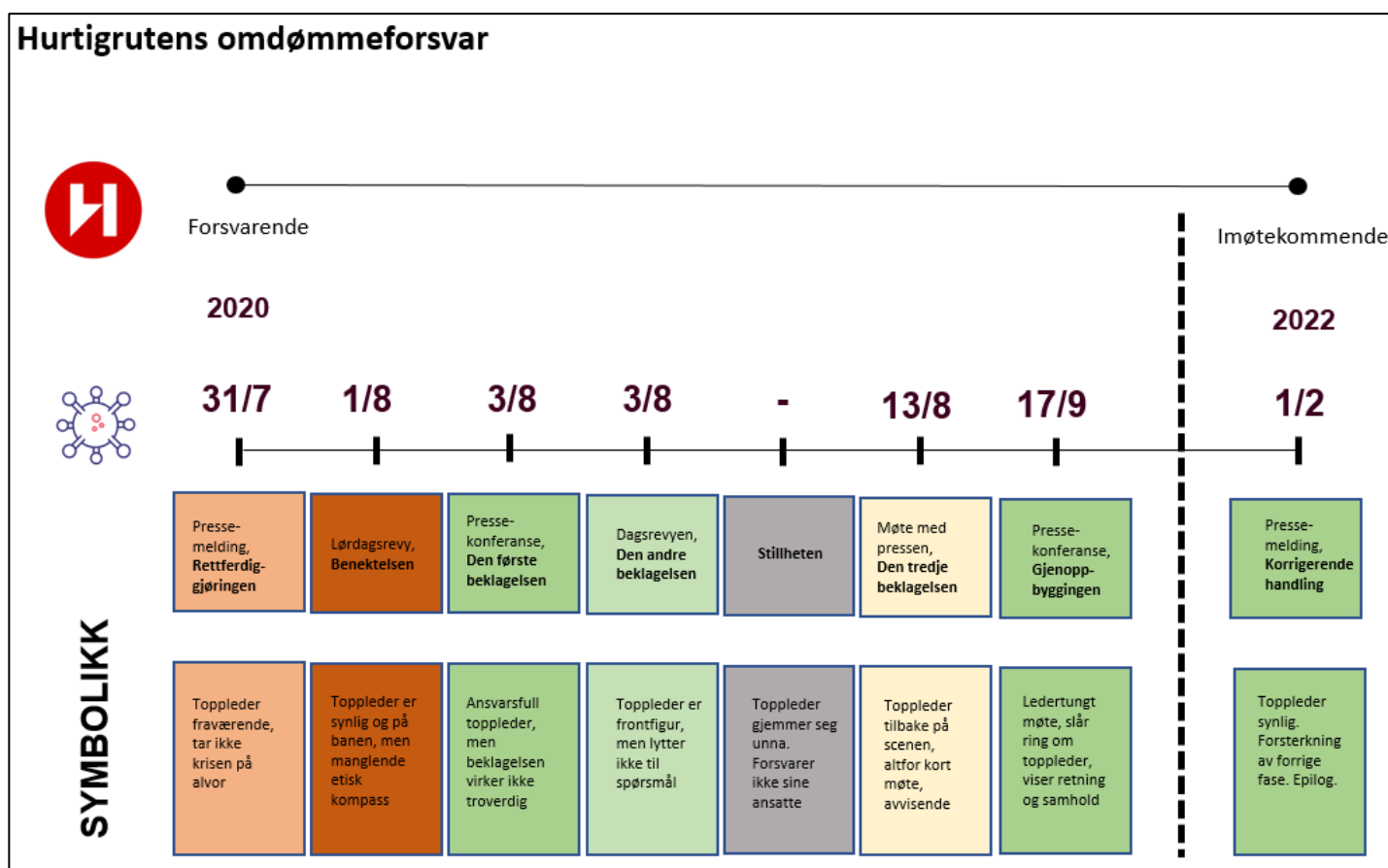
Teorien om ansvarstilskrivelse i kriser tilsier at det ikke bare er kontrollaspektet som spiller en rolle, men også stabilitetsaspektet (Frandsen & Johansen, 2010, s. 234). Med stabilitet siktes det til handlingens frekvens og spørsmålet om aktøren har vært innblandet i noe lignende før. Hurtigruten har ikke vært innblandet i noe lignende covid-19-smitteutbruddet tidligere, men de forsikret helseminister Bent Høie om hvor seriøst de skulle håndheve smittevernet. Med staten i ryggen har Hurtigruten dessuten hatt et viktig oppdrag som transportmiddel langs kysten, noe som impliserer at Hurtigruten har hatt tillit både hos befolkningen og myndighetene.

Fombrun og van Riel (2004, s. 107) fant i sin studie at forbrukere har en tendens til å være partiske til merkevarer fra eget land med sterk nasjonal synlighet. Konteksten bidrar til å forsterke ansvarstilskrivelsen og trusselnivået. Det kan dermed tenkes at Hurtigruten ble såpass hardt angrepet i media under smitteutbruddet nettopp fordi vi forventet mer av en ansvarlig reiselivsaktør som Hurtigruten.

5.3 Hurtigrutens forsvarsresponser

Hurtigruten har benyttet seg av en rekke forsvarsresponser i løpet av sitt omdømmeforsvar som følge av angrepene relatert til smitteutbruddet sommeren 2020. Flere av forsvarsstrategiene ble brukt om hverandre og i kombinasjon. Modellen under er konstruert for å gi en oversikt over strategiene som Hurtigruten tok i bruk i perioden mens omdømmeforsvaret pågikk. Strategivalgene er systematisert etter Benoits og Coombs' modeller, og inndelt i åtte faser med en tverrgående kontinuumsakse fra forsvarende til imøtekommende (fra benektelse til beklagelse). I vår analyse av kritikken mot Hurtigruten har vi identifisert bruken av seks ulike forsvarsresponser som definerer hovedstrategien i hver enkelt fase: rettfærdiggjøring, benektelse, den første beklagelsen, den andre beklagelsen, stillhet, den tredje beklagelsen, gjenoppbygging og korrigerende handling. Som vi vil beskrive nærmere under, benyttet

Hurtigruten seg av beklagelse som respons hele tre ganger i sitt omdømmeforsvar. Bruken av beklagelse har imidlertid vært utført veldig ulikt og fått veldig forskjellig omdømmeeffekt, og vi skiller dem derfor ved å kalle dem den første, andre og tredje beklagelsen.



Figur 2. Modell av Hurtigrutens omdømmeforsvar (basert på Møyholm & Lundquist, 2021, s. 7).

Fase 1: “Rettferdigjøringen”, pressemelding 31. juli 2020

Startpunktet for omdømmeforsvaret har vi satt til Hurtigrutens pressemelding 31. juli 2020 (Hurtigruten, 2020a). Denne første fasen kaller vi for “rettferdigjøringen”. Like i forkant av den massive kritikken og mediestormen innledet Hurtigruten sitt omdømmeforsvar med en nøktern pressemelding om smittespredningen den 31. juli. To dager i forveien hadde Hurtigruten fått beskjed om at en passasjer var bekreftet smittet etter reise på Roald Amundsen fra 17.-24. juli. Selskapet hadde fått råd fra Folkehelseinstituttet (FHI) om å varsle passasjerene allerede da, men lot være å gjøre det. Denne handlingen kan tolkes som en “føre-var”-strategi ettersom kritikken fra media ikke hadde kommet ennå (Møyholm & Lundquist, 2021, s. 8). Hovedbudskapet i denne pressemeldingen var at fire besetningsmedlemmer på Hurtigrutens ekspedisjonsskip Roald Amundsen hadde testet positivt for covid-19, og at alle ble isolert flere

dager tidligere grunnet annen sykdom (Hurtigruten, 2020a). Vi har valgt å kalle denne fasen for rettferdiggjøring fordi Hurtigruten ved å ordlegge seg på måten de gjør forsøksvis rettferdiggjør situasjonen og minimaliserer skaden, etter Benoits kategorisering. Dette er en strategi som kan være godt egnet når skaden er oppfattet å være liten, men vil kunne forverre situasjonen dersom skaden er stor (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 148-149).

Rettferdiggjøring etter Benoits kategorisering handler om at organisasjonen vedgår handlingen eller handlingene som den er anklaget for, men forsøker å fremstille disse som moralsk forsvarlige og akseptable ved å fremme gode argumenter for dem. Benoit har videre inndelt denne strategien i seks underkategorier; forsterkning, minimalisering, differensiering, oppfyllelse av høyere mål, angripe angriperen og tilby kompensasjon (Benoit, 1995). I denne fasen av omdømmeforsvaret er det strategien “minimalisering” som ser ut til å være mest brukt.

En annen krisesituasjon som kan minne om smitteutbruddet og håndteringen av krisen i første fase er da oljetankeren Exxon Valdez gikk på grunn i 1989. Et sted mellom 40 og 50 tusen tonn olje rant ut i Prins William-sundet, og enorme arealer ble tilsølt av olje. Denne ulykken er blant de største noensinne i amerikansk farvann. Etter ulykken forsøkte Exxon tjenestemenn å nedtone skadeomfanget. Da det i etterkant av oljesølet ble hentet inn flere titalls tusen døde sjøfugl, hundrevis av otere og dusinvis av skallede ørner, kontret Exxon overfor National Public Radio i Alaska at de selv hadde talt ca. 300 døde fugler og 70 døde otere (Benoit & Czerwinski, 1997, s. 42). Dette ble antagelig gjort i et forsøk på å bagatellisere og minimalisere skaden. Samme slutning kan trekkes av Hurtigrutens forsinkede utspill i denne pressemeldingen, selv om minimaliseringen er gjort med en annen vri ved å nøktern fremstille smittetilfellene og vektlegge at de smittede uansett ble isolert grunnet annen sykdom og dermed bagatellisere og avfeie virusutbruddet ombord Roald Amundsen. Minimalisering handler om å tone ned alvoret av forseelsen som har blitt begått. At pressemeldingen kom sent signaliserte at situasjonen ikke håndteres som prekær.

Hadde pressemeldingen imidlertid formidlet oppriktighet og omsorg, samt fokusert på de berørte og det som må gjøres for å redusere skadeomfanget, kan det tenkes at pressemeldingen hadde hatt mer effekt. Eksempelvis skriver Hurtigruten dette i pressemeldingen: “Sikkerheten til våre gjester og ansatte er Hurtigrutens viktigste prioritet. Derfor innførte vi allerede i januar strenge prosedyrer for å begrense risiko for smitte om bord på våre skip. Våre smittevernregler er på flere områder strengere enn myndighetenes anbefalinger. Vi har blant annet redusert kapasiteten betraktelig om bord på skipene for å tilrettelegge for sosial distansering, endret

matkonsepter og hyppig desinfisering av fellesområder”. At Hurtigruten vier plass til å skryte av at de har situasjonen under kontroll, gode rutiner og at de samarbeider godt med offentlige instanser, viser at de dessuten forsøker å fremheve positive sider (“bolstering”) ved organisasjonen. Det kan også være antydninger til ansvarsfraskrivelse ved at de gjemmer seg bak myndighetenes råd og fremhever samarbeidet med offentlige instanser uten å stå i front selv. Selv om rettferdiggjøring ser ut til å være Hurtigrutens hovedstrategi ved pressemeldingen, inngår det som vi ser elementer av andre strategier som fremheving av positive sider (“bolstering”) og ansvarsfraskrivelse. Denne sammenblandingen av forsvarsstrategier og manglende empati i ordlyden bidrar til å slå bena under virkningen av dette første forsøket på omdømmeforsvar. Coombs fremhever at responsen fra organisasjonen bør være konsistent. Det vil dermed ikke virke troverdig å benytte seg av flere strategier på en gang (Coombs, 2007, s. 143).

Ifølge Coombs’ kontinuums akse finner vi igjen elementer fra nektning, bortforklaring og rettferdiggjøring. Vi befinner oss høyt oppe på aksene, slik den er fremstilt i tabell 2, og forsvarsstrategiene kan kategoriseres som både benektelsesstrategi og forminskelsesstrategi. Selv om det er en form for fornektelse i pressemeldingen (responstype 2), er tyngden på sistnevnte forminskelsesstrategi. Bortforklaring, etter Coombs beskrivelse av strategien, innebærer at organisasjonen hevder det ikke var til hensikt at denne krisen skulle skje, men at ulykker ramme alle. Rettferdiggjøring (responstype 4) sammenfaller i stor grad med Benoits beskrivelse. Det kan som beskrevet i tabellen innebære flere ting, men i dette tilfellet dreier det seg mest om minimering av den oppfattede skaden av krisen. Hensikten med forminskelsesstrategier er å få interessentene til å forstå hva som skjedde slik at de ikke fordømmer organisasjonen og dens handlinger.

Saken er håndtert av kommunikasjonsavdelingen og tilsynelatende ikke eskalerte til topplederen. At topplederen er totalt fraværende, kan symbolsk sett tolkes som at Hurtigruten ikke anser denne situasjonen som alvorlig og truende for deres omdømme. Saken kunne antagelig fått et annet utfall dersom Hurtigruten allerede her hadde benyttet en mer imøtekommende strategi. Det kan fremstå som at Hurtigruten forsøkte å dysse ned situasjonen i håp om at det skulle gå over i stillhet. I ettertid viser dette seg å være en massiv feilvurdering at ikke topplederen er synlig fra start, og symbolsk sett er det ingen god start på et omdømmeforsvar ved en såpass alvorlig krise.

Fase 2: “Benektelsen”, Lørdagsrevyen på NRK 1. august 2020

I Lørdagsrevyen på NRK 1. august 2020 gjester konsernsjef Daniel Skjeldam (NRK, 2020a). Han stiller i lyseblå skjorte uten jakke og slips. Han blir konfrontert med hvorfor FHIs råd ikke ble fulgt av Hurtigruten, og begrunner dette med at FHIs råd aldri nådde frem og at rådene ikke var en del av informasjonsgrunnlaget da ledelsen tok beslutningen. “Vi hadde ikke FHIs råd som en del av informasjonsgrunnlaget når beslutninga ble tatt på onsdag” (NRK, 2020a). Med dette utsagnet avviser Skjeldam implisitt at *ledelsen* hadde fått rådet fra FHI, og benytter seg av forsvarsresponsen benektelse etter Benoits kategorisering. Det er ledelsen som fatter beslutninger, og Skjeldam snakker i vi-form. Han sier ikke noe spesifikt om andre deler av organisasjonen som mottok FHIs råd, men han lykkes i å skape et skille mellom oss (ledelsen) og dem (andre uspesifiserte) internt. Benektelsesstrategien dreier seg om å distansere seg fra handlingen, situasjonen eller hendelsen som potensielt kan skade imaget og det eksterne omdømmet (Schlenker, 1980). Benoit opererer med to varianter av denne strategien; 1) blank nekting hvor kritikken avvises fullstendig eller benektelse av skadevirkning og 2) skylde på andre eller fremstille seg selv som uforskyldt rammet eller ved å innta offerrollen. Bruken av benektelsesstrategier innebærer å avvise en hendelse eller nekte for å ha gjort en handling som organisasjonen blir kritisert for å ha gjort (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 145).

Coombs (2007, s. 141) viser i likhet til Benoit (1995) til benektelse som en av de mest tilgjengelige forsvarsstrategiene. Benektelsesstrategien innebærer at organisasjonen ikke erkjenner ansvar for krisen og den vil heller ikke være assosiert med krisen. Målet er å overbevise sine interessenter om at det hverken er krise eller noen omdømmetrussel. Responsen nekting kan ifølge Coombs innebære en forklaring på hvorfor det ikke er en krise, og krever at stakeholder tror på at det ikke er noen krise. I denne andre fasen av Hurtigrutens omdømmeforsvar ser vi denne fornektelsen i form av ansvarsforflytting. Beslutningen om å ikke informere passasjerer ble tatt uten tilstrekkelig informasjon, som ifølge Skjeldam skyldes svikt i interne informasjonsrutiner. Dermed skyver Skjeldam ansvaret bort fra ledelsen og over til del av organisasjonen som befinner seg på utsiden av ledelsessirkelen og skaper dermed et bilde av at han selv ikke forholder seg til at det er en krisesituasjon. Tittelen på VGs lederartikkel om dette er “Hurtigrute-sjefens ansvarsløshet” (VG, 2020a). Til avisen Nordlys sier Skjeldam “Jeg ble kjent med saken på onsdag (29. juli), men det er ingen tvil om at det er informasjon i denne saken jeg som sjef skulle hatt, som jeg ikke har fått” (VG, 2020a). I dette perspektivet inntar Skjeldam en slags offerrolle, som uforskyldt part, samtidig som det er en

form for ansvarsfraskrivelse. Dette bryter med Hurtigrutens selskapsverdi “vi gjør hverandre gode”. Fraskrivelse av ansvar er en måte å minimalisere skaden på omdømmet, men forsvarsstrategien kommer til kort når det fremstår som at ledelsen sparker nedover i egne rekker.

I denne andre fasen var toppleder meget synlig, i motsetning til først fase. Det faktum at toppleder stiller som gjest i Lørdagsrevyen og gjør seg tilgjengelig som organisasjonens hovedtalsperson symboliserer at Hurtigruten tar krisen på største alvor. Bekledningen er passe formell (lyseblå skjorte), og passe folkelig (uten slips og dressjakke). Dette gjør at vi oppfatter at Skjeldam er både profesjonell og imøtekommende som lederfigur. En for stram bekledning kunne signalisert utilgjengelighet eller distanse, og en for avslappet og uflidd bekledning kunne signalisert uprofesjonalitet og manglende autoritet.

Selv om toppleder er på banen nå, fremstår han forsvarende og lite imøtekommende i sin forsvarsrespons. Det skorter på medfølelse og omtanke for de berørte, og det kan virke som Skjeldam er mest opptatt av å ikke få skyld i saken. Skjeldam forsvarte seg med at alle smittevernregler var fulgt og at beredskapsplanene var gode. Han understreket også at alle internasjonale lover og regler er overholdt. Symbolsk fremstår dette som om han og selskapet ikke tar ansvar for egne vurderinger og utøvelse av godt skjønn. Dessuten fremstår det som om ledelsen ikke har brukt sitt etiske kompass i denne saken, og ved å tviholde på jussen blir det desto mer åpenbart at etikken har feilet (Østrem, 2020).

Ifølge politisk redaktør Frithjof Jacobsen i DN, kan en forklaring på hvorfor Skjeldam kvier seg for å innrømme feil og ta ansvar, handle om frykt for økonomiske tap. Dersom Hurtigruten hadde innrømmet mer feil, kunne de risikere trussel om søksmål. Terskelen for å rette søksmål er relativt høy i Norge, men Hurtigruten fraktet passasjerer fra flere land med annen praksis, slik som USA. Dessuten kan risikoen for søksmål også vært større ettersom Hurtigruten har britiske eiere (Jacobsen, 2020). Dersom spekulasjonene om risiko for søksmål stemmer, ligger det et ansvar hos konsernsjefen i å unngå dette (og dermed ikke innrømme for mye skyld) overfor investorene (eierne).

En annen forklaring kan være at den mangelfulle informasjonen og kunnskapen Hurtigruten hadde på dette tidspunktet medførte at de ikke kunne forutse de negative konsekvensene beslutningen medførte. Ifølge Benoit og Czerwinski (1997, s. 40) kan bedrifter som skjuler seg bak manglende kjennskap til nye reguleringer tjene som et eksempel på forsvarsresponsen,

mangel på informasjon. Dersom Hurtigruten faktisk hadde hatt et bedre informasjonsgrunnlag, kan det tenkes at de ikke ville handlet som de gjorde.

Fase 3: “Den første beklagelsen”, pressekonferanse mandag 3. august 2020

To dager etter opptreden på Lørdagsrevyen møtte Skjeldam seg selv i døra. Skjeldam ble av et samlet pressekorps jaget fra skanse til skanse. Han gikk fra å ikke vite om koronamistanken, til å vite om det likevel. Den 3. august inviterte Hurtigruten til pressekonferanse på Oslo-kontoret og omsider kom beklagelsen som pressen hadde jaktet på (NRK, 2020b). At valget falt på å holde en pressekonferanse er neppe tilfeldig. Pressekonferanse kan brukes som grep for å ta regi over informasjonsstrømmen og kvalitetssikre kildestyringen i vanskelige situasjoner. En pressekonferanse er også et symbolsk eksempel på at noe blir gjort og at Hurtigruten er på saken.

På pressekonferansen la Skjeldam seg langflat, og beklaget hele sju ganger. Skjeldam forklarte hendelsen med svikt i interne rutiner og lovet grenseløs åpenhet fremover (NRK, 2020b). Selv om Skjeldam la seg langflat på vegne av Hurtigruten, ble selskapet likevel kritisert fordi beklagelsen ikke kom tidligere.

Dersom vi ser til Benoit kan vi finne en forklaring på hvorfor det tok tid før beklagelsen kom. På samme måte som flyselskaper, har rederiet Hurtigruten ansvar for passasjerenes sikkerhet ombord. Dette mener Benoit kan være en årsak til at toppledere er mindre tilbøyelige til å bruke beklagelse som en forsvarsrespons (Benoit, 1997, s. 256). Toppledere tar dessuten beslutninger som kan få betydelige konsekvenser og dette kan forklare hvorfor det tok tid før Skjeldam la seg flat. Brataas (2019, s. 158) skriver at det å gi en genuin beklagelse er en svært krevende oppgave for en toppleder. Likevel er vi heldige i Norge og Europa i forhold til USA, fordi vi ikke har den samme lovgivningen og muligheten til å saksøke hverandre som amerikanerne har.

I tillegg til tidspunktet for beklagelsen, har Skjeldam også fått kritikk for å servere en prefabrikkert beklagelse. Det ble sagt i podkasten Tut og Mediekjør at det fremstår som om Skjeldam har vært på en “legge seg flat”-skole (Sannum & Bergestuen, 2020). I podkasten trekker de frem formuleringer som “vi må snu hver stein”, “vi skal være transparent” og “legger meg flat”, som de mener svekker troverdighetene til beklagelsen og at det snarere får beklagelsen til å fremstå som typiske utsagn fra kommunikasjonsrådgivere. Vår egen analyse av pressekonferansen tilsier at det er vanskelig å fastslå hvorvidt det er Skjeldams egne ord eller ei. Skjeldam fremstår bundet til manus og ser utilpass ut. Han titter mye ned på noe som ligner

et manuskript og ser kun på forsamlingen med korte glimt. Han vender også tilbake til papirene når han blir stilt spørsmål av pressen etter innlegget. Pressekonferansen bærer derfor i sin helhet preg av høytlesning. En beklagelse skal ifølge Hearit (2006, s. 220) helst følge den ideelle etiske standarden i en slik krisesituasjon og bør være oppriktig og sannferdig. Dersom den som beklager blir trodd og beklagelsen oppfattes som oppriktig, er det lettere å få tilgivelse for den urettmessige handlingen (Benoit, 1997, s. 254). I dette tilfellet bærer beklagelsen preg av å være en skinmanøver som kommer som følge av hardt press fra media, for sent og uten å fremstå oppriktig og sannferdig. Følger vi Hearit (2006) sin oppskrift på ideell etisk standard for en beklagelse, skorter det her dermed på fire av seks elementer ved at den ikke fremstår som sannferdig, ikke oppriktig, ikke frivillig og heller ikke tilpasset riktig tidspunkt. De to siste elementene, å rette seg til alle relevante interessenter og gis i en passende kontekst, er imidlertid innfridd ettersom beklagelsen kommer på en pressekonferanse.

Skjeldam benytter pressekonferansen til å takke for godt samarbeid med FHI, Tromsø kommune og alle involverte. Denne gesten får Hurtigruten til å bli del av et større fellesskap med aktører vi har tillit til. I tillegg får utsagnet Skjeldam selv til å fremstå som altruistisk og ydmyk. Kan det være et forsøk på å appellere til de positive følelsene til publikum? Samholdet, ryddigheten, høfligheten og godt samarbeid gir oss assosiasjoner til Skjeldams positive egenskaper og Hurtigrutens verdier. Særlig selskapets verdi, “vi gjør hverandre gode”, er treffende. Dette sammenfaller med det positive inntrykket folk hadde av Hurtigruten før hendelsen. At Skjeldam fremstår med merkelappene “ydmyk” og “takknemlig” kan bidra positivt i omdømmeforsvaret dersom det aksepteres av mottaker. I forbindelse med Valdezulykken, forsvarte Exxon seg mot kritikken knyttet til oljeutslippet ved å karakterisere sin håndtering som “rask” og “kompetent” (Benoit & Czerwinski, 1997, s. 42).

I sin forsvarstale ser det ut som Skjeldam fremhever positive sider ved organisasjonen for å dempe de negative følelsene omgivelsene kan ha fått. Her trekker han blant annet frem hvor gode de har vært til å følge regelverket på andre skip, noe som får oss til å tenke at hendelsen på Roald Amundsen var en glipp og et unntakstilfelle: “Ingen av mannskapet på Fridtjof Nansen er i samme situasjon som det vi har hatt på Roald Amundsen, altså at karantenerregelverket ikke er oppfylt. Der er hele regelverket fulgt til punkt og prikke”. Vi ser også at det brukes rettferdiggjøring og differensering ved å peke på lignende smitteutbrudd andre steder, “gjennom helga har vi også sett utbrudd blant mannskap og gjester på andre cruiseskip”.

Ved å fremheve positive sider som omgivelsene assosierte med Hurtigruten før smitteutbruddet føyer denne forsvarsstrategien seg inn under Benoits underkategori “bolstering”, som er en forsterknings- og bekreftelsesstrategi. Skjeldam informerer også om at styret har engasjert DNV for en ekstern gjennomgang av hendelsen, prosedyrene i Hurtigruten og etterlevelsene av disse. “Vi har også besluttet å engasjere DNV for å få en ekstern granskning av hendelsen, våre prosedyrer og hvordan vi har fulgt dem”. Det å iverksette granskning er normalt et uttrykk for at selskapet gjør alt de kan for å avdekke fakta og komme til bunns i saken (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 40). Det er en offensiv handling som gir inntrykk av ansvarlighet og handlekraft. Noen dager senere ble det kjent at advokatfirmaet Wiersholm også skal bistå i den eksterne granskningen (Feratovic, Helle & Johannessen, 2020).

Dette evalueringsinitiativet kan tolkes som korrigerende handling. Flyselskapet USAir engasjerte også et uavhengig konsulentselskap, i tillegg til å ansette en tidligere øverstkommanderende i U.S. Air Force, for å gjennomgå og revidere sikkerhetsrutiner- og prosedyrer etter uttalelser om at USAir-flyene er farlige (Benoit & Czerwinski, 1997, s. 49). Å kombinere ulike forsvarsstrategier er ikke uvanlig, og dersom det gjøres riktig kan det ha forsterket effekt. Vi ser i fase 3 at Hurtigruten supplerer det å fremheve positive sider med korrigerende handling, noe som styrker effekten av omdømmeforsvaret.

Iverksettingen av den eksterne granskningen er et uttrykk for at Hurtigruten på sett og vis erkjenner tillitsbruddet og vil gjenopprette tilliten. Skjeldam forteller at de besluttet å innstille alle ekspedisjonscruisene grunnet svikt i interne prosedyrer, og mente at denne beslutningen vitner om hvor alvorlig selskapet ser på situasjonen. “Vi har et stort ansvar for å gjøre alt riktig. Om vi ikke kan gjøre alt 100 % riktig, så skal ikke Hurtigruten gjøre det nå. Og det tar vi konsekvensen av, og det var derfor vi bestemte oss i morges for å innstille ekspedisjonscruisevirksomheten våres inntil videre. Vi ser at regjeringen nå i ettermiddag har kommet til samme konklusjon og anbefaler at cruisevirksomhet for alle selskaper langs norskekysten stanses midlertidig.” Hvorvidt dette egentlig var et valg, er ikke helt klart ettersom regjeringen uansett har sagt at Hurtigruten ikke kunne drive sin cruisevirksomhet videre de neste 14 dagene. Det som imidlertid er klart, er at Skjeldam ved å fremheve at Hurtigruten har et ansvar for å gjøre alt 100 % riktig og selv bestemmer seg for å innstille cruisevirksomheten, skaper et inntrykk av å gå foran som et godt eksempel. Med dette utsagnet fremstår det som Hurtigruten vet bedre enn myndighetene, og at myndighetene nærmest dilter etter Hurtigruten.

Benoit påpeker at en korrigerende handling kan hjelpe den anklagedes “image” (Benoit, 1997 s. 254). Dette er en strategi der organisasjonen tar ansvar for det den har gjort, og ønsker å rette opp skadene (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 154). Dette kan gjøres på to måter, ved å jobbe for at situasjonen skal bli slik den var før den aktuelle hendelsen inntraff, eller ved å forebygge at noe tilsvarende skjer igjen (Benoit, 1997, s. 44). I dette kan det inngå en beklagelse, men strategiene kan også iverksettes uten dette. I Hurtigrutens tilfelle ble de korrigerende handlingene fremstilt sammen med beklagelsen.

I denne første beklagelsesfasen (fase 3) har situasjonen endret seg for Hurtigruten. Vi kan også se en forflytning på Coombs kontinuumsakse hvor omdømmeforsvaret beveger seg fra en forsvarende til en mer imøtekommende strategi. Det kan være hensiktsmessig å bruke mer imøtekommende strategier i situasjoner hvor omdømmetrusselen er stor, og det kan derfor tyde på at Hurtigruten på dette stadiet forstod alvoret. Selv om det etter Coombs kategorisering blir brukt noe bortforklaring (3) er det i all hovedsak en full beklagelse (7) vi blir vitne til i denne pressekonferansen. Full beklagelse innebærer at kriselederen som i dette tilfellet er Skjeldam, erklærer offentlig at han påtar seg fullt ansvar for krisen og ber om tilgivelse. Det kan være en eller annen kompensasjon som penger eller hjelp inkludert i beklagelsen. I tilfellet for Hurtigruten er det uforbeholdne evalueringsarbeidet samt samarbeidet med myndigheter og FHI, eksempler på en slik kompensasjon. Coombs sorterer full eller delvis beklagelse som gjenoppbyggingsstrategier (se tabell. 2). Dette er strategier der selskapet forsøker å endre måten interessentene oppfatter selskapet på. Strategiene er mest aktuelle dersom krisen er selvforskyldt eller i situasjoner der man er tvunget til å innrømme manglende kontroll.

Valg av terminologi kan også ha betydning for effekten av forsvarsresponsen i denne tredje fasen. Skjeldam bruker konsekvent ordet “beklager” og ikke “unnskyld”. Senere i omdømmeforsvaret går han over til å bruke ordet “unnskyld”. I fase 6 ser vi dette for første gang, og i fase 7 sier både Skjeldam og Petter Stordalen unnskyld.

En annen som har brukt ordet «beklager» mange ganger i sitt forsvar, er den danske toppolitikeren Lars Løkke Rasmussen. Han måtte i 2013 stille opp på en pressekonferanse etter at det ble oppdaget at han hadde fløyet på første klasse og bodd på hotellsuiter på reiser for klimaorganisasjonen GGGI, og hadde på et drøyt år brukt ca. 1 million danske kroner (Claussen, 2013). I løpet av pressekonferansen, som varte i hele 212 minutter, brukte han ordet «beklager» hele 45 ganger (Nielsen, 2013). Professor i retorikk ved København Universitet, Lisa Storms Villadsen, uttalte i etterkant at politikeren anstrengte seg for å si de riktige ordene

som blant annet “angre” og “beklager”, men hun hørte aldri en unnskyldning (Nielsen, 2013). Hun mener at beklagelse er lillebroren til unnskyldningen (Brenne, 2021, s. 14). Videre forklarer hun at det å beklage ikke nødvendigvis betyr at man påtar seg et ansvar, og at dette kan forklare hvorfor politikere og andre offentlige personer ofte velger beklagelsen fremfor unnskyldningen (Søgaard, 2011). Villadsen forklarer at beklagelsen er en tilkjennegivelse av sympati, hvor den som beklager anerkjenner at eksempelvis motparten ble såret av det man sa eller gjorde, men hvor man fortsatt fastholder ens synspunkt. En unnskyldning medfører alltid et ansvar, og en beklagelse fremstår dermed som mye mindre kompromitterende enn en unnskyldning (Nielsen, 2013; Søgaard, 2011).

I likhet med fase to er toppleder veldig synlig her. Skjeldam er talsperson og stiller i samme bekleddning som på Lørdagsrevyen. Skjeldam er tydeligere på sin rolle nå, og sier blant annet “det er mitt ansvar som øverste sjef”. Denne setningen gjentas fem ganger. Toppleder legger seg dermed paddeflat, men tviholder tilsynelatende på manus. Han viser omsorg for de som er direkte berørt, og lover ekstern granskning av hendelsen som en korrigerende handling. “Det siste jeg har fått er at fem gjester så langt har testet positivt. De langt på vei fleste gjestene har testet negativt. Fire av våre kollegaer i Hurtigruten har vært innlagt på sykehus. Tre av de vil bli skrevet ut i løpet av uka. For den fjerde, så er tilstanden stabil. Det her er jeg veldig glad for.”

Skjeldam viser dessuten sin støtte til politietterforskningen ved å si “I tillegg har både politiet og andre myndigheter satt i gang etterforskning og undersøkelser. Det er bra og det vil ytterligere belyse, komme til bunns i, og hjelpe både oss og andre med det som er viktig - det å bli bedre og sikre at det her ikke kan skje igjen”. Dette får Skjeldam til å fremstå som en som ønsker å komme til bunns i saken og det fremstår også som at han ikke har noe å skjule. Fra før er det kjent at politiet etterforsker om Hurtigruten har brutt lovverket i denne saken. Fylkeslegen i Troms og Finnmark iverksetter granskning av hendelsen. Også Sjøfartsdirektoratet har varslet at de undersøker hva som har skjedd.

I tillegg til å utvise omsorg og empati, kombinerte Skjeldam flere forsvarsresponser gjennom denne pressekonferansen. I pressekonferansen poengterer Skjeldam at “smitten er i stor grad konsentrert rundt det filippinske mannskapet om bord”, noe som kan tolkes som et forsøk på å minimalisere skaden. Videre balanserer han dette ved å si “vi skal være åpne om feilene som er begått for at både vi og andre lærer av det som har skjedd” og “sikre at dette ikke skal skje igjen”. Dette får han til å fremstå ansvarsfull (“bolstering”). Dermed benyttes de fire

forsvarsresponsene, beklagelse, “bolstering”, korrigerende handling og minimalisering, om hverandre.

Et av de siste spørsmålene som ble stilt av pressen handlet om tilliten til Skjeldam: “Helseministeren sier at tilliten er svekket. Du legger deg langflat. Har du vurdert eller vil du vurdere din stilling som leder i Hurtigruten?”

Svaret Skjeldam gir får han til å fremstå som lojal, ansvarsfull, utholdende og en som vil gjøre alt han kan for å “rydde opp”: “Det er ikke et tema nå. Nå skal vi rydde opp. Vi skal ta tak i det her, vi skal avdekke alt hva som har skjedd. Vi skal tilbake til der vi var, og det som er viktig for oss er at vi er transparente, at gjestene kan føle seg trygge hos oss, de ansatte, omgivelsene våre. Og det er min oppgave også å sørge for at det skjer og det har jeg tenkt at skal skje.”

Skjeldam fikk dermed muligheten til å vise lederskap og forpliktelse til å løse/ordne opp i saken. Skjeldam anerkjenner alvorlighetsgraden og trer frem som en ansvarsfull toppleder. Likevel fremstår ikke beklagelsen helt oppriktig og genuin ettersom Skjeldam leser mye av budskapet opp fra manus. Selv om han legger seg flat, gjentar han bortforklaringer som dårlig informasjonsflyt internt og driver dermed fortsatt på med ansvarsfraskrivelse som tidligere. Hurtigruten får ikke full effekt av beklagelsen siden forsvarsstrategien fortsatt har elementer av ansvarsfraskrivelse, bortforklaringer, rettfærdiggjøring og minimalisering.

Fase 4: “Den andre beklagelsen”, Dagsrevyen på NRK 3. august 2020

Det å gi en genuin beklagelse er en av de vanskeligste oppgavene en direktør opplever under håndteringen av en krise (Brataas, 2019, s. 158). Like etter pressekonferansen stilte Skjeldam opp på direktesendt intervju på Dagsrevyen (NRK, 2020c). I dette intervjuet gjentas flere av de samme frasene og han svarer ikke direkte på spørsmålene som stilles. Hele seansen bærer preg av et innøvd manus hvor fokuset til Skjeldam er å få frem sitt hovedpoeng. Selv om hele intervjuet er en lang gjentagende beklagelse, er det etterlatte inntrykket både manglende åpenhet og oppriktighet. Dette medfører at beklagelsen ikke holder helt mål i henhold til Hearits (2006) etiske standard for beklagelse fordi den grunnet manglende åpenhet ikke fremstår som sannferdig, oppriktig eller frivillig.

Den manglende oppriktigheten og unnlåtelsen i å svare på spørsmål skaper en usikkerhet om hvorvidt Hurtigruten holder informasjon skjult. Denne mistanken om hemmelighold forsterker journalisters jaktinstinkt og ønske om å “avsløre”. Forfatteren av boka “Skin in the Game”,

Nassim Nicholas Taleb, mener at det å bære en personlig risiko når man tar en beslutning er nødvendig for å sikre bl.a. rettferdighet, effektivitet og god risikostyring (Taleb, 2018). Toppledelsen i Hurtigruten har “skin in the game” ved at de eier aksjer i selskapet, og har en personlig interesse av at selskapet lykkes. Etter Talebs teori burde man kunne forvente at ledelsen tar beslutninger som er til det beste for selskapet.

Likevel kan det argumenteres for at nettopp disse aksjene gjorde det vanskelig for ledelsen å ta de riktige beslutningene. Forvalter Sigmund Håland mener aksjene kan gjøre ledelsen «desperat» i en krise, og er overbevist om at direkte eierskap kan påvirke hvordan ledelsen håndterer en krise - slik som smitten på Roald Amundsen (Trumpy & Schultz, 2020).

Noe av det mest påfallende med intervjuet var da Ingunn Solheim i NRK spurte Skjeldam gjentatte ganger om det stemmer at Hurtigruten holdt smitten hemmelig i flere dager, og om det er riktig at de nektet å gi informasjon videre til passasjerer som ble sendt uvitende hjem. Solheim stiller lukkede ja/nei-spørsmål og lar seg ikke lure av Skjeldams forsøk på å unngå å svare på spørsmålet. Skjeldam snakket likevel konsekvent om andre ting. «Det som stemmer er at vi ikke har forholdt oss til de standardene vi ønsker. Vi ønsker å være så transparente som mulig rundt alle ting». Det blir et “goddag mann økseskaft”-svar fra Skjeldam hvor han hopper bukk over det å faktisk besvare spørsmålet. Å være transparent innebærer blant annet å svare på spørsmål, men Skjeldam fokuserer i stedet på å få frem sitt hovedbudskap - muligens for å avverge nye overskrifter i mediene. Likevel blir det nye overskrifter i media, da et slikt forsøk på å vri seg unna skaper irritasjon og Skjeldam blir i etterkant omtalt som unnvikende og en sleip ål (Sannum & Bergestuen, 2020). I podkasten Tut og Mediekjør uttaler programlederne at “Skjeldam slipper ikke unna. Han blir stående og se dum ut” (Sannum & Bergestuen, 2020). Intervjuet får Skjeldam til å fremstå manusstyrt og mekanisk.

Mot slutten av intervjuet ble Skjeldam spurt om hvem som hadde ansvaret for fadesen. Skjeldam kommer med dette interessante utsagnet; «Jeg som er øverste leder, jeg tar ansvaret for det - uavhengig av hvor det har skjedd, hvem som har sagt hva. Det her skulle ikke ha skjedd, og det må vi bare legge oss helt flat for». Dette utsagnet gir en ny tvist på Gerd-Liv Vallas beklagelse som gikk inn i historiebøkene fordi hun beklaget *dersom* noen hadde følt seg urettferdig behandlet. Det kan virke som Skjeldam tar ansvar ved å dytte ansvaret nedover og antyde at noen har holdt tilbake opplysninger. Han fremsto ikke villig til å påta seg det hele og fulle ansvaret som en toppleder har for alle handlinger og eventuelle manglende handlinger selskapet utfører. Like etter innslaget på Dagsrevyen ble “it’s not the crime, it’s the cover up”,

kommentert i sosiale medier. Uttrykket spiller på Watergate-skandalen, og ble i sin tid brukt for å beskrive hva som egentlig førte til at Richard Nixon måtte trekke seg som president (Stephansen, 2020a). Dermed oppstår det en dobbeltkommunikasjon i utspillet til Skjeldam. Samtidig som dette utspiller seg, erklærer statsråd Bent Høie mistillit til Hurtigruten.

Inkonsekvente uttalelser skaper usikkerhet og vitner om at man ikke har kontroll over situasjonen. Det kan gå fryktelig galt når man forsøker å skyve ansvaret over på underordnede. Konsernsjefen i Tine, Jan Ove Holmen, fikk erfare dette da VG i 2005 avslørte at en medarbeider hadde tilbudt ICA-kjeden rundt 16 millioner kroner for å fjerne produktene til konkurrenten Synnøve Finden fra butikkene. Det tok lang tid før topplederen uttalte seg, og trådte veldig feil da han endelig kom på banen. Han gikk i forsvar og sa “Dette er sterkt kritikkverdige og beklagelige, men jeg kan jo ikke vite hva alle driver med til enhver tid her i konsernet. Vi har jo mange tusen ansatte!”. Han trakk seg fra stillingen kort tid etter (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 83).

Den andre beklagelsen på Dagsrevyen fikk gjennomgå i avisspaltene. “Absolutt alt som kan gå galt, har gått galt. En skulle nesten tro Trump har laget informasjonsstrategien deres”, sier Trond Blindheim, dosent ved Høyskolen Kristiania (Njie, 2020). Blindheim var ikke nådig mot Hurtigruten og uttalte videre “under et innslag i Dagsrevyen kom de med et nærmest et prefabrikkert manuskript, som ikke passet til spørsmålene. De sier de skal være ærlige, men det er så selvfølgelig at det ikke bør sies, men gjøres” (Njie, 2020). Han oppfordret Hurtigruten til å bryte tausheten og ikke la journalistene få det siste ordet. “De bør ikke gjemme seg, men stå frem og fortelle passasjerene at de skammer seg over det de har gjort. Journalistene som skriver får alltid det siste ordet, og jo mer tause Hurtigruten er, jo mer vil journalistene grave” (Njie, 2020). Likevel fremstår det som at det å gjemme seg i stillhet er nettopp det Hurtigruten velger å gjøre.

I likhet med fase to og tre er toppleder veldig synlig her. Skjeldam er talsperson og stiller i samme bekledning som på både Lørdagsrevyen og på pressekonferansen. Skjorten er litt mer krøllete nå og Skjeldam ser alvorstynget ut. Gjenkjennelseeffekten er stor. Vi forstår at det er en travel mann som prioriterer å løse en krise ved å være Hurtigrutens frontfigur. Budskapet fra pressekonferansen terpes inn, men passer ikke til konteksten og rammen av spørsmålene han blir stilt. Fra å være en leder med regi på pressekonferansen, hvor han fikk symbolisere handlekraft og kontroll, pulveriseres dette inntrykket nå og beklagelsen mister sin effekt. På Coombs kontinuumsakse kan det virke nærliggende å sortere denne fasen et sted mellom

bortforklaringer (3) og full beklagelse (7), men ordene som kommuniseres kan ikke ses uten kontekst slik Coombs formaner. Konteksten viser oss her at det Skjeldam sier er fullstendig ute av takt og virkningen uteblir. På dette stadiet har dermed Hurtigrutens omdømmeforsvar nådd et foreløpig bunnpunkt.

Fase 5: “Stillheten”, den non-verbale responsen fra toppleder

I perioden mellom Dagsrevyen 3. august og møtet med pressen 13. august, ble det stille fra Skjeldam (Silvola, 2020). Hurtigruten sendte riktignok fire pressemeldinger i denne perioden, men det var Skjeldam pressen ville snakke med og han var utilgjengelig. Flere journalister som Eskil Mehren i Nordlys strevde med å få konsernsjefen i tale; “Vi har prøvd i over en uke å få til et ordentlig intervju med Skjeldam” (TV2, 2020). Det kan nesten fremstå som Skjeldam har resignert etter opptreden på Dagsrevyen. Også styreleder Trygve Hegnar ble kontaktet med spørsmål om tilliten til Hurtigrutens konsernsjef. Hegnar nektet lenge å svare på om han hadde tillit til Skjeldam. En dag ut i denne femte fasen sa Hegnar til Nord24 blant annet, “Jeg kan ikke si noe om det. Uansett hvilket svar jeg gir, så blir det feil, så det eneste jeg kan si, er at jeg ikke uttaler meg om dette” (Alsberg, 2020). Dette er ifølge Dagbladets lederavdeling en underlig forestilling og beskriver den slik: “I snart femti år har Trygve Hegnar vært den nasjonale refseren av ukultur og dårlig ledelse i norske næringsliv. Nå har han gjort seg liten som en teskje, og ser ut til å ha redusert sin kritiske sans tilsvarende” (Dagbladet, 2020). Hverken majoriteteieren TDR Capital eller Petter Stordalen har kommentert krisen på dette tidspunktet.

Det gikk bare noen få timer fra Hegnars uttalelse til Nord24 over, til han i en pressemelding 4. august likevel valgte å erklære full tillit til Daniel Skjeldam (Hurtigruten, 2020b). Det virker noe uklart hva styret tenkte her. Var Hegnar usikker på hva som var i ferd med å skje, og vurderte styret om Daniel skulle få beholde sin posisjon? Det er underlig at det kommer en pressemelding som erklærer full tillit senere samme dag. Ble den fremprovosert? Tillitserklæringen virker nærmest mot sin hensikt ettersom den skaper usikkerhet fremfor å verne om Skjeldam. Hadde Skjeldam vært en fotballtrener i eliteserien ville en slik tillitserklæring blitt oppfattet som et “dødsbudskap”, fordi det vanligvis etterfølges av en beskjed om at det er kommet til felles enighet om at trener går av. Trond Blindheim ved Høyskolen Kristiania uttalte i forbindelse med tillitserklæringen at “når aksjonær og styreformann Trygve Hegnar går ut og sier at han har full tillit til ledelsen, gjør han det bare verre” (Njie, 2020).

Dersom vi faktisk befant oss i fotballverden, ville det vært naturlig at styreleder måtte vise handlekraft om ting ikke gikk veien. Misfornøyde fans kan skade omdømmet til klubben. Fotballklubben (forening) er avhengig av sine tilhengere og i en slik situasjon kan all handling være bedre enn ingen handling. Det kan være bedre å handle (for) fort enn å gi treneren tid til å snu situasjonen. Vi har vent oss til at fotballtrenere sparkes ut av døra rett som det er, mens den samme handlingen kan bli sett på som panisk og dårlig styring i andre kontekster utenfor fotballen. Dersom et selskap hadde sparket toppledere i samme tempo kunne det medført usikkerhet i aksjemarkedet med spekulasjoner om hvilke underliggende problemer et selskap sliter med, og usikkerhet rundt styrets kompetanse.

Til tross for styreleder Hegnars utspill gjennom pressemeldingen forholder Skjeldam seg taus i hele denne femte fasen av omdømmeforsvaret, og selskapets forsvarsstrategi denne perioden er i all hovedsak en non-verbal stille respons. Stillhet og manglende respons kan oppfattes på flere måter avhengig av kontekst. Det kan signalisere usikkerhet, passivitet og at organisasjonen ikke har kontroll (fordi omgivelsene vil tenke at de ikke vet hva de skal si eller hvordan de skal respondere) (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 140). Dersom det oppfattes som om man forsøker å gjemme seg unna, kan det medføre sterk kritikk slik tidligere konsernsjef i NSB, Einar Enger, fikk erfare. Enger ble kritisert for å være taus og lite synlig i media i forbindelse med togkaoset vinteren 2010, fremfor å stå i fronten av selskapet og forsvare sine ansatte.

Stillhet kan også være en måte å forsøke å gjenoppnå høy troverdighet på. Et gammelt ordtak sier at tale er sølv, taushet er gull. Ifølge Gangdal og Angeltveit (2014) er det ofte lurt å deprofilere et selskap før det kan reprofileres for å gjenopprette høy grad av troverdighet. "Har du tråkket i salaten, så stå stille" (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 48). Hurtigruten hadde i forkant av krisen høy synlighet og høy grad av troverdighet. Kanskje var den stille responsen et forsøk på å nullstille. På dette tidspunktet var det dessuten satt i gang en politietterforskning av Hurtigrutens smittehåndtering. Dette kan også bidra til å belyse hvorfor taushet ble brukt som strategi, noe som Benoit antydte at ble brukt bevisst i USAir sitt tilfelle (Benoit & Czerwinski, 1997, s. 51-52). Både Coombs (2007) og Massey (2001) påpeker likevel viktigheten av respons ved kritikk nettopp fordi manglende respons kan generere usikkerhet og skape andre negative effekter som at pressen og kommentatorer kan diktere narrativet. Ved å tie blir det medias rolle å drive saken fremover, og det blir risikosport å velge taus og non-verbal forsvarsrespons.

Før den stille perioden hadde Skjeldam lovet grenseløs åpenhet, og kontrasten ble dermed stor da selskapet nektet å svare på spørsmål fra pressen i over én uke. Dette bidrar til å styrke medias persepsjon om at Hurtigruten fortsatt bedriver hemmelighold, og det kan virke som om ledelsen har “søkt dekning under dekk” (Møyholm & Lundquist, 2021, s. 12). I dette perspektivet fremstår det som “organisatorisk hykleri” (Brunsson, 2006). Brunsson forklarer organisatorisk hykleri ved å trekke en parallell mellom enkeltindivider og organisasjoner som handler motsatt av det de har besluttet. Å beslutte eller si en ting, for så å gjøre nøyaktig det motsatte. Det kan også være å gjøre en ting og deretter beslutte eller si det motsatte (Brunsson, 2006).

NAV har i flere saker valgt taushet som strategi, noe som har blitt oppfattet som nedlatende og dermed som en provokasjon (Eliassen, 2010). Det er kanskje naturlig at NAV bruker taushet som strategi i enkelte saker, gitt den type organisasjon NAV er med omfattende taushetsplikt. Det kan skape irritasjon og frustrasjon når næringslivstopper ikke uttaler seg og forholder seg tause. I noen situasjoner trenger man tid til å få oversikt og innhente informasjon, og det kan være smart å unngå uttalelser i media, men likevel kommunisere prosess, og forklare hvorfor man eksempelvis ikke kan uttale seg om detaljer i saken. Selv de mest lukkede etater og dets ledere slipper ikke unna med “ingen kommentar” eller ved å dytte sine kommunikasjonsstaber foran seg hvis media først er på jakt. Dette ble godt illustrert i VGs opprulling av PST-sjefen Hans Sverre Sjøvolds våpenskandale. En sak som til slutt resulterte i at Sjøvold trakk seg fra stillingen (Matre et al., 2022). Et annet eksempel er de mye omtalte varslings sakene i Forsvaret, hvor media lenge forsøkte å få forsvarssjefen i tale. Han ble kritisert for å “leke gjemsel” og praktisere en unnvikende lederstil, som hevdes å ha bidratt til Forsvarets omdømmeproblem (Marstand, 2023).

På banen er det lettere å ta regien og kontrollen slik Hurtigruten gjorde med den første beklagelsen under pressekonferansen i fase tre. Ved å være utilgjengelig forsterkes journalistenes jaktinstinkt, og media kan skrive om saken kun fra den ene siden.

Forventninger fra omgivelsene knyttet til type organisasjon kan forme hvilke strategier organisasjonen benytter. Hurtigruten er utvilsomt en forretning som er avhengig av kunder, investorer og kapitalstrøm. Likevel er virksomhetens statlig subsidierte kysttrafikk et trekk som vi kan finne igjen i en forvaltning. I forvaltning finner vi dessuten ofte et sterkt medbestemmelsesapparat med sterke fagforeninger som også Hurtigruten har. Kanskje er det slik at omverden forventer mer ansvarlighet av Hurtigruten grunnet den type sammensatte

organisasjon selskapet er, og da kan en taus strategi virke negativt (Møyholm & Lundquist, 2021, s. 13).

I denne stille, femte fasen av Hurtigrutens omdømmeforsvar er vi på sett og vis tilbake til utgangspunktet. Topplederen glimter med sitt fravær og Hurtigruten er langt unna en imøtekommende forsvarsrespons på Coombs' kontinuumsakse i denne fasen. Den stille responsen minner mer om defensive forsvarsresponser og forminskelsesstrategi med noen fellestrekk med "bortforklaring" fordi det kan være en måte å forsøke å minimere krisen på. Med sitt fravær fremstår Skjeldam imidlertid som både passiv og unnvikende, og er dermed langt unna den handlekraftige og stødige topplederen vi kjenner fra før. Selskapet kommuniserer kun via kommunikasjonsavdelingen i form av skriftlige pressemeldinger. Dette skaper et inntrykk av distanse. I den første fasen, rettferdiggjøringen, så vi at topplers fravær symboliserte en manglende forståelse av alvoret hos Hurtigruten og et forsøk på å avfeie krisen. Det samme kan ikke sies her. Derimot symboliserer fraværet og tausheten et selskap som har tatt seg vann over hodet og mistet kontrollen. Stillheten gir inntrykk av at ledelsen søker dekning under dekk og budskapet de forfektet tidligere om grenseløs åpenhet og transparens mister sin effekt. Sett fra utsiden er det vanskelig å forstå hva selskapet håpet å oppnå med dette. At styreleder Trygve Hegnar attpåtil erklærer tillit, som i fotballverden forstås som et "dødsbudskap", bidrar til å skape ytterligere forvirring.

Fase 6: "Den tredje beklagelsen", møte med pressen 13. august 2020

Etter ti dager ble stillheten brutt, og i løpet av denne perioden ble tilliten svekket kraftig. På dette tidspunktet er det et veldig stort informasjonsbehov og trykk. Skjeldam blir kritisert for at han ikke er synlig. Han valgte å møte pressen i noen få minutter da han gjestet Tromsø 13. august 2020 (NRK, 2020d). Skjeldam sier på pressemøtet, "Også er det sånn at vi har gjort mange feil. Det har vært mange berørte. Og til Tromsø har jeg bare lyst å si: Unnskyld for den situasjonen som har vært" (Olsen & Steinmo, 2020). Dette er første gang i omdømmeforsvaret at Skjeldam bruker ordet "unnskyld".

Dette møtet med pressen minner om et klassisk "doorstep"-intervju som kom overraskende på Skjeldam. Pressen stiller mange spørsmål, og Skjeldam virker lite forberedt og har ingen klar melding å komme med, utover en ny beklagelse. Hadde de noen strategi? Det ble først kommunisert at pressemøtet var på initiativ fra Hurtigruten. Hvorvidt det var noen forberedt

uttalelse eller nøkkelbudskap er vanskelig å spore, og møtet kan ha forårsaket mer skade enn nytte.

Pressemøtet ble kort og avbrutt etter bare 3 minutter. Skjeldam rakk å beklage seg igjen, men fremsto unnnvikende. Etter at iTromsø publiserte saken tok Hurtigrutens kommunikasjonssjef Rune Thomas Ege kontakt med avisen. Han presiserte at Hurtigruten ikke innkalte til en pressekonferanse, og at Skjeldam i utgangspunktet ikke hadde satt av tid til å møte pressen under torsdagens Tromsø-besøk, men at pressen likevel ble invitert til å ta en prat med toppsjefen da han ble tilgjengelig i noen minutter (Olsen & Steinmo, 2020). Dette forsøket på presisering fra kommunikasjonssjefen bidrar til å skape et inntrykk av at Hurtigruten forsøker å bortforklare at møtet ble så kort.

Strategien ser først og fremst ut som en beklagelse, men det er også spor av benektelsesstrategier. Denne bruken er noe mer subtil. Skjeldam har først sagt at Hurtigruten skal være åpen og transparent, som er det motsatte av å skjule informasjon. Likevel unngår Skjeldam konsekvent å svare på vanskelige spørsmål og avfeide disse ved å vise til den pågående politietterforskningen (NRK, 2020d).

Sett fra en annen vinkel er det modig av Skjeldam å vise seg og møte pressen etter over en uke med stillhet. Selv om han tilgjengeliggjør seg for pressen, får han fortsatt kritikk. Han kan ikke svare på spørsmålene og det skaper et inntrykk av at han stikker av eller bevisst unngår presset fra pressen. På mange måter en umulig situasjon. Han fikk kritikk for å møte opp, men ville trolig fått kritikk om han lot være. Skjeldam kunne i så fall sluppet oppslag som “stikker av fra pressen”, men det kunne kommet overskrifter som “Skjeldam nekter fortsatt å uttale seg”. Ønsket om å være åpen og imøtekommende gjør at slike situasjoner blir vanskelige. Han dekker seg bak politietterforskningen og den pågående granskningen. Han dro av gårde i bil etter de få minuttene. Bildøren som lukker journalistene ute, har sterk symbolverdi og markerer et brudd med inntrykket av å være tilgjengelig. Bærer Skjeldam selv mer ved til bålet? Ville det vært annerledes om han forlot pressen til fots?

Forskning viser at publikum krever svar og forklaring på hendelser så raskt som mulig (Coombs, 2007, s. 29). Skorter det på åpenhet og hurtighet, kan det signalisere at organisasjonen er skyldig i de fremsatte anklagene. Noe som kan skape mistillit. Det kan også bli tolket som at organisasjonen er inkompetent, treg, defensiv og lite interessert i å informere (Kvåle & Wæraas,

2017, s. 140). Tar det for lang tid før responsen kommer, så kan det skape grobunn for mistanke om at organisasjonen forsøker å skjule eller ødelegge bevis i saken.

Ifølge podkastepisoden av Tut og Mediekjør som ble publisert den 15. august 2020, altså bare to dager etter presse møtet, var det ingen informasjon om smitteutbruddet på hjemmesiden til Hurtigruten (Sannum & Bergestuen, 2020). Der var det fortsatt bare en salgsplakat med flotte naturbilder, og ingenting som tydet på at selskapet stod midt i en krise. Man måtte navigere inn på pressemeldinger for å finne spor av krisen, noe som kan gi et inntrykk av at selskapet ikke forholdt seg aktivt til krisen. Ofte er selskapets hjemmeside mediernes og andre interessenters viktigste kilde for løpende informasjon. Ved å oppdatere hjemmesiden ville selskapet kunne markert sin egen rolle i hendelsen og håndtering, og gitt virksomheten enda en “stemme”, i tillegg til Skjeldam. Administrerende direktør i Dandy tyggegummifabrikk, Lars Funder, tok informasjonsdeling og oppdatering noe lengre i sitt forsøk på å forsvare selskapet under den såkalte “Dandy-saken” i 1999. Dette var en kompleks sak som omhandlet bl.a. reklame, produktbeskyttelse, forskningens uavhengighet og trusler, men innholdet i saken er ikke relevant i denne sammenheng. Det Funder valgte å gjøre i ren frustrasjon over å ikke få spredt Dandys side av saken, var å opprette en ad-hoc krisehjemmeside. Hjemmesiden hadde overskriften Fup eller Fakta, hvor media og andre interesserte kunne klikke seg inn og lese “sannheten om V6-tyggegummi” (Kullerud, 1999; Johansen & Frandsen, 2010, s. 199). Kanskje kunne Hurtigruten gjort noe tilsvarende.

Denne sjette fasen varer ikke lenge og står i kontrast til den lange tause perioden i forkant. Strategien som brukes er først og fremst en ny beklagelse, samt bryte med stillheten i forrige fase. På Coombs’ kontinuumsakse befinner vi oss i teorien i en mer imøtekommende forsvarsstrategi. Likevel gjør innslaget av den subtile benektelsen, det hastige møtet og den brå avslutningen, at denne forsvarsresponsen kommer litt til kort. Dette tredje forsøket på beklagelse blir som et spakt ekko av de to forutgående beklagelsene.

Toppleder er tilbake som synlig frontfigur i omdømmeforsvaret, men seansen er kort og avsluttes brått. Siden han ikke svarer på vanskelige spørsmål, virker framferden unnvikende. Skjeldam har skiftet bekledning, og stiller i hvit skjorte og svart ulljakke med synlig Hurtigruten Expeditions logo på venstre arm. Det er første gang han har på seg synlig merkevare i omdømmeforsvaret, og det signaliserer tydelig Hurtigruten-identitet. At det er et explorer antrekk kan være en måte å vise at han står sammen med mannskapet på Roald Amundsen, i overført betydning. Han avbryter presse møtet med å gå inn i en bil og lukke døren. Dermed

avviser han spørsmålene som hagler fra journalistene. Det gir et inntrykk av at han er både utilpass og utilgjengelig, selv om Hurtigruten selv har tatt initiativ til møtet. Skjeldam har få minutter å avse, og det fremstår ikke som at han prioriterer å snakke med media, og det virker snarere som andre ting er viktigere enn krisen.

Fase 7: “Gjenoppbyggingen”, Pressekonferanse 17. september 2020 - fremleggelse av granskningsrapporten

Den 17. september 2020 legger Hurtigrutens styre frem en stor granskningsrapport på en pressekonferanse på Stordalens hotell, The Hub i Oslo (VGTV, 2020). Det er nok ikke tilfeldig at Hurtigruten valgte nettopp denne lokasjonen fremfor Oslo-kontoret, hvor pressekonferansen med “den første beklagelsen” ble avholdt 3. august. The Hub er et nytt, innovativt og moderne forretningshotell, og trolig kan disse flotte og fremtidsrettede omgivelsene bidra positivt i Hurtigrutens gjenoppbygging av sitt omdømme. Det er satt av rikelig med tid til denne pressekonferansen som varer over to og en halv time.

Hurtigruten viser seg fra en helt annen og mer slagferdig side nå. Som Stordalen senere avslører i sin bok “Apollo-metoden” ønsket styret å ta mer regi over forsvaret ved å stille opp med kjente ansikter på pressekonferansen (Stordalen, 2022, s. 203). Trioen, bestående av styreleder Trygve Hegnar, styremedlem Petter Stordalen og konsernsjef Daniel Skjeldam, ba alle tre om en samstemt beklagelse til de fremmøtte. Dette gir et tydelig signal om at styret fortsatt har tillit til konsernsjefen, og det signaliserer i tillegg at denne saken har høy prioritet og tas på alvor av de “store herrene” i norsk næringsliv.

Regien på seansen er ikke overlatt til tilfeldighetene. Styreleder Trygve Hegnar var førstemann til ordet og startet med å ønske velkommen og innlede pressekonferansen. Hegnar var alvorstynget og snakket i et raskt tempo og mumlet til tider. Han ble beskrevet som brydd og forlegen (Holstad, 2020). Hegnar var tydelig på at det ikke var gitt noen føringer i bestillingen av den eksterne granskningsrapporten, og igangsettingen av granskningen kan anses som en korrigerende handling ved at det tas ansvar for hendelsen. Hans Geelmuyden, gründer av PR-byrået Geelmuyden Kiese, var snar med å motsette seg Hegnar ved å kalle Fougner-rapporten som fullstendig tåkelegging og at rapporten kunne fremstå som et bestillingsverk (Geelmuyden, 2020). Han underbygger sin påstand med at det virker ulogisk at Hurtigruten skal sette i gang en egen gjennomgang av saken når politiet allerede etterforsket den (Geelmuyden, 2020). “Motivet for å bruke store summer på uavhengige granskninger kan like gjerne være å fjerne

plagsomme bevis", skriver Geelmuyden. Han påpeker videre at Fougner-rapporten mangler kontradiksjon på vesentlige punkter og at konklusjonene peker på alle andre enn Hurtigrutens egen konsernsjef. Han mener dessuten at verket inneholder akkurat tilstrekkelig kritikk til at mediene aksepterer rapporten som troverdig og at Fougner beholder sin integritet intakt (Geelmuyden, 2020).

Etter Hegnars innledning på ca. 5 minutter, går granskningsleder Jan Fougner på scenen. Han holder en presentasjon om granskningsfunnene på ca. 1 time og 12 minutter. Han gjennomgår de viktigste tingene i rapporten. Hans innlegg er delt i fire deler: hvordan granskerne har arbeidet, hva som hendte, hvilke analyser granskerne har gjort, og hvilke anbefalinger som er presentert for Hurtigruten. Selv om Geelmuyden mente rapporten var nærmest som et bestillingsverk å regne, mente andre at denne skildret et fatalt omdømmehavari. "Da granskningsleder Jan Fougner torsdag gikk gjennom hurtigruterapporten foran pressen, var det skildringen av et fatalt omdømmehavari, minutt for minutt" (Holstad, 2020).

Styremedlem Petter Stordalen var også til stede og talte på pressekonferansen. Det var en særdeles alvorspregnet Stordalen som gikk opp på scenen, og en sterk kontrast til det glade, energiske og sprudlende humøret vi er vant til å se han i. Han så oppriktig nedtyngt ut, og innledet med gråtkvalt stemme ved å si: "Kjære alle. På vegne av styret i Hurtigruten, så vil jeg starte med å si: Unnskyld. Unnskyld til passasjerene, mannskapet, myndigheter og helsevesenet. Og til Tromsø. Jeg vil si unnskyld til hele Norge".

Dagbladets lederavdeling beskriver at Stordalen ba hele Norge om unnskyldning nærmest på kongelig vis og med stor patos (Dagbladet, 2020). Stordalen sa videre: "Og mange er med rette sinna, de er frustrerte, og det har også jeg vært". Ved å bruke appellformen patos setter Stordalen følelsene i sving hos mottakerne. Vi mennesker blir ofte mer mottakelige for et budskap når det vekker følelser i oss. Dessuten utgjør patos, sammen med logos og etos, de tre viktige overtalelsesmidlene for god argumentasjon etter den greske filosofen Aristoteles. Stordalen spiller på at han og publikum har en felles oppfatning og føler frustrasjon og sinne, og dette er trolig en bevisst strategi av Stordalen.

Stordalen er ikke redd for å vise følelser og sårbarhet når han står på podiet. Han er trist, alvorlig og prater med en rolig stemme som til tider brister.

Trist og alvorlig er følelser som egner seg som uttrykk under unnskyldninger. Det gjør at publikum i større grad vil akseptere unnskyldningen. "Avvikende" følelser som eksempelvis

glede, blir dårlig mottatt. Det fikk Netflix' CEO, Reed Hastings, erfare da han offentlig ba om unnskyldning til kundene etter en dårlig kommunisert prisøkning for strømmetjenesten. Hastings sa "I'm sorry" mens han smilte bredt, og unnskyldningen ble følgelig dårlig mottatt og oppfattet som overfladisk (Adams, 2015).

Under pressekonferansen tar Stordalen av seg brillene sine, løfter blikket og ser utover forsamlingen. Rett før han tok av seg brillene sa han: "Alle toppledere, altså alle toppledere gjør feil, alle toppledere kan gjøre ting bedre". Deretter tok han av seg brillene og fortsatte: "Hadde jeg krevd ufeilbarlige sjefer, så hadde jeg ikke hatt mange sjefer igjen. Og jeg hadde definitivt ikke vært sjef selv." At Stordalen tar av seg brillene er en gestikulasjon som forteller publikum at det kommer noe som det er verdt å lytte til. Det kan også tolkes som et symbol for å vekke tillit ved at publikum kan se øynene hans uten barrieren av glass og at han dermed fremstår mer ærlig og oppriktig. Han smiler ikke, men kan virke noe mer entusiastisk mot slutten. Stordalen uttrykker full tillit til Daniel Skjeldam, og slår ring rundt han ved å si "Vi i styret er ikke i tvil om at Daniel Skjeldam er den rette personen til å ta Hurtigruten gjennom denne krisen og han har vår tillit".

Også styreleder Trygve Hegnar sa noe tilsvarende på pressekonferansen. "Skjeldam er en utmerket mann til å gjennomføre tiltakene som nå skal iverksettes". Begge fremhever positive sider ved Skjeldam. Hegnar sier at Skjeldam er en utmerket mann. Stordalen la særlig vekt på at Skjeldam i jobben gjennom åtte år hele tiden har vært spesielt opptatt av nettopp sikkerhet, og han forsvarte ham kraftfullt.

Stordalen skriver i boken sin, som ble utgitt to år etter krisen, at han ble oppringt av Jon Rosen fra TDR Capital (hovedaksjonær). "Nå er det alvor. Jeg har snakket med Trygve (Hegnar), og vi kjører en pressekonferanse. Du er nødt til å være der" (Stordalen, 2022, s. 203). Videre skriver Stordalen "Trygve Hegnar satt gjeldfri og skummet fløten av et vellykket businessliv. Han brukte dagene sine på å skrive akkurat hva han mente om alt og alle i sin egen finansavis. Jeg, derimot, hadde andre ting å tenke på. Å stille på en pressekonferanse for Hurtigruten, i det bedritne kaoset der, var det siste jeg ville" (Stordalen, 2022, s. 203).

"Alle" forventet at Daniel Skjeldam skulle gå av denne dagen. Stordalen beskriver det slik: "Jeg visste at kameraene ventet på mer blod. Det var nå jeg skulle si noe om at konserndirektør Daniel Skjeldam hadde gjort en fantastisk jobb, men dessverre måtte ta konsekvensene av en klønete smittehåndtering. Vel, det kunne de bare glemme. Ukevis med mediekjør betydde

ingenting for oss. Ikke én gang diskuterte vi på styremøtene om vi skulle kvitte oss med Daniel. Jon Rosen var helt enig med oss. Det er faktisk eierne som bestemmer hvem som leder selskapet, ikke en gjeng med mer eller mindre kvalifiserte journalister” (Stordalen, 2022, s. 205).

Han skriver videre: “Det er noe rent og enkelt ved det å sparke sjefen, det signaliserer alvor og botsgang. Dessuten har det den behagelige effekten at det stiller blodtørst i opinionen. Men hva gjør du hvis sjefen også er en av de beste lederne du har vært borti, og han i tillegg har vært helt avgjørende for å snu selskapet til en suksess? Skal du sparke ham fordi det er behagelig? For å få folk til å slutte å hyle? (Stordalen, 2022, s. 205) Stordalen resonnerer videre “dette føltes for lettvent. For dumt. (...) Hylekoret kunne bare holde kjeft. (...) Vi kom ikke til å servere noens hode på et fat denne ettermiddagen” (Stordalen, 2022, s. 206).

Daniel Skjeldam forholdt seg tilsynelatende rolig under pressekonferansen. Han tok seg god tid og snakket tydelig og sakte. Selv om konsernsjefen sjelden ifører seg skjorte og dressbukse, og helst viser seg i avslappende turklær, hadde han nå kledd seg opp med svart dressjakke. Dress kan også signalisere autoritet og makt, samt en viss grad av suksess og prestisje. Dette skaper et inntrykk av alvor. Skjeldam trakk frem flere positive sider ved selskapet, “bolstering”, som da han innledningsvis skrøt av arbeidsinnsatsen til de ansatte “Hurtigruten har ikke sittet stille i perioden etter utbruddet, vi har gjennomført omfattende tiltak. Vi har fokusert på hvordan vi kan lære av det som har skjedd, og hvordan vi kan forbedre operasjonen vår og alt det vi gjør. Etter utbruddet har vi også hatt fokus på å sikre at alle våre kollegaer bli tatt vare på.” Utsagnet får hele organisasjonen til å fremstå som de gjør alt etter boka, er en stor og omtensksom familie som ivaretar hverandre. Han får også frem moralen til samtlige ansatte ved å si “Det er ingen i Hurtigruten som bevisst har prøvd å skjule noe i forbindelse med utbruddet på Roald Amundsen”. Dette blir på mange måter en replikk til Østrem’s kommentar om Hurtigrutens manglende etiske kompass (Østrem, 2020).

Idet Skjeldam får overrakt granskningsrapporten om smitteutbruddet på Roald Amundsen, sier han “som øverste sjef i konsernet tar jeg ansvar for det som skjedde”. Dette er et krystallklart utsagn fra Skjeldam, og en meget tydelig plassering av ansvaret. Prislappen på rapporten var heller ikke ubetydelig. Smitten om bord på Hurtigruten påførte rederiet 30 millioner kroner i direkte kostnader. Prisen på den 51 sideres granskningsrapporten kom på 14 millioner kroner (Valderhaug, 2021). Tidligere i omdømmeforsvaret sa Skjeldam at “omdømme er ikke øverst på agendaen vår akkurat nå” (NRK, 2020b), men arbeidet med gjenoppbygging av omdømmet

ser nå ut til å være tilbake på agendaen igjen for fullt. Et viktig moment for å få til det, er å gjenvinne tillit.

De mest imøtekommende strategiene en organisasjon kan ta i bruk under en krise, er gjenoppbyggingsstrategiene. Dette innebærer kompensasjon og beklagelse, noe vi ser tydelig demonstrert i denne syvende fasen av Hurtigrutens omdømmeforsvar. Når Hurtigruten går inn for full beklagelse slik som her, tar de dermed på seg ansvar for det som har skjedd. Kompensasjon kan ifølge Benoit bety både korrigerende handling og rettfærdiggjøring hvor organisasjonen tilbyr kompensasjon til de utsatte for å redusere omdømmetrusselen.

Selv om gjenoppbyggingsfasen på mange måter starter bra og veloverveid, er ikke regien like sterk på etterspillet av den lange pressekonferansen. I et TV-intervju med Hegnar dagen etter pressekonferansen, blir Hegnar på nytt utfordret på styrets tillit til konsernsjefen (Folvik, 2020). Hegnar gjentar i dette intervjuet at styret har tillit til Skjeldam, men han vil ikke svare på spørsmål om hvordan Hurtigruten skal reise tilliten til selskapet (Folvik, 2020).

Også denne gangen stilte Daniel Skjeldam opp i Dagsnytt 18 på NRK etter gjennomført pressekonferanse (NRK, 2020e). Han fikk samme spørsmål sju ganger på rad fra programleder Sigrid Sollund, men svarte ikke på spørsmålet. Han gjentok seg selv til det paradiske ifølge lederartikkelen i VG (VG, 2020b). Uansett hva spørsmålet var, virket svaret å være «Hurtigruten må jobbe mer målrettet på en rekke områder». På denne måten ble det etterlatte inntrykket at Skjeldam ikke lyktes med stort annet enn å bekrefte at selskapet har et grunnleggende kulturproblem. Ved å la være å svare på spørsmålene, forsterkes inntrykket av at Hurtigruten skjuler informasjon og feier ubehagelighetene under teppet. I media blir Skjeldam assosiert med tåkeprat og som et skoleeksempel på hvordan man ikke bør kommunisere i en krisesituasjon (VG, 2020b).

En ytterligere blemme i etterkant av pressekonferansen var at granskningsrapporten tilsynelatende ble fjernet fra Hurtigrutens nettsider. I alle fall var den ikke lenger tilgjengelig. Observante journalister oppdaget dette i oktober 2020 og utfordret kommunikasjonssjef Rune Thomas Ege på hvorfor dette ble gjort. Ege svarer med å si: “Vi har hele tiden vært åpne, og det skal vi fortsette med”. Han sier videre at rapporten skal bli gjort tilgjengelig på selskapets pressesider igjen (Valderhaug, 2020). At selskapet ser ut til å forsøke å holde rapporten skjult kan tolkes som “neddyssing”, og er det motsatte av å være åpne slik selskapet gjentatte ganger

har lovet. Som tilskuer sitter man igjen med noen spørsmål. Var det et forsøk på å legge dette bak seg? Vil de ikke lenger ta ansvar for feilene som ble gjort? Og hvor ble det av åpenheten?

Fase 8: “Korrigerende handling”, politietterforskning og rettssak

Den åttende og siste forsvarsresponsen kom som “korrigerende handling” da Hurtigruten vedtok forelegget etter at politiet hadde etterforsket saken ferdig. Politiet innledet etterforskning av Hurtigruten i august 2020. Etter 1,5 år med etterforskning av smitteutbruddet på Roald Amundsen, konkluderte påtalemyndigheten med at Hurtigruten skulle straffes med et forelegg på 1.000.000 kroner, for mangler ved sikkerhetsstyringssystem, beredskap, organisering, rapportering, risikovurdering, tilrettelegging og varsling (Lea, 2022).

Selskapet fikk forelegget fredag 28. januar 2022. Etter kun fire dager aksepterte Hurtigruten forelegget, tirsdag 1. februar 2022. At de godtar på kort tid viser tydelig at de vil gjøre opp for seg. Én million kroner i foretaksstraff skaper neppe noen større økonomiske bekymringer for Hurtigruten, selv om en slik straffereaksjon kan påvirke omdømmet negativt (iTromsø, 2022).

Daniel Skjeldam uttalte i en pressemelding 1. februar 2022: “Vi opplever at politiet har gjort en lang og grundig etterforskning, og vi har vedtatt forelegget” (Hurtigruten Group, 2022a). Han sier videre: “Vi i Hurtigruten-konsernet har vært opptatt av å snu hver stein for å forstå hva som gikk galt og hvordan vi kan lære av det. (...) Både selskapet og jeg har tatt fullt ansvar for det som skjedde. Det gjør vi også ved å akseptere forelegget vi har fått” (Hurtigruten Group, 2022a).

Daniel er synlig ved at han uttaler seg i pressemeldingen. I tillegg bruker han formuleringer vi gjenkjenner fra tidligere i omdømmeforsvaret, nemlig at Hurtigruten er opptatt av “å snu hver stein”. Hurtigruten har bidratt aktivt gjennom hele politietterforskningen, og dette kan tolkes som at de tar ansvar. Å vedta forelegget forsterker ansvarligheten og er en type “korrigerende handling”. Ettersom denne responsen kom såpass mye senere (1,5 år etter smitteutbruddet) er den mer å anse som en epilog i saken, men like fullt en viktig del av gjenoppbyggingen.

Det er ingen trenering fra Hurtigrutens side, men det blir likevel en rettssak fordi skipslegen og kapteinen ikke godtok sine forelegg på henholdsvis 40 000 kr og 30 000 kr (Høgseth, 2022). Begge ble bøtelagt grunnet manglende varsling om mulig smitte til norske myndigheter, og skipslegen ble i tillegg bøtelagt for mangler ved yrkesutøvelsen som helsepersonell. Kapteinen og skipslegen ble i Nord-Troms og Senja tingrett i september i 2022 dømt til bøter på

henholdsvis 36 000 kroner og 46 000 kroner (Andreassen, 2022). De to anket dommen til Hålogaland lagmannsrett, som i november 2022 besluttet å ikke behandle anken. De anket deretter lagmannsrettens beslutning til Høyesterett, men den ble ifølge NTB (2023) forkastet i mars 2023. Hvorvidt dette var rettferdig eller ei, er vanskelig for oss utenforstående å mene noe om. At kapteinen og legen stevnes for retten kan bidra til at omverden oppfatter at skylden og ansvaret for hendelsen flyttes bort fra Skjeldam og over på dem.

Sammenlignet med sommeren 2020, fikk ikke fase åtte like mye søkelys fra media. Det ble ifølge Retrievers mediearkiv Atekst publisert 139 medieoppslag fra dagen det ble kjent at Hurtigruten fikk forelegg (28. januar 2022) til dagen etter at selskapet vedtok forelegget (2. februar 2022). At det har vært lite skriverier i mediene kan tolkes som et tegn på at Hurtigruten har lyktes med å holde en lav profil til tross for at det ble retts sak. Intensiteten i medieoppslagene kan generelt gi en pekepinn på hvor kritisk omverden er. Kanskje var ikke saken like interessant for mediene lenger.

Det ble mens saken pågikk for fullt i 2020, spådd av flere kommunikasjonsekspertene at hoder skulle rulle. Kapteinen og legen forlot Hurtigruten etter hendelsen. Det samme gjorde kommunikasjonssjefen og driftsdirektøren (Jerijervi, 2021; Fausko, 2020). Hvorvidt det ville lønnet seg for Hurtigruten om også konsernsjefen hadde gått er vanskelig å si sikkert. Benoit ville antagelig støttet en slik avgang, og skriver i sin analyse av skuespiller Hugh Grants forsvarsrespons etter sex-skandalen i 1995, at det er vanskeligere for en enkeltperson enn for et selskap å gjenopprette sitt omdømme. Han begrunner dette med at “corporation can always replace its employees” (Benoit, 1997, s. 256).

5.4 Mediefokus

Mediene har ifølge Allern og Pollack (2009, s. 27) tatt rollen som den moderne gapestokken. Medias omtale, beskrivelser og fokus former i stor grad allmennhetens oppfatning av toppledere. Krisen som Hurtigruten stod i har utvilsomt medført massiv mediefokus. Mye av dette fokuset har også vært rettet mot en enkeltperson, konsernsjef Daniel Skjeldam. Selv om Skjeldam i kraft av å være konsernsjef for et milliardkonsern er en offentlig person, er han like fullt et menneske som skal tåle all kritikken og påkjeningen en slik mediestorm medfører. Et spørsmål som melder seg, er hva denne typen mediefokus gjør med den som rammes av en slik krise.

Under Hurtigrutens krise kan det virke som mediernes kritiske blikk ble lagt på hyllen i journalistenes jakt på saftige overskrifter med maritime ordspill. Nå som Netflix-serien "The Crown" topper listene over mest sette TV-serier, er det lett å assosiere dette med prinsesse Dianas bortgang som en fatal konsekvens når mediene bestemmer seg for å jakte i flokk. Her i Norge har vi dessuten hatt eksempler på enkeltpersoner som har valgt å avslutte sitt liv på grunn av voldsomt mediepress. Tønne-saken er et eksempel det er nærliggende å bruke. I denne saken tok Økokrim ut tiltale mot tidligere helseminister Tore Tønne 20. desember i 2002. Dagen etter ble han funnet død, men tiltalen ble senere henlagt. I perioden 1. januar 2002 til 20. desember 2002 ble 710 medieoppslag publisert om Tønne ifølge Retrievers mediearkiv Atekst. På oppdrag av Norsk Presseforbund ble det opprettet et granskningsutvalg ledet av Svein Brurås. Brurås-rapporten konkluderer med at enkelte medier hadde en tendens til å kaste et «mistenksomhetens lys over så å si alt» Tønne hadde foretatt seg. Senere har den såkalte Tønne-saken blitt et referansepunkt for hva som kan skje når det samlede medietrykket blir for stort.

Paralleller kan også trekkes til Valla-saken (Endresen, 2012). Ifølge Retriever var dekingen av personalkonflikten i LO på nivå med oppslagene om 9/11-terrorattentatet - dette var over dobbelt så kraftig mediedekning som i Tønne-saken (Allern, 2007). Allern (2007) beskriver en medielogikk som krever at en konfrontasjon (som mellom Yssen og Valla) vil bygge seg opp til et klimaks- og vendepunkt hvor den som angripes er sjanseløs uten å gå av. Hvis omdømmet til en organisasjon eller regjering står på spill, må noen gå, kastes eller sparkes (Allern, 2007). På samme måte som tilfellene ved Tønne og Valla, har også Skjeldam erfart en massiv mediedekning. Sakene er selvsagt vidt forskjellige i innhold, men som offentlig person og symbol for Hurtigruten har mye av omtalen mot Hurtigruten vært individfokuset, kritisk og belastende.

Fra smitten ble kjent den 31. juli 2020 og frem til 18. september 2020 (dagen etter fremleggelsen av granskningsrapporten) ble det publisert 4874 medieoppslag om Hurtigruten på papir, nett, TV og radio, ifølge Atekst. I samme periode ble det publisert 1047 oppslag hvor Skjeldam blir nevnt. Til sammenligning ble det i nøyaktig samme periode året før (31. juli 2019 til 18. september 2019) publisert 531 saker om Hurtigruten og 115 saker om Daniel Skjeldam.

Skjeldam har innrømmet i etterkant at det var svært krevende å stå i stormen, og han valgte å ikke lese noen artikler om Hurtigruten under krisen. "Du skal gjøre det nødvendige for at selskapet skal overleve en ganske brutal situasjon i tillegg til at det er en ganske stor storm mot egen person. Min strategi var å koble ut det" (Rydne, 2022).

Gitt krisens omfang, fremstår mediedrevet som et eneste stort ekkokammer, med liten plass til alternative kilder og tolkninger. Et stort antall redaksjoner fulgte samme spor, og det oppleves at nyheter og meninger resirkulerte.

Personer som har blitt utsatt for langvarig negativ omtale i media, forklarer at det å bli presset inn i ensidige roller hvor kun enkeltsider av dem blir eksponert, oppleves som det verste (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 67). En leder kan ha vært genierklært den ene dagen grunnet gode resultater, og neste dag blir omtalt som idiot eller skurk grunnet en tabbe. Ingen er selvsagt kun det ene eller det andre, men det kan se slik ut når personen har vært gjennom noen runder i det Gangdal og Angeltveit (2014, s. 67) kaller “de moderne medienes nokså endimensjonale redaksjonelle sentrifuge”. Det er i dagens mediesamfunn ikke langt fra Kapitol til Den tarpeiske klippe, hvor forrædere i det gamle Romerriket ble kastet utfor.

Til tross for mediepresset valgte likevel konsernsjef Skjeldam å bli i sin posisjon med støtte fra Hurtigrutens styre og eiere. Dette viser at den utsatte for medieangrepene, ikke nødvendigvis er så sjanseløs som Allern (2007) hevder.

En avis som derimot hadde minimal dekning av Hurtigrutens smitteutbrudd, var Finansavisen. Mediehuset Kampanje påpeker at Finansavisen publiserte kun én større, egenprodusert sak om krisen, og stiller spørsmål om Hegnars dobbeltrolle kan ha skylden (Kampanje, 2020). Dobbeltrollen henviser til Hegnars rolle som eier og redaktør i Finansavisen, og eier og styremedlem i Hurtigruten. Redaktør i Nettavisen, Erik Stephansen, skriver at dobbeltrollen selvfølgelig har skylden for den påfallende tausheten. Han skriver videre at “få er så tale- og skrivetrengte her i kongeriket som Trygve Hegnar” og “intet er så stille som en taus Trygve Hegnar” (Stephansen, 2020b).

Hegnar på sin side avviser kritikken og mener det ville vært helt absurd om han beordret journalistflokkene sine til å skrive mindre om Hurtigruten-smitten, og hevder at journalistene ville gjort opprør (Weiberg-Aurdal, 2020).

5.5 Godt omdømme - penger i banken eller slag i nakken?

Tillit og et godt omdømme kan fungere som et sikkerhetsnett i krisetider, da tvilen kan komme virksomheten til gode (Brønn & Ihlen, 2009, s. 16). Likevel blir konteksten avgjørende for hvor langt tvilen kan strekkes. Hurtigruten er et konsern som har bygget mye av sitt omdømme i

nyere tid rundt bærekraft og etikk. Dette gjør at våre forventninger skrur opp, og muligens skjerper journalistenes penn. Dersom Hurtigruten skal være et bærekraftig selskap må de vise at avgjørelsene tas basert på andre verdier enn de rent økonomiske eller juridiske. Det kan tolkes som et tegn på svak etisk bevissthet fra ledelsen når Hurtigruten valgte å seile med skipet Roald Amundsen på to turer til Svalbard med kjent covid-19-smitte ombord. I en kommentar i den verdibaserte avisen Vårt Land skrev journalist Vibeke Østrem at “Rederiet har ikke brukt det etiske kompasset, dermed ble seilasen hasardiøs” (Østrem, 2020). Hun underbygger utsagnet ved at Skjeldam forsvarte seg på Lørdagsrevyen på NRK 1. august 2020 med at alle smittevernregler er blitt fulgt og at beredskapsplanene var gode. Skjeldam trakk også frem at alle internasjonale lover og regler er overholdt. I kommentaren konkluderer Østrem (2020) med følgende: "Dermed gjør han det mange næringslivsledere tyr til når de opplever reale mageplask: De tviholder på jussen når etikken har feilet”.

Etikk har utvilsomt blitt en viktig omdømmedriver, og kanskje er det slik at vi i 2022 dømmer Hurtigruten hardere enn vi hadde gjort for ti år siden. Også filosof Øyvind Kvalnes kritiserte Hurtigruten for mangelfull etisk navigasjon i forbindelse med smitteutbruddet. Han uttalte “Det jeg har festet meg med først er at ledelsen gikk ut og sa at de har fulgt regelverket. Mitt poeng er at det ikke er tilstrekkelig å ta juridiske hensyn” (Paulsen, 2020). Han sier videre at det virker som at Hurtigruten prioriterte fortjeneste fremfor mennesker og miljø. Tor Wallin Andreassen, professor ved Norges Handelshøyskole og ekspert på markedsføring og entreprenørskap, var kritisk til Hurtigrutens iver etter å komme i gang med cruisetrafikken. Han mener at iveren etter å tjene penger avdekket en uproff organisasjon og uttalte “med en gang de kunne, kastet de loss, og samtidig kastet de fornuften på sjøen - ikke fordi de elsker kundene, men fordi de hater underskuddet” (Solli, 2020). Hurtigruten har imidlertid foretatt noen kompenserende handlinger i etterkant ved å tilby gratis reise til lokalpassasjerer som ble rammet av konkurrenten Havilas stans i april 2022. Hurtigruten skriver i en pressemelding at “Vi håper dette kan bidra til at så mange lokale passasjerer som mulig kommer seg dit de skal i påsken. I tillegg tar vi med godset som skulle med Havila for å opprettholde den viktige kystrutetjenesten” (Hurtigruten Group, 2022b). Kanskje kan nettopp dette utspillet ses på som en måte å kvitte seg med stempelet fra Kvalnes om å være “økonomisk drevet”. Kvalnes mener at det også er spennende om den manglende etiske navigasjonen handler om en eller flere enkeltpersoner som har tatt risiko på vegne av selskapet, eller om dette er en typisk væremåte som gjennomsyrrer hele organisasjonen. I ettertid har Fougner-utvalget i granskningsrapporten

pekt på forbedringsområder i Hurtigrutens kultur- og yringsklima (Advokatfirmaet Wiersholm AS og DNV GL AS, 2020, s. 48).

Hurtigruten hadde et fremragende omdømme i forkant av smitteutbruddet. I februar 2020 sendte NRK «Svalbard minutt for minutt» døgnet rundt i 10 dager. Nok en gang hadde Hurtigruten stor kommersiell gevinst av all oppmerksomheten. Sendingene ga et voldsomt salgsløft og salget av ekspedisjonscruise til Svalbard økte med 1900 prosent og salget av ekspedisjonscruise til andre islagte destinasjoner, som eksempelvis Antarktis og Grønland, økte med 2800 prosent (Jordheim, 2020a). Hurtigruten seilte utvilsomt i medvind, på samme måte som etter sakte-TV-sendingene rett før brannen i 2011. Det er påfallende at de nok en gang opplever en alvorlig krise rett etter massiv positiv medieoppmerksomhet og økt salgsvolum. Ble forretningsidentiteten altoverskyggende?

I 2021 endte Hurtigruten opp med middels omdømme. Av den samme omdømmemålingen i 2021 kom sportsgiganten XXL ut med et middels godt omdømme - nøyaktig samme resultat som året før til tross for flere skandaler som rammet selskapet i 2019 (Apeland, 2020; Apeland, 2021). XXL ble avslørt av E24 som et selskap som bedrev straffing av ansatte, som brukte “militærretorikk”, bedrev prisjuks og var generelt preget av fryktkultur (Wig, 2019). Det var også en rekke negative omtaler av XXL i media året før. Det ble da skrevet om lederflukt fordi tre av de viktigste direktørene utenom administrerende direktør sluttet i løpet av én måned. Til tross for disse angrepene i media har ikke XXL flyttet seg nevneverdig på omdømmebarometeret (Apeland, 2022; Apeland, 2023). Tvert imot så har de holdt seg stabilt på middels omdømme også i 2022 og 2023, og ikke opplevd samme type fall som Hurtigruten. Forskjellen mellom de to selskapene er imidlertid at Hurtigruten hadde hatt flere år med fremragende omdømme før sin krise, og dermed større fallhøyde. Det er mer krevende omdømmemessig å opprettholde en høy posisjon enn en middels posisjon.

Hvorfor treffer noen angrep et omdømme hardere enn andre? Noe av forklaringen kan ligge i organisasjonsform og typer tjenester som tilbys hos den angrepsutsatte virksomheten. Benoit og Czerwinski (1997) poengterer i studien av USAirs forsvarsrespons etter flere flyulykker at det kan være vanskeligere for en leder av et flyselskap å beklage når en skade inntreffer på grunn av forventningene om verden har til passasjerenes sikkerhet. Prisjuks og tvilsom forretningsetikk hos en sportsgigant kan heller ikke sammenlignes med konsekvensene av et smitteutbrudd ombord på et stort passasjerskip (Møyholm & Lundquist, 2021, s. 5). Som passasjer på et transportmiddel som et skip eller et fly må man stole på at reiseselskapet frakter

oss forsvarlig fra a til b. Man overlater på sett og vis sitt liv i hendene til selskapet. Forventningen og tillitsnivået ligger dermed høyere hos denne typen aktører enn eksempelvis et utsalgssted for ski og fotballsko.

Det å frakte mennesker på skip eller fly krever førsteklasses sikkerhetskultur i alle ledd i organisasjonen. Etter å ha lest granskningsrapporten undrer politisk redaktør i Dagens Næringsliv, Frithjof Jacobsen, hvordan passasjerer kan stole på at Hurtigruten etterlever alle lovverk og reglene som skal sikre at det ikke går galt på sjøen, når de ikke klarer å etterleve egne regler for smittevern midt i en pandemi (Jacobsen, 2020).

Også i 2022 viser omdømmemålingen Traction gjennomført av Apeland at Hurtigruten havner på middels godt omdømme med en score på 64 poeng. Av reiselivsselskapene kom SAS best ut i 2022 med 71 poeng. Apeland konkluderer selv at de store bedriftene har klart å opprettholde sitt omdømme gjennom pandemien, og det er ingen store hopp eller fall fra 2021 til 2022. Etikk trekkes frem som en stadig viktigere omdømmedriver, ifølge Miriam G. Edvardsen i Apelands analysegruppe (Apeland, 2022).

I omdømmemålingen for 2023, faller SAS 14 poeng, ned til 57 poeng, og er dermed det selskapet som faller mest (Apeland, 2023). Dette kraftige omdømmetapet forklares av administrerende direktør Ole Christian Apeland i kommunikasjonsbyrået Apeland, med streiken og feriekaoset som SAS forårsaket i fjor sommer (Apeland, 2023). Selskapet nådde en bunnmåling på 40 poeng i sommer mens problemene stod på, men har deretter klatret noe oppover igjen.

Trond Blindheim trodde i etterkant av Hurtigrutens krise at når den verste mediestormen har lagt seg, så vil skadene på selskapets omdømme fort gå over (Vaaland, 2020). Dette har imidlertid ikke vist seg å stemme helt. Som tidligere nevnt i punkt 2.4 har ikke Hurtigruten lykket med å klatre fra middels godt omdømme til fremragende omdømme slik de hadde i forkant av krisen. Selskapet har holdt såpass lav profil at de tilsynelatende har falt ut av folks bevissthet og ikke kommet med på omdømmemålingen for 2023 (Apeland, 2023). Krisen har dratt ut i tid grunnet rettsaken og dermed vært jevnlig i mediebildet, selv om medietrykket naturlig nok har avtatt.

Gangdal og Angeltveit (2014, s. 48) forklarer at det ikke nødvendigvis er en sammenheng mellom synlighet og troverdighet. Mange vil si at selskaper med høy grad av både synlighet og troverdighet innehar en drømmeposisjon, og det tar gjerne lang tid å oppnå. Når en uønsket

hendelse oppstår, og blir håndtert dårlig, havner selskapet i en uønsket posisjon: høy grad av synlighet, null troverdighet (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 48). Da er det ifølge Gangdal og Angeltveit (2014, s. 48) kun ett råd som gjelder “Har du tråkket i salaten, så stå stille”, og de aller fleste må derfor deprofileres før de kan reprofileres for å kunne gjenopprette høy grad av troverdighet. Det varierer hvor mye en merkevare assosieres med hele virksomheten. Hurtigruten hadde på krisetidspunktet ikke differensiert sin merkevarestrategi, og dermed har hele konsernet blitt med i dragsuget. Det er utvilsomt en styrke at alle selskapets produkter og konsepter bidrar til å bygge det samme merkenavnet, men til gjengjeld blir hele merkenavnet rammet når enkelte deler av organisasjonen blir utsatt for en krise (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 42). Orkla-konsernet har historisk fulgt motsatt strategi, og de færreste tenker på at Stabburet, Nidar og Blenda er Orkla-produkter. Det betyr at dersom et av disse produktene blir rammet av en krise, vil det trolig ikke ha noen stor negativ smitteeffekt på de andre merkevarene (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 42).

Krisen har ikke bare medført kraftig omdømmefall for Hurtigruten. Også pengene lekker ut av selskapet, noe som har skapt vedvarende vanskeligheter for selskapet. DN skrev at selv ledelsen vil merke krisen på den private økonomien grunnet sine aksjeposter og private satsning til tross for at selskapet ikke er børsnotert (Trumpy & Schultz, 2020). Hurtigruten tapte 268 millioner i tredje kvartal 2022 og “pengene fortsetter å renne ut for fergeselskapet” (Husøy, 2022). Dette kan øke faren for at ledelsen «kutter hjørner» og ikke tar bærekraftige valg i sin styring av selskapet (Trumpy & Schultz, 2020). Da Hurtigruten åpnet regnskapsbøkene for fjerde kvartal 2022 viste de enda et nytt stortap på over 900 millioner kroner (Lea, 2023).

5.6 Daniel som symbol

Ifølge Moldenæs (2011, s. 171) er rekruttering en kritisk beslutning med stor betydning for en organisasjons identitet. Moldenæs bruker Domstolsadministrasjonen som case i sitt kapittel i boka “Substans og framturen: Omdømmehåndtering i offentlig sektor” (2011), men paralleller kan også trekkes til Hurtigrutens valg av toppleder. Hurtigruten kunne ha valgt “en mann i 50-årene i dress med en CV tjukk av konsernsjeferfaring” som Daniel Skjeldam selv påpekte i et intervju på E24s podkast (Rydne, 2022a), men styret valgte å satse på en ung og fremadstormende leder. Daniel Skjeldam fremstår på mange måter som et symbol i seg selv på “den nye tiden” og Hurtigrutens modernisering. Han har oppnådd kjempesuksess. Ifølge podkasten “Tut og Mediekjør” beskrives han som en lederskikkelse som både er “untouchable”

og med hybris-takter. Så kommer det en krise og da mener de han tryner skikkelig (Sannum & Bergestuen, 2020).

Hybris-takter eller ei, Daniel Skjeldam symboliserer Hurtigrutens snuoperasjon som har vært en positiv transformasjon hva gjelder økonomi, lønnsomhet, modernisering og bevaring av en nasjonal og folkekjær kulturarv. Han spiller også på dette på pressekonferansen 17. september 2020 etter fremleggelsen av granskningsrapporten. “Jeg har sett hva laget til Hurtigruten har gjort før. Snuoperasjonen som vi har vært gjennom, endringene vi har gjort og løftene som vi har tatt sammen. Og jeg er helt trygg på at vi skal klare å komme sterkere tilbake.” Utsagnet bidrar til å styrke fellesskapsfølelsen og appellerer spesielt til de ansatte, men er også en håndsrekning til publikum utenfor hvor Daniel Skjeldam symboliserer redningsmannen. Dersom Hurtigruten reelt skal få gjenoppbygget sitt omdømme, er de avhengig av tillit både hos kundene, myndighetene og andre stakeholdere.

På mange måter har Skjeldam opptrådt som en personifisering av Hurtigrutens merkevare. I hvert fall for Hurtigruten Expeditions. Vi har tidligere beskrevet hvordan han liker å reise “off the beaten track” for å utforske verdens utposter og avkroker i jakten på eventyr. Hans LinkedIn-profil¹ og Instagram-profil² avslører en aktiv oppdager med lidenskap for fotografering og utforskning av verden. Han avbildes ofte kledd i varme plagg som fleece, ull og vinterjakker med tydelig Hurtigruten-logo, noe vi også så ved en anledning under omdømmeforsvarets tredje beklagelse. Kontrasten til konsernsjefen for SAS, Anko van der Werff, er påfallende. I motsetning til Skjeldam, kler van der Werff seg oftest i mørk dress, nystrøkne, lyse skjorter med eller uten slips.

På Hurtigrutens hjemmesides presentasjon av konsernledelsen, kan vi lese at noe av Skjeldams indre motivasjon for rollen som konsernsjef, er nettopp hans strategiske fokus og lidenskap for innovasjon som bakgrunn for transformasjonen av selskapet. “His strategic focus and passion for innovation saw him transition Hurtigruten from a small shipping company to one of the world’s leading sustainable adventure travel companies” (Hurtigruten Group, 2023). Skjeldam er avbildet med en rød allværsjakke, tilsynelatende i samme farge som Hurtigrutens logo. Teksten om Skjeldam bærer preg av historiefortelling i svulstige ordelag. Vi blir kjent med en mann med variert bakgrunn, som setter sin stolthet i selskapsbygging og skape sterke og mangfoldige team som setter ny standard i den globale reiselivsbransjen. Videre beskrives det

¹ [linkedin.com/in/danielskjeldam](https://www.linkedin.com/in/danielskjeldam)

² [instagram.com/danielskjeldam](https://www.instagram.com/danielskjeldam)

at for å få til dette kreves store endringer som blant annet lanseringen av verdens første batteridrevne hybride skip i Roald Amundsen i 2018 (Hurtigruten Group, 2023).

Videre fortelles det om en mann som hyppig holder foredrag på internasjonale konferanser, som er en tankeleder for havvern, innovasjon og bærekraft og som har grunnlagt Hurtigruten Foundation hvor han fortsatt er styreleder. I tillegg nevnes det at han har tjenestegjort i forsvaret og at han utover utdanningen som siviløkonom fra NHH også er utdannet polarekspedisjonsguide. På fritiden får vi vite at Daniel elsker å seile, stå på ski og utforske “new ‘off grid’ countries and cultures”. Presentasjonen avsluttes med å henvise til hans private Instagram- og LinkedIn-konto (Hurtigruten Group, 2023).

På SAS group sin hjemmeside fremstilles derimot konsernsjefen Anko van der Werff på nøkternt vis i stikkordsformat. Fakta trekkes frem om hans bakgrunn fra luftfarten med flere toppjobber i Avianca, Aeromexico og dessuten ledende posisjoner i Qatar Airways Group og AirFrance KLM (SAS, 2023). Vi får vite at han er født i 1975, samme år som Skjeldam som også har bakgrunn fra luftfarten. Likheten stopper imidlertid her. Anko van der Werff er utdannet jurist fra Leidens universitet, og kan også skilte som uteksaminert i bedriftsledelse fra Harvard Business School. Han har ingen aksjer, og ingen styreverv (SAS, 2023). Han er avbildet i mørk glanset dress, med mørkt slips og lyseblå skjorte. Vi kan skimte en liten SAS-nål på brystet festet på venstre jakkeslag. Basert på fremstillingen av de to konsernsjefene, fremstår det som om Skjeldam i større grad promoteres som et symbol for Hurtigruten enn det SAS-sjefen gjør. Skildringen av Skjeldam er offensiv, bildet er stort og superlativene mange. Skildringen av van der Werff er tilbakeholden og nøktern. Portrettbildet av han er formelt, og i liten størrelse sammenlignet med Skjeldam.



Daniel Skjeldam

Chief Executive Officer, Hurtigruten Group

Daniel Skjeldam has been CEO of Hurtigruten Group since 2012. His strategic focus and passion for innovation saw him transition Hurtigruten from a small shipping company to one of the world's leading sustainable adventure travel companies.

With a background in the travel industry, he was part of the start-up team of airline Norwegian in 2002 and served as Chief Commercial Officer before taking the helm at Hurtigruten.

Daniel takes pride in building businesses and forging strong and diverse teams that set new standards in the global travel industry. This determination to effect change, saw him oversee the launch of the world's first battery hybrid ships; MS Roald Amundsen and MS Fridtjof Nansen in 2018/2019 respectively.

A frequent speaker at international conferences, Daniel is a thought leader for ocean protection, innovation and sustainability, and is also the founder and Chairman of the Hurtigruten Foundation. To add to his colourful career, he has worked as an officer in the Norwegian Army and is a trained polar expedition guide.

In his spare time, Daniel loves to sail, ski and explore new 'off grid' countries and cultures.

He holds a Master of Science in Economics and Business Administration (Siviløkonom) from NHH - Norwegian School of Economics.

A passionate photographer and explorer, you can catch Daniel's snaps and adventures on [Instagram](#) and on [LinkedIn](#).



Anko van der Werff, född 1975

Vd och konsernchef. Medlem av SAS Group Management sedan 15 juli, 2021.

Tidigare: CEO på Avianca 2019-2021, Executive Vice President & Chief Commercial Officer på Aeroméxico 2014-2019 och flera ledande positioner på Qatar Airways Group och AirFrance KLM.

Externa styrelseoppdrag: Inga.

Utbildning: Examen i juridik från Leidens universitet, examen i företagsledning från Harvard Business School.

Aktieinnehav: 0

Figur 3. Sammenligning av konsernsjef-presentasjon på hjemmesidene til Hurtigruten Group og SAS Group, hentet 15.03.2023 (Hurtigruten Group, 2023; SAS, 2023).

Før krisen inntraff postet Skjeldam aktivt på sin personlige Instagram-konto, stadig på nye eventyr omringet av vill natur slik vi kjenner igjen bildene på Hurtigrutens hjemmeside. Den offisielle Hurtigruten-kontoen delte også stadig flotte bilder med sine følgere. Men så ble det påfallende stille fra Hurtigruten det påfølgende året etter krisen. Hurtigruten publiserte et siste innlegg på Instagram den 28. juli 2020 og hadde en periode på nesten tre måneder uten innlegg, før det neste bildet ble delt den 24. oktober 2020 - over en måned etter fremleggelsen av granskningsrapporten. Til sammenligning la selskapet ut 139 innlegg fra 1. januar 2020 til 28. juli 2020. Den ellers så aktive Skjeldam postet heller ikke noen nye innlegg på sin Instagram-profil på nesten 11 måneder, fra 28. juli 2020 til 14. juni 2021. Fra januar 2020 til juli 2020 hadde han til sammenligning 20 innlegg, og totalt i 2019 la han ut 103 innlegg. Toppleders synlighet er viktig. I hvert fall dersom man skal bygge et omdømme. Uten synlighet, er det heller ikke noe omdømme (Fombrun & van Riel, 2004, s. 87).

Trond Blindheim sa i forbindelse med saken at “Jeg har uttalt meg i flerfoldige omdømme-saker, og jeg pleier alltid å si at det bruker å gå fort over. I dette tilfellet vil jeg ikke si det” (Njie, 2020). Det kan kanskje virke som Skjeldam har ønsket å holde lav profil etter krisen. På pressekonferansen 3. august 2020 sa han “Omdømme er ikke øverst på agendaen vår akkurat nå” (NRK, 2020b). Gradvis kan det likevel se ut til at dette har fått større plass. I mai 2021 søkte selskapet etter kandidater til stilling som VP kommunikasjon og bærekraft. I stillingsutlysningen ble omdømmebygging og kommunikasjonsstrategi fremhevet som sentrale ansvarsområder for stillingen (DNJobb, 2021).

Etter sin gjenopptreden på Instagram etter krisen, fulgte Skjeldam opp med 25 innlegg på Instagram fra juni 2021 og ut året. Krisen nevnes ikke, og han viser stor entusiasme for muligheten til å kunne reise igjen etter pandemien.

Etter hvert har også Skjeldam lettet på sløret overfor journalister. Selv om han holdt lav profil i lang tid, stilte han opp i to portrettintervjuer. Først i DN 9. april 2022 (Sæther, 2022), og deretter noen måneder senere i et intervju på E24s podkast «Toppmøtet» den 3. juni 2022 (Rydne, 2022a). Noen dager senere, 7. juni, ble et sammendrag skrevet av podkastverten publisert som en nettartikkel på E24 (Rydne, 2022b) og på print i Aftenposten (Rydne, 2022c). Begge intervjuene, i DN og podkasten Toppmøtet, fremmer positive sider av Skjeldam og forklarer hans side av saken. At han vurderte å trekke seg og stilte sin stilling til disposisjon. Podkastvert og journalist i E24, Nora Rydne, skriver også at Skjeldam høres nærmest ut som en pressemelding da han ble stilt spørsmål om smitteutbruddet, “Hurtigruten har lært, blitt bedre, omorganisert, lært igjen og er godt rustet for fremtiden” (Rydne, 2022).

Vi kan i tillegg lese om at han nettopp hadde blitt far da krisen stod på, og at hans sønn som ble født av surrogatmor i USA hadde helseproblemer. “Vi hadde noen helse-issues med vår sønn i starten. Amerikanske leger tok ikke imot nye pasienter, og var du utlending, så var det bare å glemme. Det å sitte i USA og styre selskapet derfra samtidig som vi fikk barn ... det var en krevende øvelse” (Sæther, 2022). Videre uttalte Skjeldam: “Å være far ble for meg å ha noe større i livet enn jobben. Lyspunktet i denne krisen er at jeg har fått mye mer tid med ham enn jeg ville fått ellers” (Sæther, 2022).

Sakene bidrar til å menneskeligjøre Daniel og spiller på følelser som kan skape sympati hos leseren, fordi sakene viser sårbarhet og har en intim karakter. Allern (2007) trekker frem at det er vanlig at hovedpersoner i slike omdømmesaker i etterkant får tallrike medietilbud om å

“snakke ut” om mediepresset i beste sendetid. Mest sannsynlig har Skjeldam også fått dette, men nøyde seg med disse to portrettintervjuene.

5.7 Var Hurtigrutens forsvarsresponsen vellykket?

Gjennom disse åtte fasene og forsvarsresponsene i Hurtigrutens omdømmeforsvar, har vi sett at selskapet har brukt hele skalaen fra defensiv til imøtekommende respons. Dessuten har de vandret litt frem og tilbake langs kontinuumsaksen. Var denne strategien vellykket? For å kunne evaluere hvorvidt forsvarsresponsene var vellykket eller ikke, er det ifølge Benoit og Czerwinski (1997, s. 45) tre essensielle spørsmål som bør besvares; 1) passer strategiene med angrepet? 2) klarte talspersonen å iverksette strategiene effektivt? 3) var responsen overbevisende?

1) Passer strategiene med angrepet? Det er vanskelig å se at strategiene som ble valgt passet med angrepet. Dette kan skyldes at strategivalgene ikke har vært helt planlagt, men snarere blitt tvunget frem som følge av mediepresset. De startet med en defensiv strategi med en fraværende toppleder. Dette indikerer at Hurtigrutens toppledelse ikke var tilstrekkelig forberedt på det eksterne sjokket som pandemien representerte. Dermed ble statsråd Bent Høie brakt i forlegenhet og erklærte mistillit. Denne mistilliten kan ha bidratt til at Hurtigruten fortsatte på den defensive linjen før de til slutt så seg nødt til å legge seg på defflat. Det er som Coombs påpeker typisk at selskaper ikke velger riktige forsvarsrespons fra start og dermed ofte gjør vondt verre i krisesituasjonen (Institute for Public Relations, 2013).

2) Klarte talspersonen å iverksette strategiene effektivt? Skjeldam har i kraft av sin rolle som konsernsjef vært selskapets talsperson fra fase to. Benektelsesstrategien fungerte ikke og mediene presset Skjeldam fra skanse til skanse før han til slutt la seg på defflat. Da han først la seg på defflat, ble ikke dette oppfattet som genuint fordi beklagelsene fremstår som prefabrikkert, kom for sent og evnet ikke å besvare spørsmålene journalistene stilte. Dette var gjennomgående i både intervjuer og gjennom hele den tause perioden i august. Beklagelsen var dermed ikke genuin etter Hearits etiske standard. Det kan dessuten virke som om Hurtigruten dekket seg bak den eksterne granskningen og lot være å svare på de vanskelige spørsmålene til den var klar. Det er ikke nødvendigvis slik at interne rutiner endres selv om selskapet engasjerte DNV og Wiersholm til ekstern granskning. Det kan snarere oppfattes som et forsøk på å “glatte over” problemene. Ifølge Benoit & Czerwinski (1997, s. 52) skal korrigerende handlinger rette problemet og ikke kun endre publikums holdninger. Talspersonen har dermed ikke lyktes i å

iverksette strategiene effektivt, selv om det ble betraktelig forbedret i de to siste fasene hvor Hurtigruten gjenvant region.

3) Var responsen overbevisende? Som nevnt har det i hovedsak vært Skjeldam som har stått for omdømmeforsvaret i denne saken. I noen av fasene har andre roller trådt frem, som kommunikasjonssjef, og senere styreleder Hegnar og styremedlem Stordalen i gjenoppbyggingsfasen. Felles for disse er at ingen av dem har vært fagkyndige innen smittevern. Dersom Hurtigruten hadde stilt med en fagkyndig talsperson, kunne dette bidratt positivt i saken fordi det kan være kraftfullt å presentere flere ansikter utad med samme budskap (Benoit & Czerwinski, 1997, s. 53). I november 2020 besluttet Hurtigruten å ansette professor i medisinsk mikrobiologi Ørjan Olsvik for å forsterke selskapets smittevernkompetanse (Bu, 2020). Det kan tenkes at responsen hadde vært mer overbevisende dersom Olsvik hadde stått ved Skjeldams side noen måneder tidligere mens mediestormen herjet som verst. Det er imidlertid lettere å være konsistent dersom det er samme person som kommuniserer. Å være konsistent er en av de viktigste faktorene i omdømmeoppskriften “Roots of Fame” (Fombrun & van Riel, 2004, s. 94). Hurtigruten har likevel ikke evnet å være konsistent under presset selv om det i hovedsak har vært samme person som har kommunisert. Dette kan ha sammenheng med manglende kommunikasjonsstrategi eller at trening i krisekommunikasjon ikke har vært prioritert høyt nok.

Sett under ett har ikke Hurtigrutens forsvarsresponser vært særlig effektive. Hva som hadde vært effektivt for dem er imidlertid vanskelig å spå. Kanskje kunne de vært tjent med å la konsernsjefen gå. I et børsnotert konsern anses det ofte som et tegn på ansvarlighet å være den første som går. I stedet har vi sett at andre hoder har rullet i det stille, mens nye koster gradvis har sluppet til.

6. Avslutning

Vi startet innledningsvis med å stille spørsmålet, *kan Hurtigrutens omdømmefall etter krisen (covid-19-utbruddet) forstås med bakgrunn i topplederens rolle og kommunikasjon, og ikke kun med bakgrunn i krisen som sådan?* I denne oppgaven har vi systematisk tatt for oss angrepene som truet Hurtigrutens omdømme som følge av selskapets covid-19-utbrudd sommeren 2020. Vi har også studert selskapets krisehistorikk for å få en god forståelse for konteksten for angrepene. Ved å gjennomgå angrepene og ledelsens respons på disse, har vi identifisert åtte forsvarsresponsers og faser av omdømmeforsvaret med utgangspunkt i Benoit og Coombs' teorier. I hver respons har vi analysert toppleders symbolikk og kommunikasjon for å forstå sammenhengen dette har til omdømmefallet.

Startpunktet for analysen og den første forsvarsresponsen vi har identifisert var "rettferdiggjøringen". Responsen kom i form av en pressemelding 31. juli 2020. I den første forsvarsresponsen glimtet topplederen Skjeldam med sitt fravær, noe som symbolsk sett kan tolkes som at Hurtigruten ikke anså denne situasjonen som alvorlig nok eller som en trussel for deres omdømme. Utfallet i saken kunne blitt noe helt annet dersom Hurtigruten allerede her hadde benyttet en mer imøtekommende strategi med toppleder i front. Strategien Hurtigruten valgte viste seg å være en feilvurdering, og allerede ved neste forsvarsrespons "benektelsen" var toppleder på banen. Denne fasen utspilte seg på Lørdagsrevyen på NRK 1. august 2020. Å komme på banen og gjøre seg tilgjengelig var imidlertid ikke nok. Innholdet i hans kommunikasjon pekte symbolsk i retning av manglende etisk kompass og ansvarsfraskrivelse. Skjeldam avviste implisitt at *ledelsen* hadde fått rådet fra FHI. Han sier ikke noe spesifikt om andre deler av organisasjonen som mottok FHIs råd, men etablerer et skille mellom "oss" og "dem" og lykkes dermed i å plassere skyld over på noen andre enn seg selv. Dette bidro ikke til å skape oppslutning eller legitimitet i krisesituasjonen, og toppleders rolle og kommunikasjon har betydning.

Etter de to første unnvikende forsvarsstrategiene kom det en serie av beklagelser. Den tredje responsen kom på pressekonferansen påfølgende mandag og var den første i rekken beklagelser som vi har kalt "den første beklagelsen". Den fjerde responsen og påfølgende beklagelsen har vi kalt for "den andre beklagelsen", og den kom på det direktesendte intervjuet med Skjeldam på Dagsrevyen på NRK samme dag.

I serien av beklagelser ser vi tydeligere at konsernsjefen gjerne vil fremstå som en aktiv symbolsk arkitekt i konstruksjonen av legitimitet, i tråd med Colbjørnsens (2004) teorier. Han fikk muligheten til å vise lederskap og forpliktelse til å løse/ordne opp i saken, og anerkjente alvorlighetsgraden, og trådte symbolsk frem som en ansvarsfull toppleder. Symboluttrykket vaklet imidlertid fordi beklagelsen kom for sent og den virket ikke troverdig nok. Den andre beklagelsen bidro heller ikke til å stagge presset fra mediene. Selv om Skjeldam symbolsk uttrykte at han prioriterte å løse en krise ved å være Hurtigrutens frontfigur, passet ikke svarene hans med spørsmålene han ble stilt på Dagsrevyen. Vi ser derfor at det ikke er tilstrekkelig å vurdere omdømmeforsvaret ut ifra Benoits kategorier, men ved å tillegge situasjonen og kontekst vekt får vi økt innsikt. Fra å være en leder med hånd på rattet under pressekonferansen, mistet beklagelsen like etterpå den lille effekten den hadde. Selv om toppleder tar en tydeligere posisjon i omdømmeforsvaret i disse to fasene med beklagelser, er det ikke nok for å stagge angrepene fra mediene eller bremse omdømmefallet.

Verre ble det dessuten da toppleder forsvant ut i den stille og tause nonverbale forsvarsresponsen som markerte den femte fasen. Fremfor å stå i fronten av selskapet og forsvare sine ansatte, skapte Skjeldam et inntrykk av at han forsøkte å gjemme seg unna ved å ikke ville uttale seg eller møte pressen. Som Marstrand (2023) påpeker er ikke gjemsel en lek for ledere, da det svekker lojaliteten og tilliten til selskapet. Serien av beklagelser fikk dermed et pausespill i form av en nonverbal og taus forsvarsrespons i perioden mellom Dagsrevyen-opptreden 3. august og møtet med pressen 13. august. Det hjelper ikke på omdømmeforsvaret at toppleder trer av scenen, eller for å bruke et av medias mange maritime ordspill i saken - "rømmer under dekk".

Deretter kom den siste i rekken av beklagelser. Denne "tredje beklagelsen" kom på det 3-minutter lange møtet med pressen 13. august. Med den tredje beklagelsen ble omsider stillheten brutt og toppleder var tilbake som synlig frontfigur på scenen. Sceneteppet gikk imidlertid ned etter en kort seanse på tre minutter, og de ubesvarte spørsmålene fra de fremmøtte journalistene var mange. Den korte tiden han innvilger til dette møtet med mediene blir for knapp og avvisende, og kan nesten forårsake mer skade enn godt i saken. Skjeldam hadde på seg andre klær nå med synlig Hurtigruten Expeditions logo, noe som signaliserer tydelig Hurtigruten-identitet og samhold med mannskapet. Bildøren som lukker journalistene ute, markerer dessuten et skille mellom "oss" og "dem". Selv om dette er en beklagelse, er forsvarsresponsen likevel et stykke unna en imøtekommende strategi på kontinumsaksen.

Etter denne intense perioden går det i overkant av en måned før Hurtigruten kommer med den syvende forsvarsresponsen, som vi har identifisert som “gjenoppbyggingen”. Dette var et kraftig utspill fra Hurtigruten hvor både styreleder Hegnar og styremedlem Stordalen slo ring om Skjeldam, og sammen stilte på en velregissert og lang pressekonferanse hvor granskningsrapporten ble lagt frem av Fougner 17. september 2020. Denne nest siste fasen av omdømmeforsvaret, var spekket av symboluttrykk som samlet forsøker å gi Hurtigruten en retning og skape både samhold og tro på at organisasjonen ikke dukker under i mediestormen.

Den åttende og siste forsvarsresponsen kom som “korrigerende handling” da Hurtigruten vedtok forelegget i februar 2022, etter 1,5 år med politietterforskning. Dette ble kommunisert i form av en pressemelding fra selskapet. Ettersom denne responsen kom såpass mye senere er den mer å anse som en epilog i saken, men like fullt en viktig forlengelse av gjenoppbyggingen. I denne pressemeldingen var Skjeldam svært synlig, og meldingen inneholder fire sitater fra topplederen. Hurtigruten vedtar boten kun fire dager etter påtalemyndighetens konklusjon, og det kan tyde på at selskapet aksepterer ansvarstilskrivelsen, vil gjøre opp for seg, og fokuserer på gjenoppbyggingen av omdømmet. Toppleder har vist et pågangsmot og en utholdenhet i omdømmeforsvaret sett under ett. Han har ikke gitt seg og stått løpet ut selv om det tok nærmere to år. Under selve krisen kan man betrakte forsvarsresponsene som små sprint i motbakke, og her kan det virke som toppleder har famlet og ikke visst helt hvor han skal sette inn støtet og når. Det etterlatte inntrykket forblir dermed at topplederen har snublet noe underveis i løpet. Han har ikke vært helt konsistent i sin rolle og kommunikasjon, noe som har skadet omdømmet snarere enn å forsvare det. Mot slutten fra gjenoppbyggingsfasen ble topplers rolle og kommunikasjon mye mer imøtekommende og konsistent, men da var allerede omdømmefallet et faktum.

Toppledere har en betydningsfull rolle som symbol i krisesituasjoner (Gangdal og Angeltveit, 2014, s. 102-103). Konsernsjef Daniel Skjeldam har figurert i Hurtigrutens omdømmeforsvar som en sentral symbolfigur, og som talsperson har han forsøkt å skape oppslutning og legitimitet i krisesituasjonen. Hans kommunikasjon og rolle er sterkt knyttet til saken, og det er vanskelig å se hvordan dette ikke kan ha påvirket Hurtigrutens omdømmeforsvar. Hans streben etter å påvirke gjennom symboluttrykk, bevisst eller ubevisst, har hatt varierende effekt og har utspilt seg i sprikende retninger gjennom de ulike forsvarsresponsene.

Som Hurtigrutens ansikt utad og selve symbolfiguren for virksomheten, har Skjeldam vært mottager av mye av kritikken som var rettet mot Hurtigruten i denne saken. Måten han har

kommunisert symbolsk på for omverden kan ha vært et virkemiddel for å oppnå ønsket identitet. En identitet som vår analyse viser at omhandler ansvarlighet, etterrettelighet, omtanke og transparens. Ved bruk av identitetskategoriene forening, forretning og forvaltning oppdaget vi at Hurtigruten har tilstrekkelig identitetsmessig sammenblanding til at de fremstår som en hybrid versjon av “forvaltning” og “forretning”.

Organisasjonsidentiteten er dermed en faktor som har påvirket denne saken. Som en internasjonal forretningsaktør med elementer som også kjennetegner statlig (norsk) forvaltning, kan det av flere grunner være ekstra krevende for Hurtigruten å navigere. For det første er det sannsynlig at publikum har stilt høyere krav til ansvarligheten hos selskapet som hele kyst-Norge har et kjent forhold til. For det andre har Hurtigruten som reiselivsaktør et ytterligere press på seg om at sikkerheten til passasjerene er i hovedfokus, noe som bristet i håndteringen av denne krisen. Vi har sett at selskapet tok i bruk en rekke ulike forsvarsresponser, men det fremstår som at de manglet en helhetlig strategi bak omdømmeforsvaret. Dessuten kan det fremstå som at selskapet har manglet regien i de fleste forsvarsresponsene og snarere latt media presse dem langs Coombs’ kontinuumsakse. Trolig er det derfor resultatet på omdømmemålingen fikk en vesentlig negativ utvikling, sammenlignet med XXL selv om XXL hadde et annet utgangspunkt. Også andre reiselivsaktører har fått en kraftig omdømmeknekk. På Apelands nyeste omdømmemåling for 2023 fikk SAS en score på 57 grunnet mye problemer og kaotiske tilstander etter streiken i fjor sommer (Apeland, 2023). Hurtigruten derimot, seilte ut av den samme listen. For første gang på sju år har ikke Hurtigruten kommet med på lista og det kan tyde på manglende synlighet og tilstedeværelse i nordmenns bevissthet. Hvorvidt det er et symbol på et kraftigere omdømmetap enn SAS hadde eller ikke, kommer derfor an på øyet som ser. Ingen synlighet, intet omdømme (Fombrun & van Riel, 2004, s. 87).

Den uklare organisasjonsidentiteten kan også ha bidratt til å gjøre det vanskeligere for Hurtigruten å velge forsvarsstrategi. Gjennom omdømmeforsvaret har vi sett at forretningsidentiteten har slått mer og mer inn. Dette kan ha blitt forsterket av de gode salgshallene som følge av sakte-TV-sendingene på NRK like før (Jordheim, 2020a). Hurtigruten har fokusert sterkt på utenlandske cruiseturister og internasjonal besetning fremfor kollektivtrafikk langs den nordnorske kysten, og de tok selv en førende rolle i lobbyvirksomheten overfor myndighetene for å få lov til å seile under nedstengingen våren 2020. Her kan det se ut som om Daniel Skjeldam har vektet den norske forvaltningsidentiteten i Hurtigruten når han har valgt forsvarsstrategier og undervurdert forretningsidentiteten som i

realiteten har vært svært fremtredende under hele omdømmeforsvaret. Det kan tenkes at Skjeldam muligens trodde at Hurtigruten kunne flyte mer som et tradisjonsrikt og stolt symbol, og derfor ikke la sterk nok vekt på den nyere forretningsidentiteten som han selv symboliserer.

Mediene har hatt en endimensjonal fremstilling, og belastningen Skjeldam har måttet tåle er vanskelig for oss på sidelinjen å fullt ut forstå. Det er krevende å stå i en krise, og å bli utsatt for negative medieoppslag dag etter dag er en utholdenhetsprøve som de mest erfarne av offentlige personer knapt består (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 66). Dessuten vet vi at når det blåser som mest er personfokuseringen som sterkest, og debattene kan også bli uryddige. I denne oppgaven har vi nevnt blant andre Gerd Liv Valla, Hans Sverre Sjøvold og Tore Tønne som eksempler på andre offentlige personer som har stått i krevende mediestormer. I likhet med topplederne i disse andre sakene er det selvsagt mye enklere å sitte i etterkant og påpeke hva som burde vært gjort og sagt annerledes osv. Det er helt andre rammer for vurderingene når man står i en akutt krise med et flombelyst fokus rettet mot seg, og nettopp dette tidsaspektet finner vi ikke igjen i det teoretiske grunnlaget til Benoit (1995) og Coombs (2007). Dermed er det vanskelig å benytte teoriene for å vite hvilke strategier man skal bruke når man står midt i situasjonen og det koker.

Vi har først og fremst studert den eksterne kommunikasjonen og Skjeldams rolle som talsperson og frontfigur for omverdenen. Det vi vet mindre om er hvorvidt det som har blitt sagt er i overensstemmelse med virkeligheten bak scenen (Goffman, 1959; Wæraas, 2004; Hillestad, 2004). Granskningsrapporten ga indikasjoner på ukultur og ga en tydelig anbefaling om at det bør jobbes med kultur- og ytringsklima på tvers av konsernet (Advokatfirmaet Wiersholm AS & DNV GL AS, 2020, s. 49), men vi har ikke hatt tilgang til organisasjonens indre liv for å etterprøve dette. Av den grunn er det vanskelig å si sikkert om det inntrykket Skjeldam skaper gjennom sine symbolske handlinger er i tråd med virkeligheten på innsiden av Hurtigruten, slik de ansatte opplever det.

Skjeldam har gjort seg bemerket ved å forbli sittende til tross for massivt mediepress, en tøff krisesituasjon, et kraftig omdømmefall og vedvarende negative økonomiske resultater. Han kom til Hurtigruten for å gjennomføre den største transformasjonen selskapet har sett på 130 år, og han var på god vei til få dette til - før covid-19-utbruddet rammet dem. Tre år senere er Hurtigrutens regnskapstall fortsatt blodrøde. Når selv ikke topplederen med merkelappene “kapasitetmennesket”, “wonderboyen” og “redningsmannen” klarer å snu skuta, hvem skal klare det da?

Flere undrer på hvorfor Skjeldam ikke har måttet ta sin hatt og fratre stillingen som konsernsjef. I Dagsavisens lederartikkel skrives det at Hurtigrutens profilerte eiere også ville ha blitt eksponert om Skjeldam gikk av. Det ville være å innrømme dårlig kontroll på selskapet fra styreleder Trygve Hegnar og styremedlem Petter Stordalen. Da er det en enklere utvei å si “unnskyld til hele Norge” (Dagsavisen, 2020). Også politisk redaktør i Dagens Næringsliv, Frithjof Jacobsen, spurte etter fremleggelsen av granskningsrapporten i september 2020 hvorfor Skjeldam blir sittende i jobben etter at selskapet har gjort omtrent alt galt. Svaret mener han at kan ligge i Hurtigrutens eierskapsstruktur. Den største eieren av Hurtigruten er, som vi har forklart, private equity-fondet TDR i London. Dersom Hurtigruten hadde havnet i en situasjon hvor en av de smitterammede passasjerene hadde saksøkt dem, kan det potensielt være lurt å ikke innrømme for mye skyld og ansvar. Det å sparke toppleder ville kunne blitt tolket som en innrømmelse av nettopp skyld og ansvar. Ifølge Jacobsen ville det enkleste for Hurtigrutens omdømme og generelle troverdighet være å finne en ny ledelse, men det ville antagelig gjort eventuelle millionsøksmål vanskeligere å vinne (Jacobsen, 2020). Det kan være grunner til at styret genuint ønsker å ha Skjeldam sittende, at de har tillit til at han er den rette til å lede selskapet ut av den økonomiske krisen og omdømmefallet. Han har lykket med en snuoperasjon tidligere, og kanskje styret har tro på at den erfaringen gjør at han vil klare det på nytt.

Mens saken pågikk sommeren 2020 stupte Hurtigrutens omdømme, og tilliten selskapet hadde bygget opp de siste ti årene, kollapse. Hurtigruten tok i bruk et helt spekter av forsvarsstrategier, men hadde tilsynelatende ikke regnet i valgene før de siste to responsene. De ble drevet fra skanse til skanse av media, og klarte dermed ikke å komme tidsnok med beklagelsen. Da beklagelsene endelig kom, ble det ikke oppfattet som troverdig og fremstår snarere som presset frem. Sakens håndtering har trolig sikret Hurtigruten en plass i fremtidens kommunikasjonskurs om hvordan Hurtigruten “seilte i opprørt sjø” (Møyholm & Lundquist, 2021). Omdømmeforsvaret har dessuten vist seg å være uløselig knyttet til Daniel Skjeldam, og omdømmefallet i etterkant av krisen kan forstås med bakgrunn i toppleders rolle og kommunikasjon. Tiden vil vise om det er den samme topplederen som vil bære Hurtigrutens omdømme tilbake til toppen.

Videre forskning

I arbeidet med denne oppgaven har vi måttet avgrense, og det er flere områder som peker seg ut som interessante for videre forskning. For det første er det interessant i krisesituasjoner å forstå mer av bakgrunnen for hva som får en toppleder til å bli i rollen versus forlate selskapet. Ofte ender slike saker med at toppleder må gå. Det var også flere som spådde at dette kom til å skje i Hurtigruten. Daniel Skjeldam sitter fortsatt som konsernsjef og det kan være interessant å se etter fellesnevnerne ved å gjennomføre en sammenligningsstudie av flere selskaper hvor toppleder blir sittende. Eller snu på det, og undersøke hva som kjennetegner de selskapene hvor toppleder må gå.

Det andre temaet for videre forskning som har utpekt seg for oss, dreier seg om non-verbal forsvarsrespons. Taushet er ikke inkludert blant forsvarsresponsene nevnt av Benoit. Likevel ser vi at det er en forsvarsrespons, eller rettere sagt en manglende respons, som til stadighet blir benyttet når en organisasjon er innblandet i en krise. Videre forskning kan undersøke hvilke faktorer som spiller inn når organisasjoner velger å bruke taushet som strategi i omdømmeforsvar. Dette kan inkludere organisasjonens størrelse, bransje, kulturelle kontekst, ledelse og ressurser. Det kan være verdifullt å utføre empiriske studier for å undersøke hvordan publikum reagerer på organisasjoners bruk av taushet som strategi. For eksempel, hvordan påvirker taushet deres tillit til organisasjonen, og hvordan reagerer de når organisasjonen senere velger å kommunisere om saken?

Et tredje område som vi også gjerne skulle ha dykket mer inn i, er hvilken rolle organisasjonskulturen kan ha spilt for valg av forsvarsstrategi. Granskningsrapporten pekte på kultur og ytringsklima som forbedringsområde (Advokatfirmaet Wiersholm AS & DNV GL AS, 2020, s. 48). Vi har først og fremst forholdt oss til åpne kilder og studert toppleder som symbol i det han figurerer på scenen. Vi har ikke hatt tilgang til å vite noe om Hurtigrutens indre liv og hva som har foregått bak scenen.

Litteraturliste

- Aarø, J. T. & Nilsen, A. A. (2017, 29. mars). ESA godkjenner statens kompensasjon til Hurtigruten. *E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/QL6njx/esa-godkjenner-statens-kompensasjon-til-hurtigruten>
- Adams, G. S. (2015). Saving face? When emotion displays during public apologies mitigate damage to organizational performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.05.003>
- Advokatfirmaet Wiersholm AS & DNV GL AS. (2020). Granskningsrapport: Utbrudd av covid-19 på Hurtigruten-skipet MS Roald Amundsen 17. – 31. juli 2020. <https://www.dnmf.no/getfile.php/133022-1600356337/Demo/Artikler/2020-09-17%20Granskningsrapport.pdf>.
- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. I B. M. Staw & L. L. Cummings (Red.), *Research in Organizational Behavior* (s. 263-295). JAI Press.
- Allern, S. (2007, 30. mai). Medieskandaler, lekkasjer og granskning. *Vox Publica*. <https://voxpública.no/2007/05/medieskandaler-lekkasjer-og-granskning/>
- Allern, S. & Pollack, E. (2009). *Skandalenes markedsplass: Politikk, moral og mediedrev*. Fagbokforlaget.
- Alsberg, O. (2020, 4. august). Hurtigruten-eierne er tause om smittehåndteringen. *E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/QodAJ8/hurtigruten-eierne-er-tause-om-smittehaandteringen>
- Andersen, T. Ø. (2007, 13. juni). Olav Fjell til Hurtigruten. *E24*. <https://e24.no/boers-og-finans/i/wPry25/olav-fjell-til-hurtigruten>
- Andreassen, R. N. (2022, 20. september). Skjerpet straff for kaptein og lege etter smitteutbruddet på MS «Roald Amundsen». *NRK*. https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/domt-for-smitteutbruddet-pa-hurtigrutens-ms-_roald-amundsen_-1.16107372
- Apeland. (2016, 3. juni). Resultatene fra RepTrak Norge 2016. <https://www.apeland.no/resultatene-reptrak-norge-2016/>
- Apeland. (2018). Freia har Norges beste omdømme. <https://www.apeland.no/freia-har-norges-beste-omdomme/>
- Apeland. (2019, 16. mai). - Omdømmet avgjør om produktene våre velges. <https://www.apeland.no/omdommet-avgjor-produktene-vare-velges/>

- Apeland. (2020, 24. april). TINE og IKEA har best omdømme. <https://www.apeland.no/tine-og-ikea-har-best-omdomme/>
- Apeland. (2021, 28. mai). Vinmonopolet på topp, Hurtigruten synker. <https://www.apeland.no/vinmonopolet-pa-topp-hurtigruten-synker/>
- Apeland. (2022, 2. mars). Vinmonopolet har Norges beste omdømme – igjen. <https://www.apeland.no/vinmonopolet-har-norges-beste-omdomme/>
- Apeland. (2023, 28. mars). Finn.no topper omdømmemålingen Traction Norge. <https://www.apeland.no/finn-no-topper-omdommemalingen-traction-norge/>
- Avisenes Nyhetsbyrå. (2017, 21. april). Hurtigruten best i klassen. <https://www.lofotposten.no/hurtigrute/hurtigruten-asa/reiseliv/hurtigruten-best-i-klassen/s/5-29-280956>
- Bakke, T. & Helgheim, S. V. (2011, 19. oktober). Hurtigruten fremdeles populær. *NRK*. <https://www.nrk.no/vestland/hurtigruten-fremdeles-populaer-1.7839850>
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, Excuses, and Apologies. A theory of image restoration strategies*. State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1997). Hugh Grant's image restoration discourse: An actor apologizes. *Communication Quarterly*, 45(3), 251-267.
- Benoit, W. L. & Czerwinski, A. (1997). A critical analysis of USAir's image repair discourse. *Business Communication Quarterly*, 60(3), 38-57.
- Brataas, K. (2019). *Krisekommunikasjon: Hva har vi lært av store katastrofer?* Universitetsforlaget.
- Brenne, B. (2021). *Unnskyld. Kan de tilgje oss? Ein kvalitativ analyse av unnskyldning brukt som kriserespons* [Masteroppgave, Høgskulen i Volda]. https://bravo.hivolda.no/hivoldaxmlui/bitstream/handle/11250/2838988/Brenne_maste_roppg%C3%A5ve.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Brill, A. A. (1938). *The basic writings of Sigmund Freud*. Modern Library.
- Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image and impression management*. Wiley.
- Brunsson, N. (1994). Politicization and “company-ization” - on institutional affiliation and confusion in the organizational world. *Management Accounting Research*, 5(3-4), 323-335. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1020>
- Brunsson, N. (2006). *The Organization of Hypocrisy Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Universitetsforlaget Copenhagen Business School Press.

- Brønn, P. S. (2020). *Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner* (2. utg.). Gyldendal.
- Brønn, P. S. & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner*. Gyldendal akademisk.
- Bu, F. (2020). Hurtigruten har ansatt ny smittevernekspt. TV2.
<https://www.tv2.no/nyheter/innenriks/hurtigruten-har-ansatt-ny-smittevernekspt/11784314/>
- Burns, J. P. & Bruner, M. S. (2000). Revisiting the Theory of Image Restoration Strategies. *Communications Quarterly*, 48(1), 27-39.
- Bøhren, L. (2020, 15. oktober). Hurtigruten splitter kyst og cruise - utelukker ikke «tøffe grep». E24. <https://e24.no/naeringsliv/i/bn5JJq/hurtigruten-splitter-kyst-og-cruise-utelukker-ikke-toeffe-grep>
- Claussen, M. W. (2013, 17. oktober). Dansk toppolitiker brukte miljøpenger på hotellsuiter og flyreiser på førsteklasse. *Aftenposten*.
<https://www.aftenposten.no/verden/i/4d5wG/dansk-toppolitiker-brukte-miljoepenger-paa-hotellsuiter-og-flyreiser-paa-foersteklasse>
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og Lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Fagbokforlaget.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications.
- Dagbladet. (2020, 18. september). Hurtigruten rett til bunns.
<https://www.dagbladet.no/meninger/hurtigruten-rett-til-bunns/72858481>
- Dagens Næringsliv. (2020, 15. oktober). Hurtigruten omorganiserer – skiller rutetraffic og ekspedisjonscruise. <https://www.dn.no/samferdsel/hurtigruten-norge/hurtigruten-group/daniel-skjeldam/hurtigruten-omorganiserer-skiller-rutetraffic-og-ekspedisjonscruise/2-1-894493>
- Dagsavisen. (2020, 18. september). Grunnstøting.
<https://www.dagsavisen.no/debatt/leder/2020/09/18/grunnstoting/>
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. (2021, 16. desember). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora.
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- DNJobb (2021, 3. mai). VP kommunikasjon og bærekraft.
<https://www.dnjobb.no/jobb/2718375/vp-kommunikasjon-og-baerekraft/>

- Eliassen, M. (2010). *Omdømme - betydning for andre enn toppledelsen?* [Masteroppgave, Universitetet i Tromsø]. <https://munin.uit.no/handle/10037/2710>
- Endresen, G. (2012). Er angrep det beste forsvar? En studie av Valla-saken. [Masteroppgave, Universitetet i Nordland].
https://nordopen.nord.no/nordxmlui/bitstream/handle/11250/140011/Endresen_Grethe.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Endresen, R, Sæbbe, L. V. & og Trellevik, A. (2020, 9. september). Hurtigrutesjefen tjente 14,5 millioner, har hus til 32 millioner, hytte til 7 millioner og tre fine biler: De dårligst betalte i selskapet hans tjener 29 kroner timen. *Østlendingen*.
<https://www.oa.no/konsernsjefen-tjente-14-5-millioner-har-hus-til-32-millioner-hytte-til-7-millioner-og-tre-fine-biler-de-darligst-betalte-i-selskapet-hans-tjener-29-kroner-timen/s/5-35-1164129>
- Eriksen, I., Rypeng, L., Lambertsen, O.-F., Kråkenes, C., Pettersen, B. M. & Sæter, L. (2020, 6. oktober). Derfor kan Hurtigruten seile med internasjonalt mannskap i Norge. *NRK*.
<https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/xl/derfor-kan-hurtigruten-seile-med-internasjonalt-mannskap-i-norge-1.15107731>
- E24. (2020, 4. august). – Corona var det siste Hurtigruten trengte nå. *E24*.
<https://e24.no/naeringsliv/i/Ad69qx/corona-var-det-siste-hurtigruten-trengte-naa>
- Fausko, L. (2020, 23. oktober). Bent Martini ferdig i Hurtigruten. *VG*.
<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/vAQaml/bent-martini-ferdig-i-hurtigruten>
- Feratovic, L, Helle, B. & Johannessen, S. Ø. (2020, 7. august). Wiersholm bisto Hurtigruten med å finansiere MS «Roald Amundsen» og MS «Fridtjof Nansen». Nå skal advokatfirmaet granske smitteutbruddet. *Dagens Næringsliv*.
<https://www.dn.no/jus/wiersholm-bisto-hurtigruten-med-a-finansiere-ms-roald-amundsen-og-ms-fridtjof-nansen-na-skal-advokatfirmaet-granske-smitteutbruddet/2-1-854130>
- Folvik, H. T. (2020, 18. september). Hegnar etter hard kritikk: – Hurtigruten har ikke vært flinke nok. *Finansavisen*.
<https://www.finansavisen.no/nyheter/reiseliv/2020/09/18/7568777/hegnar-etter-hard-kritikk-hurtigruten-har-ikke-vaert-flinke-nok>
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business Review Press.

- Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Prentice Hall.
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2007). The Apology of a Sports Icon: Crisis Communication and Apologetic Ethics. *Hermes, Journal of Linguistics*, 38, 85–104.
- Gangdal, J. & Angeltveit, G. (2014). *Krise: forebygging, beredskap, håndtering, kommunikasjon*. Fagbokforlaget.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Hagesæther, P. V. (2017, 13. juli). Daniel Skjeldam har snudd Hurtigruten fra tapssluk til milliardoverskudd. *Aftenposten, A-magasinet*.
<https://www.aftenposten.no/amagasinet/i/XV5zE/Daniel-Skjeldam-har-snudd-Hurtigruten-fra-tapssluk-til-milliardoverskudd>
- Hearit, K. M. (2006). *Crisis Management by Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*. Lawrence Erlbaum.
- Hillestad, T. (2004). *Toppledelsens troverdighet ved kriser: en studie av legitimitetsprosesser ved Åsgard-overskridelsene og Åsta-ulykken* (Doktoravhandling, Norges Handelshøyskole). <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/164333>
- Hjelseth, I. N., Solheim, H., & Vatne, B. H. (2021). *Myndighetenes støtteordninger under koronapandemien har dempet kredittrisikoen i foretakene* (Staff Memo 3). Norges Bank.
https://www.norgesbank.no/contentassets/788d26f10a604d5faa84bbe3072369f1/staff_memo_3_2021.pdf?v=04/26/2021111729&ft=.pdf
- Hogset, H., Berge, D. M. & Dale, K. Y. (2018). *Det regionale i det internasjonale: Fjordantologien 2018*. Universitetsforlaget. <https://doi.org/10.18261/9788215031224-2018>
- Holstad, E. (2020, 19. september). Hurtigrutens kutlurelle ulturkuke. *iTromsø*.
<https://www.itromso.no/meninger/i/WqGPEg/hurtigrutens-kutlurelle-ulturkuke>
- Honningsøy, K. H. (2011, 16. september). – Det var hans første tur som lærling. *NRK*.
https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/_-det-var-hans-forste-tur-1.7796013
- Hovland, K. M. (2020, 20. september). Eies via Luxembourg: Dette er aktørene bak Hurtigruten. *E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/BIJbrl/eies-via-luxembourg-dette-er-aktoerene-bak-hurtigruten>

- Hovland, K. M. & Bach, D. (2020, 28. mai). Regjeringen avslår Hurtigrutens bønn: Nekter å øke støtten. *E24*.
<https://e24.no/naeringsliv/i/LAwB1p/regjeringen-avslaar-hurtigrutens-boenn-nekter-aa-oeke-stoetten>
- Hurtigruten ASA (2011). Årsrapport 2011.
<https://www.yumpu.com/no/document/read/18341604/arsrapport-2011-hurtigruten>
- Hurtigruten. (2020a, 31. juli). Fire Hurtigruten-ansatte testet positivt for COVID-19 [Pressemelding]. <https://presse.hurtigruten.no/pressreleases/to-hurtigruten-ansatte-testet-positivt-for-covid-19-3024133>
- Hurtigruten. (2020b, 4. august). Uttalelse fra styret i Hurtigruten Group AS [Pressemelding]. <https://hurtigruten.mynewsdesk.com/pressreleases/uttalelse-fra-styret-i-hurtigruten-group-as-3024620>
- Hurtigruten. (2020c, 15. oktober). Hurtigruten omorganiserer: Rendyrker satsingen på norskekysten [Pressemelding]. <https://presse.hurtigruten.no/pressreleases/hurtigruten-omorganiserer-rendyrker-satsingen-paa-norskekysten-3043250>
- Hurtigruten. (2020d, 24. november). Hurtigruten omorganiserer: Rendyrker satsingen på norskekysten [Pressemelding]. <https://presse.hurtigruten.no/pressreleases/hurtigruten-omorganiserer-rendyrker-satsingen-paa-norskekysten-3052441>
- Hurtigruten. (2021a). Ledige stillinger i Hurtigruten. <https://www.hurtigruten.no/om-oss/jobb-i-hurtigruten/ledige-stillinger-i-hurtigruten/>
- Hurtigruten. (2021b). Verdier og visjon. <https://www.hurtigruten.no/om-oss/verdier/>
- Hurtigruten. (2022). Den originale kystreisen siden 1893 [Brosjyre].
<https://secure.viewer.zmags.com/publication/54ba69e7#/54ba69e7/8>
- Hurtigruten Expeditions. (2021, 9. september). *Hurtigruten Group CEO Daniel Skjeldam on BBC World Business* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=yAcXduQ86hI>
- Hurtigruten Group. (2020). *Annual Report 2019*.
<https://www.hurtigruten.no/globalassets/global/about-hrg/investor-relations/2019/annual-report-2019-hurtigruten-group.pdf>
- Hurtigruten Group. (2022a, 1. februar). Hurtigruten Coastal AS vedtar forelegg etter smitteutbruddet i 2020 [Pressemelding].
<https://hurtigruten.mynewsdesk.com/pressreleases/hurtigruten-coastal-as-vedtar-forelegg-etter-smitteutbruddet-i-2020-3158886>

- Hurtigruten Group. (2022b, 13. april). Hurtigruten tilbyr gratis reise til lokalpassasjerer som er rammet av Havila-stans [Pressemelding].
<https://presse.hurtigruten.no/pressreleases/hurtigruten-tilbyr-gratis-reise-til-lokalpassasjerer-som-er-rammet-av-havila-stans-3175717>
- Hurtigruten Group. (2023). Daniel Skjeldam: Chief Executive Officer, Hurtigruten Group.
<https://www.hurtigruten.com/group/about/employees/daniel/>
- Husøy, E. R. (2022, 29. november). Kvartalsrapporter: Hurtigruten tapte 268 millioner kroner i tredje kvartal. *E24*. <https://e24.no/boers-og-finans/i/P4gmQb/hurtigruten-tapte-268-millioner-kroner-i-tredje-kvartal>
- Høgseth, M. H. (2022, 28. januar). Hurtigruten får millionbot etter smittebrudd. *E24*.
<https://e24.no/naeringsliv/i/nWnd8Q/hurtigruten-faar-millionbot-etter-smittebrudd-iTromsø>
- iTromsø. (2022, 28. januar). Hurtigrutens omdømme synker stadig dypere.
<https://www.itromso.no/meninger/i/rE3k40/hurtigrutens-omdoemme-synker-stadig-dyp>
- Jacobsen, F. (2020, 18. september). Hvorfor blir Hurtigrute-Skjeldam sittende i jobben etter at selskapet har gjort omtrent alt galt?. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/uten-filter/hurtigruten/koronaviruset/ledelse/hvorfor-blir-hurtigrute-skjeldam-sittende-i-jobben-etter-at-selskapet-har-gjort-omtrent-alt-galt/2-1-877301>
- Jacobsen, S. (2020, 3. august). Hvordan skal passasjerer kunne stole på Hurtigruten igjen? *iTromsø*. <https://www.itromso.no/meninger/i/RyAVEd/hvordan-skal-passasjerer-kunne-stole-pa-hurtigruten-igjen>
- Jerijervi, D. R. (2021, 26. april). Blir ny kommunikasjonssjef i Hurtigruten Group. *Kampanje*.
<https://kampanje.com/jobb/2021/04/blir-ny-kommunikasjonssjef-i-hurtigruten/>
- Johansen, W. & Frandsen, F. (2010). *Krisekommunikation: Når virksomhedens image og omdømme er truet*. Samfundslitteratur.
- Jordheim, H. M. (2020a, 5. februar). Sakte-TV fra Svalbard har gitt lynrask vekst for Hurtigruten. *E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/3Jg2eP/sakte-tv-fra-svalbard-har-gitt-lynrask-vekst-for-hurtigruten>
- Jordheim, H. M. (2020b, 22. april). Milliardsmell for Hurtigruten: – Vi er ikke tilbake før i 2022. *E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/1AyGje/milliardsmell-for-hurtigruten-vi-er-ikke-tilbake-foer-i-2022>

- Kampanje. (2020, 11. august). Minimal Hurtigruten-dekning i Finansavisen: - Folk vil lure på om Hegnars dobbeltrolle kan ha skylden. *Kampanje*.
<https://kampanje.com/premium/august-2020/innsikt/liten-hurtigruten-dekning-i-finansavisen---folk-vil-lure-pa-om-hegnars-dobbeltrolle-kan-ha-skylden/>
- Kim, Y., Jeong, S. S., Jeong, Yiu, D. W. & Moon, J. (2021). Frequent CEO Turnover and Firm Performance: The Resilience Effect of Workforce Diversity. *Journal of Business Ethics*, 173(1), 185-203. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04534-0>
- Konstad, M. (2018, 17. april). Dette er “Tønne-saken”. *NRK*. https://www.nrk.no/norge/dette-er-_tonne-saken_-1.14010968
- Kullerud, D. (1999, 22. desember). Den store tyggegummikrigen. *Dagbladet*.
<https://www.dagbladet.no/kultur/den-store-tyggegummikrigen/65565319>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal.
- Kvåle, G. & Wæraas, A. (2017). *Organisasjon og identitet: eit symbolsk perspektiv* (2. utg.). Samlaget.
- Landre, E. & Norli, K. (2012, 1. juni). Han skal lede Hurtigruten. *E24*. <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/JorqW4/han-skal-lede-hurtigruten>
- Lea, A. (2022, 1. februar). Hurtigruten vedtar millionbot etter smitteutbrudd. *E24*.
<https://e24.no/naeringsliv/i/oWxek0/hurtigruten-vedtar-millionbot-etter-smitteutbrudd>
- Lea, A. (2023, 28. februar). Hurtigruten med nytt stortap – over 900 millioner kroner i underskudd. *E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/13Jkqe/hurtigruten-med-nytt-stortap-over-900-millioner-kroner-i-underskudd>
- Love, E. G., Lim, J. & Bednar, M. K. (2017). The Face of the Firm: The influence of CEOs on Corporate Reputation. *Academy of Management Journal* 60(4), 1462-1481.
<https://doi.org/10.5465/amj.2014.0862>
- Lysvold, S. S. (2012). Hurtigruten legger ned i Narvik. *NRK Nordland*.
<https://www.nrk.no/nordland/hurtigruten-legger-ned-i-narvik-1.9677187>
- Lysvold, S. S. (2020a, 6. mai). Hurtigruten nekter å sette skipene i drift før de får kriselån av staten. *NRK*. <https://www.nrk.no/nordland/hurtigruten-nekter-a-sette-skipene-i-drift--vil-ha-koronalan-1.15006252>
- Lysvold, S. S. (2020b, 9. mai). Nær 3000 ansatte i Hurtigruten er permittert: -Folk er livredde for jobbene sine. *NRK*. <https://www.nrk.no/nordland/hurtigruten-sine-ansatte-frykter-for-jobbene-sine-1.15007828>

- Lysvold, S. S. & Pedersen, B. T. (2011, 31. august). TV-dokumentar ga drømme-booking. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/nordland/80.000-flere-vil-pa-hurtigrute-tur-1.7772652>
- Marakat, L.N., Rasmussen, I. A., Aarsæther, A. & Andreassen, E. (2020, 3. august). Omdømmeekspert tror at hoder i Hurtigrute-ledelsen kommer til å måtte rulle. *NRK*. <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/omdommeekspert-tror-at-hoder-i-hurtigrute-ledelsen-kommer-til-a-matte-rulle-1.15108830>
- Marstrand, H. (2023, 16. mars). Gjemsel er ikke en lek for ledere. *Adresseavisen*. <https://www.adressa.no/midtnorskdebatt/i/wA9jqA/gjemsel-er-ikke-en-lek-for-ledere>
- Matre, J., Solberg, K., Norman, M. G., Berg, R., Haram, O. & Johnsen, A. B. (2022, 2. juni). Hans Sverre Sjøvold går av som PST-sjef. *VG*. <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/x8owll/hans-sverre-sjoevold-gaar-av-som-pst-sjef>
- McLeod, S. (2018). Carl Jung. <https://www.simplypsychology.org/carl-jung.html>
- Mejlænder, U. A. (2007). *Slik gjør du suksess med PR*. Hegnar Media.
- Meyer, H. D. (2006, 18. april). Hurtigruten-sjef mønstrer av. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/hurtigruten-sjefen-monstrer-av/1-1-740214>
- Moldenæs, T. (2011). Visjonsarbeid i domstolene - mellom flere identiteter. I A. Wæraas, H. Byrkjeflot & S. I. Angell (Red.), *Substans og framturen: Omdømmehåndtering i offentlig sektor* (s. 162-179). Universitetsforlaget.
- Møyholm, R. & Lundquist, M. K. (2021). *Hurtigrutens omdømmeforsvar* [Upublisert eksamensoppgave i HR303S]. Nord Universitet.
- Nielsen, N. (2013, 21. oktober). Forsker: Løkke beklagede 45 gange, men sagde aldrig undskyld. *DR*. <https://www.dr.dk/nyheder/politik/forsker-loekke-beklagede-45-gange-men-sagde-aldrig-undskyld>
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren*. Universitetsforlaget.
- Njie, R. A. (2020, 7. august). - Skulle nesten tro Trump hadde laget PR-strategien til Hurtigruten. *Kampanje*. <https://kampanje.com/pr/2020/08/dette-er-hurtigrutens-pr-byraer---som-nekter-a-svare-pa-sporsmal/>
- Nordlys. (2020, 3. august). En ledelse uten tillit. <https://www.nordnorskdebatt.no/en-ledelse-uten-tillit/o/5-124-10428>
- NRK. (2020a, 1. august). *Dagsrevyen*. [TV-program]. <https://tv.nrk.no/serie/dagsrevyen/202008/NNFA02080120/avspiller>

- NRK. (2020b, 3. august). Hurtigruten holder pressekonferanse. [TV-program].
https://www.nrk.no/video/hurtigruten-holder-pressekonferanse_278f1605-46c1-4e6d-ba0c-9fc16654644e
- NRK. (2020c, 3. august). *Dagsrevyen*. [TV-program].
<https://tv.nrk.no/serie/dagsrevyen/202008/NNFA19080320/avspiller>
- NRK. (2020d, 13. august). *NRK nyheter*. [TV-program].
<https://tv.nrk.no/serie/nyheter/202008/NNFA17081320/avspiller>
- NRK. (2020e, 17. september). *Dagsnytt 18*. [TV-program]. <https://tv.nrk.no/serie/dagsnytt-atten-tv/202009/NNFA56091720/avspiller>
- NTB. (2023, 10. mars). Koronabøter mot kaptein og lege på Hurtigruten blir stående.
<https://www.nrk.no/nyheter/koronaboter-mot-kaptein-og-lege-pa-hurtigruten-blir-staende-1.16330061>
- Olsen, O. N. & Larsen, S. K. (2011, 26. september). Tror ikke Hurtigrutens rykte er skadet. *VG*. <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/agjr2/tror-ikke-hurtigrutens-rykte-er-skadet>
- Olsen, P. & Steinmo, H. (2020, 13. august). Hurtigrutens toppsjef inviterte pressen til møte, måtte dra etter under fire minutter. *E24*.
<https://e24.no/naeringsliv/i/50PA2b/hurtigrutens-toppsjef-inviterte-pressen-til-moete-maatte-dra-etter-under-fire-minutter>
- Paulsen, H. C. (2020, 3. august). Filosof Øyvind Kvalnes kritiserer Hurtigrutens etiske vurderinger. *Vårt land*. <https://www.vl.no/nyheter/2020/08/03/filosof-oyvind-kvalnes-kritiserer-hurtigrutens-etiske-vurderinger/>
- Pinsdorf, M. K. (1991). Flying Different Skies: How Cultures Respond to Airline Disasters. *Public Relations Review* 17(1), 37-56. [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(91\)90005-6](https://doi.org/10.1016/0363-8111(91)90005-6)
- Proff. (2023). Hurtigruten Group AS. <https://www.proff.no/roller/hurtigruten-group-as/oslo/hovedkontortjenester/IF49DD010NZ/>
- Riise, J. H. (2006, 18. august). Omdømmekirurgi for åpen scene. *Ukeavisen ledelse*, s. 25.
- Rosbach, M. (2020, 2. oktober). Havila Kystruten: – Ikkje akseptabelt. *NETT NO*.
<https://nett.no/nyheter/havila-kystruten-ikkje-akseptabelt>
- Rydne, N. (Programleder). (2022a, 3. juni). Hurtigruten-sjef Daniel Skjeldam. [Audio-podkast-episode]. I *Toppmøtet*. E24.
<https://e24.no/podkast/vgtv/episode/239234>
- Rydne, N. (2022b, 5. juni). Det verste jeg ser, er toppledere som klamrer seg fast til posisjonen. *E24*. <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/66al6W/det-verste-jeg-ser-er-toppledere-som-klamrer-seg-fast-til-posisjonen>

- Rydne, N. (2022c, 7. juni). Det verste jeg ser, er toppledere som klamrer seg fast. *Aftenposten*, s. 28-30.
- Røed-Johansen, D. & Torgersen, H. O. (2020, 12. mars). Regjeringen setter inn «de sterkeste tiltakene vi har hatt i fredstid». *Aftenposten*.
<https://www.aftenposten.no/norge/i/mR4pRL/regjeringen-setter-inn-de-sterkeste-tiltakene-vi-har-hatt-i-fredstid>
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved årtusenskiftet*. Fagbokforlaget.
- Rørvik, V. (2020). Krise er lakmustest for virksomhetskulturen, Dagens perspektiv.
<https://dagensperspektiv.no/2020/krise-er-lakmustest-for-virksomhetskulturen>
- Sannum, E. & Bergestuen, S. T. (Programledere). (2020, 15. august). Hurtigruten - en langflat transparent katastrofe. [Audio-podcast-episode]. I *Tut & Mediekjør*. Acast.
<https://play.acast.com/s/tut-mediekjor/hurtigruten-enlangflattransparentkatastrofe>
- SAS. (2023). SAS Group Management. <https://www.sasgroup.net/about-sas/board-and-management/sas-group-management/>
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Brooks/Cole Pub. Co.
- Schwalbach, J. (2015). *Reputation und Unternehmenserfolg: Unternehmens- und CEO-Reputation in Deutschland 2011–2013* (Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation 5). Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation.
https://www.akademischegesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Research_report/FB-Nr5_Reputation_Schwalbach_01.pdf
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data* (5. utg.). Sage.
- Skeie, T. (2006. 24. februar). Hurtigruta ser rødt. *NRK*.
<https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/hurtigruta-ser-rodt-1.219198>
- Solli, M. (2020, 4. august). Kritisk til Hurtigruten: - De rushet ut i markedet som Eddie the Eagle ut av hoppet. *Nettavisen*. <https://www.nettavisen.no/okonomi/kritisk-til-hurtigruten-de-rushet-ut-i-markedet-som-eddie-the-eagle-ut-av-hoppet/s/12-95-3424000627>
- Språkrådet. (u.å). Bokmålsordboka.
<https://ordbokene.no/bm/search?q=omd%C3%B8mme&scope=ei>
- Stabell, E. (2020, 22. juni). NRKs femdøgns hurtigrutemaraton: En nasjonal, folkelig orgie. *NRK*. <https://www.nrk.no/norge/hurtigrute-maraton-samler-folket-1.7681390>

- Steinsland, K. & Mikalsen, K.-E. (2012, 31. mai). Han er Hurtigrutens nye konsernsjef. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/zGeov/han-er-hurtigrutens-nye-konsernsjef>
- Stephansen, E. (2020a, 4. august). Nei, du tar ikke ansvar når du skyver ansvaret nedover. *Nettavisen*. <https://www.nettavisen.no/okonomi/nei-du-tar-ikke-ansvar-nar-du-skyver-ansvaret-nedover/s/12-95-3424000776>
- Stephansen, E. (2020b, 11. august). Intet er så stille som en taus Trygve Hegnar. *Nettavisen*. <https://www.nettavisen.no/okonomi/intet-er-sa-stille-som-en-taus-trygve-hegnar/s/12-95-3424003920>
- Stordalen, P. A. (2022). *Apollo-metoden: Syv grep som funker når det virkelig gjelder*. Bonnier Norsk Forlag.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Sun, Y., Zhang, P. & Fei, J. (2021). CEO Turnover, Network Effects, and Firm Performance. *International Journal of Organizational and Collective Intelligence* 10(2), 54-72. <https://doi.org/10.4018/IJOI.2020040104>
- Svendsen, F. D. (2011, 20. oktober). Drivstofflekkasje trolig årsak til Nordlys-brann. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/norge/i/mP7Qp/drivstofflekkasje-trolig-aarsak-til-nordlys-brann>
- Sæther, G. (2022, 9. april). Daniel Skjeldam: - Å skulle kaste kortene fordi mediene er ute etter meg, ville vært helt feil. *Dagens Næringsliv, Magasinet*, s. 56.
- Søgaard, J. I. (2011, 18. juni). Undskyld, jeg beklager. *Kristeligt Dagblad*. <https://www.kristeligt-dagblad.dk/liv-sj%C3%A6l/unnskyld-jeg-beklager>
- Taleb, N. N. (2018). *"Introduction". Skin in the Game: Hidden Asymmetries in Daily Life*. Random House.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Trumpy J. & Schultz, J. (2020, 28. august). Ledelsen tungt lastet - kan gå på sure aksjetap. *Dagens Næringsliv*, s. 10-11.
- Vaaland, M. C. O. (2020, 3. august). Hurtigruten har fått en kritisk omdømmeknekk, mener Trond Blindheim. *Vårt land*. <https://www.vl.no/nyheter/2020/08/03/hurtigruten-har-fatt-en-kritisk-omdommeknekk-mener-trond-blindheim/>

- Valderhaug, R. (2020, 28. oktober). Kritisk granskningsrapport ble fjernet fra Hurtigrutens nettsider. *E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/2ddBkr/kritisk-granskningsrapport-ble-fjernet-fra-hurtigrutens-nettsider>
- Valderhaug, R. (2021, 4. mai). Prisen for denne 51 siders rapporten kom på 14 millioner kroner. *E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/1ERpLM/prisen-for-denne-51-siders-rapporten-kom-paa-14-millioner-kroner>
- VG. (2020a, 4. august). Leder: Hurtigrute-sjefens ansvarsløshet. <https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/70EG9V/hurtigrute-sjefens-ansvarsløshet>
- VG. (2020b, 18. september). Hurtigrutesjefens tåkeprat. <https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/dldr7B/hurtigrutesjefens-taakeprat>
- VGTV. (2020, 17. september). *Hurtigruten legger frem granskningsrapport* [Video]. <https://tv.vg.no/video/205234/hurtigruten-legger-frem-granskningsrapport>
- Weiberg-Aurdal, J. M. (2020, oktober). Hegnar avviser at han sensurerte journalistene sine om Hurtigruten: – Ville vært absurd. *M24*. <https://m24.no/finansavisen-hegnar-media-hurtigruten/hegnar-avviser-at-han-sensurerte-journalistene-sine-om-hurtigruten--ville-vaert-absurd/269821>
- Wig, S. (2019, 13. september). Varslet Nav om «militærleir» - rådet til å bli i XXL. *E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/Vbk1r3/varslet-nav-om-militaerleir-raadet-til-aa-bli-i-xxl>
- Wæraas, A. (2004). *Den karismatiske offentlige organisasjon: Konstruksjoner av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. (Doktoravhandling). Universitetet i Tromsø, Tromsø.
- Østrem, V. (2020, 2. august). Hurtigrutens bærekraft-image har ikke bare fått en ripe i lakken. Det har kollapset. *Vårt Land*. <https://www.vl.no/nyheter/2020/08/02/hurtigrutens-baerekraft-image-har-ikke-bare-fatt-en-ripe-i-lakken-det-har-kollapset/>

Vedlegg

Vedlegg 1: Tidslinje Hurtigrutens koronautbrudd

17. juli 2020	Første seilassen med MS «Roald Amundsen»
21. juli 2020	Sykdom i besetningen
24. juli 2020	Tilbake i Tromsø
29. juli 2020	Første smittede, varsler ikke passasjerene
30. juli 2020	Kontakt med UNN, ansatte syke
31. juli 2020	Bekreftet smitte, tiltak settes i gang
1. august 2020	Antall smittede øker, 69 kommuner varslet
2. august 2020	Flere syke passasjerer, forsøker å forklare
3. august 2020	Alle ekspedisjonscruisene stoppes, fylkeslegen og politiet skal granske, nytt smittetilfelle
4. august 2020	Flere nye tilfeller, tester på MS «Fridtjof Nansen», MS «Spitsbergen» på vei til Tromsø
6. august 2020	Skipslegene fritatt fra ansvar, mulig smitte på nytt skip, flere nye smittede, ingen smittede på de andre skipene
20. august 2020	Alle testet, totalt 71 personer smittet
24. august 2020	Alle ansatte som var smittet er nå friske
28. august 2020	MS «Roald Amundsen» forlater Tromsø
1. september 2020	Sjøfartsdirektoratet offentliggjør rapport
17. september 2020	Hurtigruten presenterer egen granskingsrapport

28. februar 2022	<p>Hurtigruten får et forelegg på 1.000.000 kroner for mangler ved sikkerhetsstyringssystem, beredskap, organisering, rapportering, risikovurdering, tilrettelegging og varsling.</p> <p>Skipslegen og kapteinen får forelegg på henholdsvis 40 000 kr og 30 000 kr. Begge ble bøtelagt grunnet manglende varsling om mulig smitte til norske myndigheter, og skipslegen ble i tillegg bøtelagt for mangler ved yrkesutøvelsen som helsepersonell.</p>
1. februar 2022	Hurtigruten aksepterer forelegget. Skipslegen og kapteinen godtok ikke sine forelegg.
20. september 2022	Kapteinen og skipslegen ble i Nord-Troms og Senja tingrett dømt til bøter på henholdsvis 36 000 kroner og 46 000 kroner.
November 2022	Kapteinen og skipslegen anket dommen. Hålogaland lagmannsrett besluttet å ikke behandle anken.
Mars 2023	Kapteinen og skipslegen anket lagmannsrettens beslutning til Høyesterett, men den ble forkastet.

Vedlegg 2: Oversikt over forsvarsstrategier, symbolikk og effekt i de ulike fasene
(arbeidsdokument)

Fase	Forsvarsstrategier	Coombs akse (1-7)	Symboler/ symbolikk	Effekt etter omdømmeoppskrift
1. Pressemelding 31.07.2020	Rettferdiggjøring (minimalisering, "bolstering", fremhever positive sider ved organisasjonen, ansvarsfraskrivelse)	2) Benektelse 3) Bortforklaring 4) Rettferdiggjøring	Toppleder er ikke synlig på dette stadiet. Saken håndtert av kommunikasjonsavdeling. Viser at Hurtigruten ikke tar krisen på fullt alvor. Fremstår ikke alvorlig når toppleren er lite synlig.	Toppleder var lite synlig fra start, og symbolsk sett har nok ikke dette vært en god start på omdømmeforsvaret ved en såpass alvorlig krise som saken utviklet seg til å bli.
2. Lørdagsrevyen 01.08.2020	Ansvarsfraskrivelse (manglende informasjon), benektelse (ren nekting og skyld på andre internt)	3) Bortforklaring	Skjeldam er talsperson og veldig synlig som gjest i lørdagsrevyen. Han stiller i lyseblå skjorte uten jakke og slips. Skaper et skille mellom oss (ledelsen) og dem (andre uspesifiserte) internt. Skjeldam inntar en slags offerrolle som uforskyldt part	Toppleder er på banen nå, men er forsvarende og lite imøtekommende i sin forsvarsrespons. Tviholder på jussen, når etikken har feilet. Viser ikke medfølelse eller omtanke, og virker mest opptatt av å ikke få skyld.
3. Pressekonferanse 03.08.2020	Beklagelse, rettferdiggjøring, korrigerende handling, fremhever positive sider ved organisasjonen	3) Bortforklaring 7) Full beklagelse	Skjeldam er talsperson og stiller i lyseblå skjorte uten jakke og slips. Skjeldam lover grenseløs åpenhet og beklager hele 7	På dette tidspunktet har situasjonen endret seg, og på kontinuumsaksen beveger omdømmeforsvaret seg fra en forsvarende til en mer imøtekommende strategi. Skjeldam anerkjenner alvorlighetsgraden og trer

			<p>ganger. Tydelig på rollen sin “..det er mitt ansvar som øverste sjef er dette mitt ansvar”. Denne setningen sies totalt fem ganger. Toppleder legger seg paddeflat, men tvholder på manus. Viser omsorg for de som er direkte berørt. Lover ekstern granskning av hendelsen som korrigerende handling.</p>	<p>frem som en ansvarsfull toppleder. Likevel, fremstår ikke beklagelsen helt oppriktig og genuin ettersom Skjeldam leser opp fra manus. Selv om han legger seg flat, gjentar han bortforklaringer som dårlig informasjonsflyt internt og driver dermed fortsatt på med ansvarsfraskrivelse som tidligere. Får ikke full effekt av beklagelsen siden forsvarsstrategien ikke er rendyrket (har fortsatt elementer av ansvarsfraskrivelse, minimalisering osv)</p>
4. Dagsrevyen 03.08.2020	Beklagelse	3) Bortforklaring 7) Full beklagelse	<p>Skjeldam er talsperson og stiller i lyseblå skjorte uten jakke og slips. Svarer ikke direkte på spørsmål, noe som gir et inntrykk av at Skjeldam er mest opptatt av å få frem sitt budskap.</p>	<p>Ble kritisert i media i etterkant, betegnet som “sleip ål” som snor seg unna spørsmålene. Enkelte mente han ble stående og se dum ut fordi han ikke svarte på spørsmål. Dobbeltkommunikasjon - Gerd-Liv Valla, datter ansvaret nedover</p>
5. Stillhet	<p>Utenfor Benoits kategorisering, men kan betegnes som passiv forsvarsrespons for å dysse ned saken.</p>	<p>Utenfor Coombs akse, men kan betegnes som en defensive forsvarsrespons. Den er noe mer passiv enn 1) angrep på angriper og 2) benektelse, og kan ha litt til</p>	<p>Passiv, unnvikende, Skjeldam gjør seg utilgjengelig og selskapet kommuniserer kun via kommunikasjonsavdelingen i</p>	<p>Stillheten gir inntrykk av at ledelsen søker dekkning under dekk og budskapet om åpenhet og transparens fra pressekonferansen 03.08 mister sin effekt. Vanskelig å forstå hvilken effekt selskapet håpet å oppnå med dette.</p>

		felles med 3) bortforklaring fordi det kan være en måte å forsøke å minimere krisen på.	form av skriftlige pressemeldinger. Styreleder Hegnar trer frem og erklærer tillit.	At Hegnar erklærer tillit virker nærmest mot sin hensikt, som et "dødsbudskap" jfr. fotballen.
6. Møte med pressen 13.08.2020	Beklagelse og subtil benektelse	6) Forbedrende handling 7) Full beklagelse	Unnvikende. Skjeldam stiller i hvit skjorte og svart ulljakke med synlig Hurtigruten Expeditions logo på venstre arm. Skjeldam er synlig, men svært begrenset tidsrom. Går inn en bil og lukker døren. Fremstår utilpass og tilgjengelig. Uklar kommunikasjonen. Skjeldam ledig i kun noen få minutter. Prioriterer ikke å snakke med media, virker indirekte som at det er andre ting som er viktigere enn saken.	Mer skade enn nytte? Skjeldam gjemmer seg bak politietterforskning og granskning. Etterlever ikke åpenheten og lukker døren til pressen.
7. Pressekonferanse 17.09.2020 - fremleggelse av granskningsrapporten	Beklagelse, korrigerende handling, fremheve positive sider	Imøtekommende 7) Full beklagelse	Hegnar og Stordalen stilte opp, i tillegg til Skjeldam = alvor. Alle tre i lys skjorte og	Trolig god effekt. ingenting er overlatt til tilfeldighetene, går svulstig ut, men en velregissert beklagelse fra alle tre (Hegnar, Stordalen og Skjeldam). Koordinert og står sammen om dette.

			<p>mørk dressjakke, uten slips</p> <p>Hegnar og Stordalen erklærer tillit til Skjeldam.</p> <p>Slår ring, gir støtte.</p> <p>Høytidelig, tar situasjonen på alvor, viktig, prioritert.</p> <p>Daniel i rollen som “endringsagent”, snuoperasjon</p> <p>Rekkefølge. Hegnar først, deretter Fougner, Stordalen og så Daniel til slutt. Dramaturgi, og nøye regissert.</p> <p>Nå viser de at de har kontroll. Nøye planlagt. Ingenting er overlatt til tilfeldighetene.</p>	<p>Velregissert. Signaliserer ro og gir en beroligende effekt. Gjenvinner tillit?</p>
<p>8. Pressemelding 01.02.2022, vedtar forelegg etter politietterforskning</p>	<p>Korrigerende handling</p>	<p>Imøtekommende</p>	<p>Skjeldam synlig i pressemeldingen med fire sitater.</p>	<p>Tar ansvar og vil legge saken bak seg. Ingen trenering.</p>