

Angrep og forsvar i krisekommunikasjon

En retorisk og samtaleanalytisk analyse av Norwegians krisekommunikasjon i Dreamliner-saken

Lene Aadland Olsen



Masteroppgave i retorikk og språklig kommunikasjon
Institutt for lingvistiske og nordiske studier

UNIVERSITETET I OSLO

Våren 2015

© Lene Aadland Olsen

2014

Angrep og forsvar i krisekommunikasjon. En retorisk og samtaleanalytisk analyse av
Norwegians krisekommunikasjon i Dreamliner-saken.

Lene Aadland Olsen

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg hvilke retoriske angreps- og forsvarsstrategier som ble brukt av media og flyselskapet Norwegian i møte med Dreamliner-krisen som oppstod i 2013. Oppgaven benytter retorisk analyse og samtaleanalyse (CA) for å gi svar på problemstillingene. Det teoretiske rammeverket består av en gjennomgang av begrepene krise og krisekommunikasjon. Deretter benyttes William Benoit, Keith Michael Hearit, Timothy Coombs og Winnie Johansen og Finn Frandsen som sentrale teoretikere hva gjelder ulike strategier for vellykket krisekommunikasjon.

Analysen viser at både Norwegian, media og passasjerer har stemmer som kommuniserer *med, mot, forbi* eller *om* hverandre, der de alle er med på å forme situasjonen og sette rammer for krisekommunikasjonen. Funnene i analysen viser hvordan media gjennom sine definisjoner av de ulike hendelsene utvider krisen til også å bli en kommunikasjonskrise, der krisen ikke kun gjelder tekniske feil, men også svakheter i organisasjonen og tekniske feil i kommunikasjonen som følge av menneskelig svikt. På denne måten defineres krisen samtidig som en krise som kunne ha vært forebygget, noe som tillegger Norwegian et stort kriseansvar. De retoriske forsvarsstrategiene til Norwegian bærer preg av henvisninger til ansvar og moral, avledning, samt benektelses- og forsterkningsstrategier. Skjult og åpen motstand brukes av Norwegian-sjefen for å unngå kritiske spørsmål, samtidig som det gir Bjørn Kjos rom til å snakke positivt om selskapets egenskaper. Gitt den retoriske situasjonen og rammene for krisekommunikasjonen vurderes Norwegians krisekommunikasjonsstrategier overveiende som vellykket, da man ved å overbevise offentligheten om at organisasjonen ikke er ansvarlig for de uønskede hendelsene, samt minne om positive egenskaper, bidro til å minimere trusselen mot ethos og omdømmet.

Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært krevende og utfordrende, men også svært lærerikt og spennende. Jeg ønsker å rette noen takksigelser til de som har gjort det mulig å fullføre denne oppgaven.

Jeg vil rette en stor takk til Jan Svennevig for god og konstruktiv veiledning gjennom hele denne prosessen.

Takk til Anders for hjelp med idé, og ikke minst for motivasjon og støtte hele veien.

Takk til Silje, Mona og Ole-Petter for hjelp med korrektur og språkvask.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	7
1.1 Problemstilling	7
1.2 Konkretisering av problemstillingen	8
2.0 Teori	8
2.1 Kriser	8
2.2 Krisekommunikasjon	10
2.3 Strategier for crisekommunikasjon	12
2.3.1 William Benoit: Krisekommunikasjon med utgangspunkt i imagegjenopprettelse	13
2.3.2 Keith Michael Hearit: Krisekommunikasjon med unnskyldningen som strategi....	14
2.3.3 Timothy Coombs: Krisekommunikasjon som relasjonshåndtering	16
2.3.4 Winnie Johansen og Finn Frandsen: Den retoriske arena	17
3.0 Gjennomføring og metode	20
3.1 Materiale	21
3.2 Forskningsdesign	22
3.3 Samtaleanalyse	22
3.3.1 Angrep og forsvar i intervjuer	23
3.4 Retorisk analyse	24
3.4.1. Den retoriske situasjonen	24
3.4.2 Retorikkens bevismidler: ethos, logos og pathos	25
3.4.3 Angrep på troverdighet og selvheldelse	25
3.4.4 Rett ord til rett tid: kairos og aptum	27
3.5 Forskningskvalitet	27
3.6 Plassering av eget arbeid i forhold til forskningstradisjonen	28
4.0 Analyse og drøfting	29
4.1 Norwegians retoriske situasjon	29
4.2 Retoriske angrepsstrategier i media	30
4.2.1 Å definere krisen	30
4.2.2 Angrep på ethos	34
4.2.3 Oppsummering av angrep og kritikk	39
4.3 Norwegians retoriske forsvarsstrategier i møte med angrep på ethos	39
4.4 Hvor vellykket var Norwegians crisekommunikasjon	45

5.0 Konklusjoner.....	48
6.0 Litteraturliste.....	50
7.0 Vedlegg	53
7.1 Transkripsjonsnøkler.....	53
7.2 Videoklipp/lydfile.....	53
7.3 Transkripsjon av intervju med TV2.....	53
7.4 Transkripsjon av intervju med VG	57
7.5 Transkripsjon av pressekonferanse på Fornebu	62

1.0 Innledning

God kommunikasjon er blitt en særdeles viktig del av bedrifter, organisasjoner og gruppers organisering. Ulike samfunnsaktører møter krav til stadig mer omfattende og gjennomført informasjonsarbeid, noe som viser til viktigheten av god intern og ekstern kommunikasjon. Som en del av organisasjoners arbeid med informasjon og samfunnskontakt finner vi et felt som i stor grad kan påvirke deres ansikt og omdømme, deres evne til å håndtere kriser. Ved hjelp av gjennomtenkt retorikk og kommunikasjon kan kriser både avverges, dempes og løses.

Krisekommunikasjon er et område som jeg personlig finner veldig interessant, og ønsker å studere nærmere. I denne avhandlingen har jeg valgt å gjøre et casestudie av flyselskapet Norwegian, og deres håndtering av problemene som oppstod i forbindelse med innkjøpene av de nye Dreamliner-flyene.

Flyselskapet Norwegian skulle etter planen lansere sine nye Dreamliner-fly i slutten av mai 2013. Flyene skulle brukes på selskapets langdistanseruter, og sikre selskapet internasjonal konkurransedyktighet på langdistanseoperasjoner. Det var knyttet stor spenning til de nye Dreamliner flyene, men allerede sommeren samme år ble det klart at selskapets nye satsning ikke fikk noen drømmestart.

I februar 2013 kom det første tegnet på problemer fra Norwegian. På deres hjemmeside la de ut en pressemelding, der de varslet om en mulig forsinkelse på deres første 787 Dreamliner. Ved lanseringen av langdistanserutene 31. mai 2013 var det klart at de nye Dreamliner-flyene ikke var klare grunnet tekniske problemer. Norwegian måtte derfor leie inn fly fra andre selskap for å frakte passasjerene sine. De tekniske problemene har videre sett ut til å bli hengende igjen som en rød tråd i historien om Norwegian sin nye storsatsning. Tekniske problemer og påfølgende tidsforsinkelser skapte stor misnøye blant passasjerer, og problemene fikk stor omtale i media.

1.1 Problemstilling

I denne avhandlingen vil jeg se nærmere på både angreps- og forsvarsstrategier i møte med denne krisen. Jeg har derfor valgt å formulere problemstillingen i tre hovedspørsmål:

1. Hvilke retoriske angrepsstrategier ble tatt i bruk av media for å definere krisen og plassere skyld?
2. Hvilke retoriske forsvarsstrategier ble tatt i bruk av Norwegian?
3. Hvor vellykket var Norwegians krisekommunikasjon?

1.2 Konkretisering av problemstillingen

Jeg har i denne oppgaven formulert to deskriptive problemstillinger og en normativ problemstilling. For å kunne si noe om Norwegian sin krisekommunikasjon vil jeg starte med å se på hvordan krisen ble definert i media, hvilke angrepsstrategier som ble brukt. Når den retoriske situasjonen er kartlagt vil jeg videre se på hvilke retoriske forsvarsstrategier som ble tatt i bruk av Norwegian. Med strategier mener jeg ikke her bevisste strategier, men jeg ønsker å avdekke de faktiske strategier som lar seg lese ut av mitt analysemateriale. Her vil jeg mer spesifikt se på hvordan de møtte krisen og angrepene i lys av ulike responsstrategier. Når de retoriske responsstrategiene er kartlagt vil jeg videre se på hvordan de fungerte, hvor effektive de var. Grunnlaget for å vurdere vellykkethet i Norwegians krisekommunikasjon er teori om dette feltet som jeg vil presentere i neste kapittel.

2.0 Teori

Krisekommunikasjon er et vidt felt, og rommer flere ulike innfallsvinkler og teoretiske forståelser. I denne oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i de teoretiske perspektivene jeg mener er mest relevante i forhold til min problemstilling. Jeg vil begynne med å gå nærmere inn på begrepene krise og krisekommunikasjon for å legge fundamentet for den videre teoretiske drøftningen. Deretter vil jeg se på ulike krisekommunikasjonsteorier, med hovedfokus på William Benoit, Keith Michael Hearit, Timothy Coombs og Winnie Johansen og Finn Frandsen.

2.1 Kriser

Ordet krise kommer opprinnelig fra det greske ordet krisis, og betyr avgjørelse (Gangdal & Angeltveit, 2013, s. 13). Det finnes mange ulike typer kriser, og deres art og omfang kan variere stort. Johansen og Frandsen (2007, s. 77) hevder derimot at felles for dem alle er at de vil føre til en form for diskontinuitet i forbindelse med den normale eller ønskede situasjonen, og at kriser betraktes som noe negativt, som en trussel mot virksomhetens eksistens. Gangdal og Angeltveit (2013, s. 14) definerer begrepet krise som: ”En situasjon som kan komme til å true liv, helse, miljø, eiendeler og/eller omdømmet, og som krever raskere beslutninger og

annerledes handlinger enn det man er organisert for i det daglige arbeidet.” Denne definisjonen fanger opp mye av det samme som Løvik (2007) poengterer i sin krise definisjon, men Løvik fanger også opp noe av det mest essensielle ved de fleste kriser, nemlig de ofte manglende forvarslende:

En situasjon som avviker fra normaltstanden, oppstår plutselig, truer grunnleggende verdier (liv, helse, miljø, livsgrunnlag, økonomiske interesser) og troverdighet, og krever umiddelbare tiltakt. En krise er en situasjon som truer eller kan true en bedrifts eller organisasjons kjernevirksomhet og/eller troverdighet (omdømme). (s. 12)

Kriser er altså situasjoner som oppstår plutselig, truer grunnleggende verdier og øker presset på behovet for informasjon og kommunikasjon. Kriser er et slags sannhetens øyeblikk, hvor både styrker og svakheter ser sin mulighet til å vise seg.

Når det gjelder ulike krisetyper sier Coombs (2007) at: ”Different crises can necessitate the use of different crisis team members, an emphasis on different stakeholders, and warrant different crisis response strategies” (s. 64). Alle kriser er unike og vil kreve ulik respons og gi ulike konsekvenser. Kriser har derimot noen karakteristiske trekk, som gjør at de på et mer overordnet nivå kan kategoriseres etter type og kriseansvar. Coombs (2007, s. 142) har derfor laget en liste over ulike krisetyper satt sammen med hvilket ansvarsnivå de ligger på. Satt i en tabell ser oversikten hans slik ut:

Krisetype	Ansvarsnivå
Naturkatastrofer Rykter Vold på arbeidsplassen Sabotasje	Offerklynge: Veldig liten tilleggelse av kriseansvar
Utfordringer Ulykker som skyldes tekniske feil Tekniske feil som fører til produktfeil	Ulykkesklynge: Liten tilleggelse av kriseansvar
Ulykker som skyldes menneskelige feil Tekniske feil som skyldes menneskelig svikt Organisasjonsmessige ugjerninger	Klynge av kriser som kunne ha vært forebygget: Stor tilleggelse av kriseansvar

Det finnes et utall situasjoner og hendelsesforløp som kan forårsake kriser, og de kan variere fra det vi kaller uønskede situasjoner, til mer kritiske situasjoner, ulykker og katastrofer. I følge Coombs (2007, s. 142) er det hvor mye av ansvaret for krisen organisasjonen tildeles som avgjør hvor store konsekvenser den vil ha for omdømmet. Organisasjonens tidligere krisehistorie og omdømme vil også påvirke hvilke konsekvenser den aktuelle krisen medfører. Dersom en organisasjon opplever et gjentakende mønster av kriser er det ofte de samme feilene som har gått igjen, og trusselen mot virksomhetens omdømme og eksistens vil da bli større. I følge Gangdal og Angeltveit (2013, s. 22) vil dårlige risikoanalyser, dårlige beredskapsplaner, mangel på trening og liten innsikt i hvilke krefter som kan utløse krisesituasjoner i mange tilfeller være de samme feilene som går igjen i kriser som utvikler seg dit hen at de truer virksomhetens omdømme og eksistens. Dette kan skyldes flere ulike faktorer, men det er som regel et resultat av manglende vilje til gjennomføring av gode løsninger, manglende handlekraft og mangel på god og effektiv kommunikasjon.

2.2 Krisekommunikasjon

Informasjons- og kommunikasjonsbehovet ved en krise vil være langt mer omfattende enn det dagligdagse arbeidet. I følge Løvik (2007, s. 13) handler informasjonshåndtering i dagens informasjons- og mediesamfunn primært om tre oppgaver:

1. Informere internt
2. Informere eksternt
3. Kommunisere med media

Kommunikasjonen må i alle tre tilfeller oppdateres kontinuerlig, være korrekt og fullstendig og videreføres så raskt det lar seg gjøre. I forbindelse med alle former for kriser vil det dukke opp en rekke forskjellige aktører, med ulike roller og agendaer. Eksempler på slike aktører vil være ansatte, skadevolder, nødetater, ofre, pårørende, nyhetsmedier og sosiale medier, rådgivere, myndigheter, politiske organer, fagmiljøer og opinionsledere, kunder og konkurrenter, leverandører og samarbeidspartnere. Når man jobber med krisekommunikasjon anbefaler derfor Løvik (2007, s. 46) at man samordner og utveksler informasjon mellom de ulike aktørene, både internt og eksternt. I en krisesituasjon vil det oppstå store mengder informasjon, og man bør etterstreber å unngå misforståelser, doble budskap eller motstridende opplysninger.

Hva som faktisk ligger i begrepet krisekommunikasjon kan oppfattes og defineres på mange ulike måter. Johansen og Frandsen (2007, s. 15-17) skiller derimot mellom to hovedkategorier, en snever og en bred oppfattelse. Den snevre oppfattelsen av krisekommunikasjon fokuserer hovedsakelig på kommunikasjon under selve krisen, den er avsenderorientert, handlingsorientert og gir konkrete regler for hvordan man best mulig kommuniserer under en krise. Den brede krisekommunikasjonsoppfattelsen ser derimot også på fasene før og etter en krise. Den inkluderer både avsender og mottaker, og fokuserer på den måten i større grad på kommunikasjon, i stedet for kun informasjon. Den brede oppfattelsen vektlegger samtidig forebygging og forberedelser i forkant av kriser, og læring i etterkant av kritiske situasjoner. Den skiller seg samtidig fra den snevre oppfattelsen ved at den ikke har troen på skreddersydde oppskrifter for hvordan kriser bør håndteres. Alle kriser er unike, og selv om det finnes sammenligninger og gode råd, bør hver krise løses ut ifra de spesifikke betingelser som preger situasjonen. Johansen og Frandsen (2007) slutter seg til den brede oppfattelsen og definerer krisekommunikasjon på følgende måte:

Krisekommunikation er en kompleks og dynamisk konfiguration af kommunikationsprocesser – før, under og efter en begivenhed, en situation eller et forløb, der af organisationen og/eller en eller flere af dens stakeholdere fortolkes som en krise – hvor forskellige aktører, kontekster og diskurser (manifisteret i bestemte genrer og tekster) står i relation til hinanden. (s. 18)

Løvik (2007, s. 28) slutter seg også til den brede oppfattelsen i sin forståelse av krisekommunikasjon. I følge han kan krisehåndtering deles inn i fire hovedområder:

1. Forebyggende
2. Forberedende
3. Akuttfase
4. Tilbake til normal drift

Han presiserer videre at kommunikasjon i forkant av krisen skal forhindre kriser og styrke organisasjonen i møte med de kriser som kan komme. Under krisen bør kommunikasjonen dreie seg om å kommunisere med involverte aktører, mens det kommunikative arbeidet etter krisen bør rette fokuset mot gjenreising av tillit og omdømme.

God krisekommunikasjon og informasjonsberedskap er noe av det viktigste når det gjelder krisehåndtering. Professor Ragnar J. Værnes referert i Løvik (2007) hevder at:

Det viktigste verktøyet for å håndtere en krise, både i en akutfase og i en oppfølgingsfase, er en effektiv og god kommunikasjon. Kommunikasjonsform og kommunikasjonsprosedyrer (hva som skal formidles, og til hvem) vil ha store implikasjoner både på individ-, gruppe- og samfunnsnivå. Man har opp gjennom historien erfart at spesielt dårlig krisekommunikasjon, både med hensyn til ”hva”, ”når” og ”til hvem”, har vært med på å forverre krisen, samt å forhindre en bearbeidings- og normaliseringsfase. (s. 29)

Værnes presiserer i sin argumentasjon viktigheten av en vellykket kommunikasjonsprosess i kritisk situasjoner. Når en krise oppstår vil en organisasjon kunne dømmes like mye etter hvordan krisen håndteres og legges frem, som krisens opprinnelige årsak og løsning. Johansen og Frandsen (2007) snakker i den forbindelse om det de kaller *den dobbelte krise* eller ”kommunikasjonskrisen” og sier at: ”En dobbeltkrise er en krise, hvor den opprinnelige krise overlejes af en ”kommunikasjonskrise”, for så vidt virksomheden ikke magter at lede de kommunikationsprocesser, som skulle bidrage til håndteringen af den oprindelige krise” (s. 79). Krisekommunikasjon er en kommunikasjonsprosess som strekker seg både før, under og etter krisen, der ulike aktører, kontekster og diskurser spiller inn. Dersom dette ikke håndteres på en god, gjennomtenkt og effektiv måte risikerer organisasjonen at det oppstår en kommunikasjonskrise. I slike tilfeller vil den opprinnelige krisen utvides som følge av dårlig eller mangelfullt kommunikasjonsarbeid.

2.3 Strategier for krisekommunikasjon

I boken *Krisekommunikation* skriver Johansen og Frandsen (2007, s. 184) om de to forskningstradisjoner de mener er de beste på å forklare og beskrive organisasjoners kommunikasjon under en krise. Den første er den tekstorienterte/retoriske tradisjonen, som tar for seg hva en virksomhet faktisk sier og gjør, og her finner vi blant annet William Benoit og Keith Michael Hearit. Den andre forskningstradisjonen er den kontekstorienterte/strategiske. Denne trekker i større grad inn konteksten og hvordan ulike faktorer påvirker utformingen av selve krisekommunikasjonen, og her finner vi blant annet Timothy Coombs og hans relationship management. Med utgangspunkt i de to forskningstradisjonene har Johansen og

Frandsen også selv utviklet en modell kalt den retoriske arena, der de fokuserer på en mer multivokal tilgang til krisekommunikasjon.

2.3.1 William Benoit: Krisekommunikasjon med utgangspunkt i imagegjenopprettelse

William Benoit er en amerikansk kommunikasjonsforsker, og i 1995 ga han ut boken *Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Resoration Strategies*. Bokens hovedanliggende er å gi en generell teori om krisekommunikasjon som imagegjenopprettelse, hvordan man kommunikativt skal håndtere angrep på omdømmet. Benoit hevder i sin bok at omdømmet trues dersom offentligheten mener at organisasjonen er ansvarlig for en uønsket begivenhet, uavhengig om dette er tilfellet eller ikke. Krisekommunikasjonen vil være vellykket først når image er gjenopprettet, altså når offentligheten ikke lenger holder organisasjonen ansvarlig for den uønskede hendelsen. Benoit (1995, s. 95) har laget en modell til analyse av krisekommunikasjon, der han legger frem fem overordnede verbale gjenopprettelsesstrategier, samt undertyper:

1. Benektelse

Enkel benektelse

Flytting av skyld

2. Unndragelse av ansvar

Provokasjon

Omstøtelse

Uhell

Gode hensikter

3. Reduksjon av angrepets omfang

Avledning

Minimalisering

Differensiering

Transendens

Angrep på den som anklager

Kompensasjon

4. Korrigering

5. Bønn om tilgivelse

Ut i fra modellen til Benoit ser man altså at måten man håndterer en krise på, og hvordan den løses verbalt med ulike aktører kan variere stort. Man kan benekte at en hendelse har funnet sted eller at man er involvert i den, flytte ansvaret for den uønskede situasjonen over til andre aktører, si at man handlet i provokasjon eller grunnet for lite informasjon, si at det skyldes uheldige omstendigheter, eller at selv om utfallet var uheldig var hensiktene hele veien gode. Videre kan man prøve å fremheve organisasjonens positive sider, minimalisere situasjonen som har oppstått eller vise til verre handlinger andre har vært ansvarlige for. Man kan også unnskyldte handlingen i lys av dens positive mening i et større perspektiv, gå til angrep på anklagerne eller tilby kompensasjon til de skadelidende. Til slutt kan man prøve å rette opp feilen eller problemet, eller man kan erkjenne ansvar i situasjonen og be om unnskyldning og tilgivelse (1995, s. 75-79).

2.3.2 Keith Michael Hearit: Krisekommunikasjon med unnskyldningen som strategi

Keith Michael Hearit er en amerikansk retoriker, og forfatteren bak boken *Crisis Management by Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing* (2006). Som tittelen tilsier har han i sin forskning fokusert på unnskyldningen som strategi for krisekommunikasjon, og i bokens innledning sier han følgende:

The propensity to justify one's behavior is an compulsion that has roots in humanity's earliest days. Contemporary times appear to be no different. Individuals, organizations, and institutions act and react, and use communication in order to present themselves in a favorable light. This impulse is particularly true when people are facing crisis management situations – situations that often occur because of people's own misdeeds. (2006, s. 1)

Hearit presenterer en kommunikasjonsetikk, en normativ modell for hvordan organisasjoner etisk riktig skal håndtere kritiske situasjoner. I følge den ideelle etiske standard skal krisekommunikasjonen inneholde følgende elementer når det gjelder måten man kommuniserer på (2006, s. 220):

- Være sannferdig
- Være oppriktig
- Være frivillig

- Være tilpasset riktig tidspunkt
- Henvende seg til alle relevante interessenter
- Gis i en passende kontekst

Krisekommunikasjonen må altså være preget av ærlighet og åpenhet, samtidig må den være oppriktig, noe som må vises både gjennom ord og handlinger. Det er også viktig at tidspunktet for unnskyldningen er gjennomtenkt, slik at det ikke oppstår tvil og misoppfatninger om hensikter og intensjoner rundt beklagelsen. Et annet viktig poeng er at unnskyldningen må komme frivillig, og representere forsoningslyst og moralsk refleksjon. Krisekommunikasjonen skal også henvende seg til alle interessenter som er berørt av hendelsen, og man må derfor velge en kontekst som muliggjør tilgjengelighet til unnskyldninger for alle relevante interessenter.

Videre gis en oppstilling av en ideell etisk standard for innholdet i crisekommunikasjonen (2006, s. 69):

- Eksplisitt innrømme hendelsen som har funnet sted, og at man har handlet uheldig
- Påta seg det fulle ansvaret
- Uttrykke beklagelse
- Identifisere seg med og vise solidaritet ovenfor de berørte interessenter
- Be om tilgivelse
- Søke forsoning med skadelidende interessenter
- Full åpenhet om informasjon som gjelder hendelsen
- Gi en forklaring som svarer til interessentenes legitime forventninger
- Tilby å utføre en passende korrigerende handling
- Tilby en passende kompensasjon

Gjennom crisekommunikasjonen skal man ta det fulle og hele ansvaret for situasjonen, vise forståelse, beklage og be om tilgivelse og søke forsoning med interessenter. Informasjon skal ikke tilbakeholdes i frykt for ytterligere skader, men legges frem tilgjengelig for alle berørte parter. Unnskyldningen skal også legges frem slik at det oppfattes som meningsfull for de relevante interessentene. Kompensasjonen er tilbakebetaling av den gjelden man står i til berørte parter, og kan være av både økonomisk eller symbolsk art.

2.3.3 Timothy Coombs: Krisekommunikasjon som relasjonshåndtering

Timothy Coombs er en amerikansk forsker som ser på krisehåndtering og krisekommunikasjon. Hans forskning er basert på hans syn på krisekommunikasjon som en form for public relations, der ulike aktører trekkes mer aktivt inn i modellen for krisekommunikasjonen. I boken *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding* (2007) poengterer han hva han mener god krisekommunikasjon vil kunne føre til:

Effective crisis management can protect lives, health, and the environment; reduce the time it takes to complete the crisis life cycle; prevent loss of sales; limit reputation damage; preclude the development of public policy issues (i.e., laws and regulation); and save money. Today's operating environment demands that organizations be prepared to manage crises. (s. 11)

Coombs (2007, s. 141) har videre laget en liste over krisekommunikasjonsstrategier som kan deles inn i benektelsesstrategier, forminskelsesstrategier, gjenoppbygningsstrategier og forsterkningsstrategier:

Benektelsesstrategier:

- Angrep på anklager
- Benektelse for at det er skjedd en krise
- Ansvarsforflytting til andre aktører utenfor organisasjonen

Forminskelsesstrategier:

- Bortforklaring der man forsøker å minimere organisasjonens ansvar for krisen
- Rettferdiggjørelse gjennom påstander om minimale skader

Gjenoppbyggelsesstrategier:

- Kompensasjon i form av penger eller gaver til ofre
- Unnskyldning og innrømmelse av det fulle og hele ansvaret

Forsterkningsstrategier:

- Fortelle interessenter om tidligere gode gjerninger og arbeid
- Innsmigring hos interessenter
- Gjøre seg selv til offer for krisen

Coombs hevder i sin Situational Crisis Communication Theory (SCCT) at hvor stor påvirkning krisen vil ha på en organisasjons omdømme avhenger av tre faktorer: hvordan type

krise det er snakk om, hvilke tidligere krisehistorie organisasjonen har og hvilket omdømme organisasjonen har i forkant av krisen. Poenget med SCCT er å se på konteksten, og hvordan den spiller inn på hvilken kriseresponsstrategi man bør velge i ulike situasjoner (2007, s. 141). Tidligere i teorikapittelet la jeg frem en tabell med Coombs sin oversikt over ulike krisetyper sett i sammenheng med kriseansvar. Når det gjelder hvilken kriseresponsstrategi man skal velge i forhold til den aktuelle krisesituasjonen har Coombs sett på både krisetype, kriseansvar, krisehistorie og trussel mot omdømme, og satt opp følgende normative retningslinjer (Heat & Coombs, 2006, s. 206):

1. Bruk forminskelsesstrategier ved kriser med minimal attribusjon av kriseansvar (offer-kriser) og en historie med tilsvarende kriser.
2. Bruk forminskelsesstrategier ved kriser med lav attribusjon av kriseansvar (uhell) og ingen historie med tilsvarende kriser.
3. Bruk gjenoppbyggelsesstrategier ved kriser med lav attribusjon av kriseansvar (uhell) og en historie med tilsvarende kriser.
4. Bruk gjenoppbyggelsesstrategier ved kriser med sterk attribusjon av kriseansvar (kriser som kan forhindres) uten hensyn til krisehistorien.
5. Bruk benektelsesstrategier, når det er mulig, ved rykter og utfordringer.
6. Bruk forsterkningsstrategier som supplement til andre kriseresponsstrategier.
7. Forsøk å bevare konsistensen i kriseresponsstrategiene ved ikke å kombinere benektelsesstrategier med enten forminskelses- eller gjenoppbyggingsstrategier.
8. Ved kriser med minimal attribusjon av kriseansvar (offer-kriser) og ingen historie med tilsvarende kriser er instruerende og tilpassende strategier alene tilstrekkelig.
9. Vær forberedt på å endre kriseresponsstrategi, hvis krisesituasjonen endrer seg og krever en annen respons for å beskytte organisasjonens omdømme på en effektiv måte.

Hvordan en organisasjon best mulig håndterer en krise og hvilken kriseresponsstrategi som bør velges avhenger altså av den helhetlige situasjonen og den aktuelle konteksten for hendelsen.

2.3.4 Winnie Johansen og Finn Frandsen: Den retoriske arena

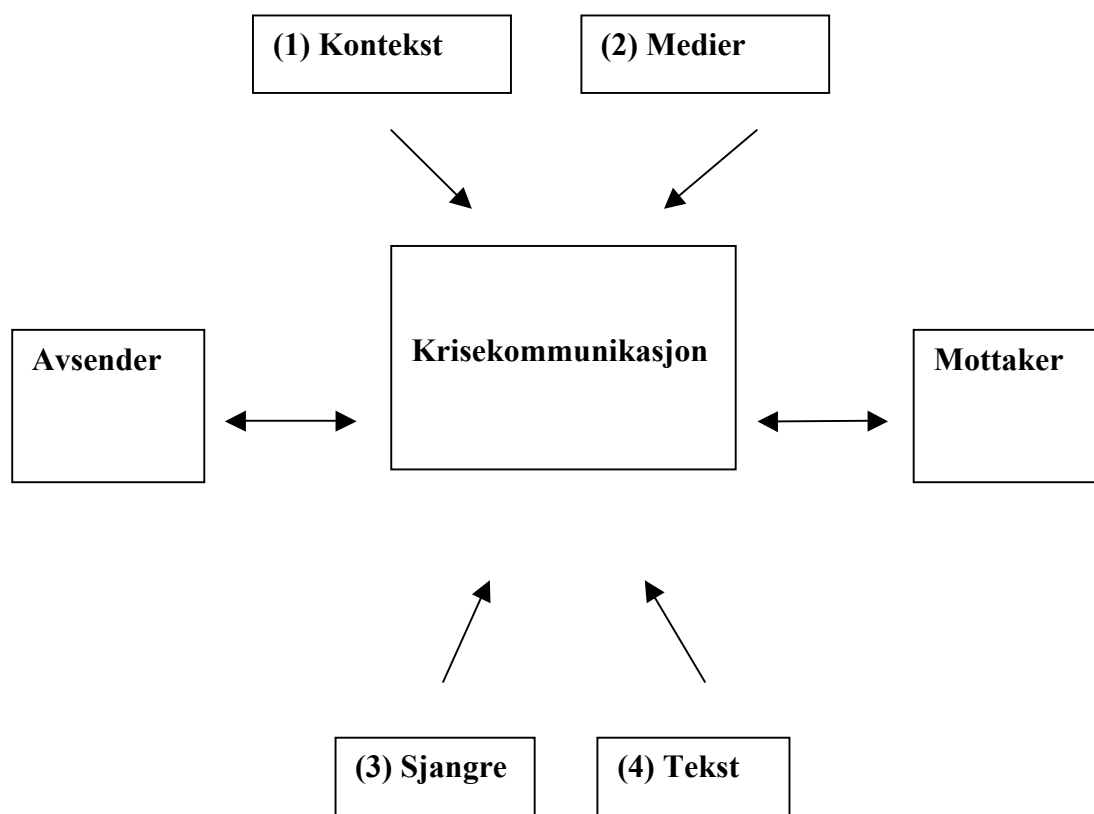
Mens de avsender-orienterte kommunikasjonsmodellene representerte det første skritt i kommunikasjonsforskningen, kom det andre skrittet med de mer mottaker-orienterte modellene. Johansen og Frandsen hevder med deres modell "den retoriske arena" å ha tatt det

tredje skrittet. I deres bok *Krisekommunikation: Når virksomhedens image og omdømme er truet* (2007) sier Johansen og Frandsen selv at:

Det tredje skridt i kommunikasjonsforskningen består netop i at nå hinsides dette forholdsvis simple fokus til fordel for dynamiske og komplekse prosesser, hvor mange ”stemmer” – mange afsendere og mange modtagere – kommunikerer til, med, mod, forbi eller om hinanden. Det er det, vi kalder for en *multivokal* tilgang. (s. 252)

Den retoriske arena er en modell som består av to deler. Den første delen er en kontekstmodell, denne er av kommunikasjons sosiologisk art og det er her vi finner kjernen til den multivokale tilgangen til Johansen og Frandsen. I følge Johansen og Frandsen (2007, s. 276-277) kan ikke krisekommunikasjon forstås ved kun å se på en aktørs kommunikasjon, man må se på alle avsendere og mottakere som er involvert i den aktuelle situasjonen og kommunikasjonsprosessen. Alle involverte aktører vil på ulike tidspunkt opptre som både mottakere og avsendere av informasjon. De mange stemmene vil inngå i ulike relasjoner til hverandre, der kommunikasjonen vil være *til, med, mot, forbi* eller *om* hverandre. Hvilke relasjon de ulike deltakerne i de kommunikative prosessene har til hverandre og hvordan aktørene er posisjonert i forhold til makt, tilgang til mediene og økonomisk og sosial kapital, vil kunne spille inn på hvor godt de klarer seg i den retoriske arenaen når en krisesituasjon oppstår.

Det andre elementet i den retoriske arena er en tekstmodell. Den er av mer retorisk eller sosio-diskursiv art og vektlegger kontekst, medier, sjangre og tekst, der felles for de alle er at de er med på å mediere kommunikasjonen. Johansen og Frandsen (2007, s. 284) har satt opp tekstmodellen slik:



Konteksten er den rammen som krisekommunikasjonen må forstås ut i fra. Johansen og Frandsen (2007, s. 285) skiller mellom tre typer kontekster, der de alle er avhengig av hverandre:

1. Den samfunnsmessige eller nasjonalkulturelle konteksten – består av de generelle sosiale og kulturelle rammer for kommunikasjonen.
2. Den organisatoriske eller institusjonelle konteksten – består av de rammene som organisasjonen eller institusjonen setter for kommunikasjonen.
3. Den situasjonelle konteksten – består av flere trekk ved den umiddelbare kommunikasjonen, slik som hvilke type krise det er snakk om og hvor og når kommunikasjonen finner sted.

Det andre elementet i modellen er medier. Det er i den forbindelse ikke snakk om medieorganisasjoner, men medier som en plattform for å informere, dele og kommunisere budskap. Johansen og Frandsen (2007, s. 291-293) skiller mellom de tre kategoriene trykte medier, elektroniske medier og nye medier. Når vi snakker om de trykte mediene forbindes

dette som oftest med aviser, de leses gjerne individuelt, har høy troverdighet hva gjelder innhold, og fungerer først og fremst som nyhetsformidler til leseren. Når det gjelder elektroniske medier er TV det største massemediet. Innslagene på TV er ofte kortere, men de har mange mottakere og nyhetsformidlinger skjer i et mye raskere tempo og hurtigere oppdateringer. Når det gjelder aviser og TV vil organisasjoner i krise ofte være de som blir omtalt, selv om de gjennom pressemeldinger, intervjuer og lignende vil kunne ha direkte eller indirekte tilgang til mediene. Hva gjelder Internett, omtalt som nye medier, er det derimot et interaktivt medium, der man både kan hente inn og dele informasjon. Brukere kan selv velge når, hvor og i hvilket tempo mediet skal tas i bruk.

Det tredje elementet i tekstmodellen er sjangre. Johansen og Frandsen (2007, s. 295) definerer begrepet slik: "En genre er en gruppe eller "familie" af tekster, der tjener nogenlunde det samme kommunikative formål, og som har en række karakteristika til fælles, hvad angår deres innhold, opbygning og retoriske taktikker." Eksempler på vanlige brukte sjangre er nyhetsartikler, leserinnlegg, reklameannonser og den mye brukte pressemeldingen. Innenfor alle sjangre i krisekommunikasjon finnes ulike konvensjoner, og Johansen og Frandsen (2007, s. 299) foreslår to ulike måter å møte sjangerkonvensjonene på. Den ene er å følge de gitte konvensjonene, basert på et grunnprinsipp som sier at jo bedre disse overholdes desto mer effektiv blir krisekommunikasjonen. På den andre siden kan man derimot velge å bryte på sjangerkonvensjonene for å oppnå en spesiell effekt hos mottakeren, f. eks om man skal skrive en pressemelding som redaksjoner som oftest mottar svært mange av.

Det siste elementet i modellen er tekst. I følge Johansen og Frandsen (2007, s. 299) vil sluttresultatet av selve teksten være avhengig av hvordan både retoriske taktikker og semiotiske ressurser brukes og struktureres. Semiotiske ressurser er tilgjengelige midler for å uttrykke seg, der mening skapes gjennom bruk av ord, bilder eller handlinger. Den retoriske taktikken er derimot hvordan disse ressursene brukes i selve kommunikasjonsprosessen.

3.0 Gjennomføring og metode

Formålet med dette kapittelet er å redegjøre for de metodiske valgene jeg har tatt for å svare på oppgavens problemstilling. Valg av metode avhenger av hva man skal forske på, og nøyaktig hva man ønsker å finne ut (Silverman, 2011, s. 8). I dette ligger det at metoden skal være et hjelpemiddel til å oppnå kunnskap og forståelse om det fenomenet man studerer. Med

denne avhandlingen ønsker jeg å tilføre kunnskap om angreps- og forsvarsstrategier i møte med kriser, og jeg har i lys av det valgt å gjøre en kasusanalyse av krisen som oppstod rundt Norwegian i forbindelse deres nye Dreamliner-fly. For å best mulig kunne svare på oppgavens problemstilling har jeg valgt å bruke kvalitativ metode, da jeg ved å gjennomføre en kvalitativ analyse av materiale får muligheten til å gå i dybden av temaet mitt. Her vil jeg først gi en presentasjon av det utvalgte materialet, før jeg går nærmere inn på valg av analysemetode. Avslutningsvis vil jeg vurdere analysens validitet og reliabilitet, samt plassere mitt arbeid i forhold til forskningstradisjonen.

3.1 Materiale

Ettersom jeg ønsker å se på hvordan krisen ble definert i media, samt hvilke retoriske responsstrategier Norwegian tok i bruk, har jeg valgt å kombinere skriftlige tekster, muntlige intervjuer og pressekonferanser.

Av hensyn til begrenset tidsrom og oppgavens omfang, har det vært nødvendig å foreta en avgrensning med tanke på materialet. 08.02.13 ga Norwegian ut den første pressemeldingen der de varslet en mulig forsinkelse av selskapets første Dreamliner, mens deres langdistanseruter først ble lansert 31.05.2013. Materialet mitt vil derfor ha et tidsspenn fra sommeren 2013 og frem til slutten av februar 2014. På denne måten får jeg med starten på selve krisen, og en mulighet til å se hvordan den videre har utspilt seg. Saken fikk mye oppmerksomhet på grunn av store forsinkelser rundt juletider 2013, og det vil derfor være hensiktsmessige å få med seg reaksjonene på dette, som også strakk seg over i starten av 2014.

Jeg har valgt å analysere skriftlige tekster publisert i forbindelse med Norwegian sine innkjøp av Dreamliner-flyene. Jeg vil også se på intervjuer i media med selskapets sjef Bjørn Kjos. Når det gjelder utvalget har det vært nødvendig med en avgrensning, både med tanke på det skriftlige og det muntlige materialet. Jeg har i denne oppgaven valgt å fokusere på skriftlige tekster i form av artikler publisert på Internett. Tekstene er valgt ut med den hensikt å sikre mest mulig representativitet for krisen i mitt materiale. Artiklene er skrevet av forskjellige nettaviser, der de på ulike måter omtaler krisen. Artiklene er valgt ut på det grunnlag av at de belyser første respons, den gradvise utviklingen i krisen i fjerde kvartal 2013, samt responsen på krisen rundt juletider 2013 og begynnelsen av første kvartal 2014, som var krisens mest kritiske punkt.

Når det gjelder det muntlige materialet har jeg valgt å se på pressekonferansen Bjørn Kjos holdt på Fornebu 25.09.2013, samt to intervjuer med Norwegian-sjefen. Pressekonferansen er spesielt viktig, da det var den første offisielle pressekonferansen Bjørn Kjos holdt i forbindelse med Dreamliner-krisen. Det første intervjuet er gjort av TV2 rett etter pressekonferansen. Gjennom å bruke både pressekonferansen og intervjuet vil jeg få en mulighet til å se om kommunikasjonen varierer i henhold til den konkrete situasjonen ytringen befinner seg i. Det siste intervjuet er gjort av VG 07.01.2014, og belyser kommunikasjonen på et kritisk punkt i krisens utvikling.

3.2 Forskningsdesign

Materialet mitt kan altså deles inn i to hovedkategorier. Den første delen er muntlige intervjuer, samt en pressekonferanse med Bjørn Kjos, mens del to av materialet består av artikler som omhandler krisen, publisert av ulike nettaviser.

Når det gjelder det muntlige materialet startet jeg med å transkribere intervjuene. Dette var både for å bearbeide materialet, men også for å legge grunnlaget for en mer detaljert analyse. Krisekommunikasjon og retorikk vil fungere som analysens overordnede ramme. Jeg vil derfor gjennomføre en retorisk analyse av de muntlige intervjuene og artiklene, kombinert med innspill fra samtaleanalytisk metode (CA). Retorisk analyse og CA er metoder jeg mener vil kunne utfylle og belyse hverandre, samt ulike deler av mitt analysemateriale. Mens retorikken hovedsakelig vektlegger overbevisning og argumentasjon i situasjonen, gir CA en dypere forståelse av hvordan mening forhandles frem i samtalen.

3.3 Samtaleanalyse

Samtaleanalyse (CA) kan beskrives som ”an approach within the social sciences that aims to describe, analyze and understand talk as a basic and constitutive feature of human social life” (Sidnell, 2010, s. 1). Felles for alle former for taleutvekslingssystemer er at de involverer utveksling av språk mellom mennesker. Ved bruk av CA kan man vise hvordan samtaler vitner om komplekse samspill, og hvordan mening og forståelse forhandles frem gjennom språket. Et viktig fokus i CA er å se på samtalens orden og ”afdækningen av tilsyneladende enkle, men i virkeligheten uhyre kompliserte forhold omkring talesproget, der præger og muliggjør vores kommunikative omgang med hinanden i dagligdagen” (Nielsen & Nielsen, 2005, s. 27).

CA ser primært på interaksjonen mellom spørsmål og svar. Hensikten med CA er derfor å studere kommunikasjon og sosial interaksjon mellom mennesker i språklige situasjoner. Fokuset ligger på hvordan deltakerne selv forholder seg til samtalen, hvordan de agerer og reagerer i forhold til hverandre gjennom de bidragene de kommer med i samtalen. Jeg har valgt å se på spørsmål først og deretter hvordan de blir besvart, ettersom det er mest fornuftig med tanke på det analytiske formål i min oppgave.

3.3.1 Angrep og forsvar i intervjuer

I henhold til oppgavens problemstilling, der jeg skal se på angreps- og forsvarsstrategier i møte med krisen, har jeg valgt å trekke inn samtaleanalytisk teori om pågående spørsmålsstilling og unnvikelse av svar. Svennevig, Arisland og Rognmo (2014) hevder at:

Et spørsmål er ikke alltid så uskyldig som det utgir seg for å være. Den strategiske hensikten med å stille et spørsmål kan være å lokke samtalepartneren til å gi et svar som senere kan brukes til å stille han eller henne i et dårlig lys (...) Samtalepartnere forholder seg ofte til slike strategiske hensikter ved å forsøke å motstå føringene som ligger i spørsmålet. (s. 96)

Vi kan skille mellom tre typer pågående spørsmål, der den første er det vi kaller responsstyring. Responsstyring vil si at intervjueren formulerer spørsmålet i form av ja/nei-spørsmål, enten/eller-spørsmål, komplekse spørsmål (flere spørsmål i én samtaleturn), løfte/garanti-spørsmål eller gjentakelse av spørsmål. Spørsmålstypene i denne kategorien snevrer inn agendaen og fører til at intervjuobjektet får begrensede responsmuligheter (Svennevig et al., 2014, s. 105).

I den andre kategorien finner vi argumenterende spørsmål. Her finner vi spørsmål som fremmer en viss virkelighetsforståelse, der det søkes tilslutning til antakelsen man uttrykker i spørsmålsformuleringen. Til denne kategorien tilhører spørsmål med innledningsvekting, ja/nei-spørsmål med vekting, negativt formulerte spørsmål, reformulering av svar med slutning og spørsmål med kontroversiell presupposisjon (Svennevig et al., 2014, s. 108).

Den siste kategorien er det vi kaller kritisk innstilling, der spørsmål og respons implisitt eller eksplisitt fremmer kritikk av intervjuobjektet. Til denne gruppen pågående spørsmål tilhører spørsmål som hevder at intervjuobjektet har et forklaringsproblem, spørsmål med kritisk

presupposisjon, spørsmål og responser som uttrykker skepsis til tidligere uttalelser, avvisning av svar og negativ reformulering av svar (Svennevig et al., 2014, s. 111-112).

Utviklingen av en stadig mer pågående intervjustil har samtidig ført til at offentlige personer i økende grad har tilegnet seg ferdigheter når det gjelder å unngå eller vri på spørsmål. Heritage og Clayman (2010) presenterer to ulike måter en slik manøver kan gjennomføres på. Den første er det de kaller *overt resistance* (åpen motstand) der intervjuobjektet åpenlyst prøver å unngå spørsmålet, eller endre samtaleemnet. Ulempen ved denne strategien er at det er lett å bli gjennomskuet av intervjuer og publikum, mens fordelen er at man kan forhindre en mulig større skade ved å vri samtalen i ønsket retning. Dette kan gjøres ved å be journalisten om lov til å skifte agenda, man kan nedtone agendaskiftet ved å fremstille det som en mindre digresjon, eller man kan prøve å forsvare og rettferdiggjøre unnvikelsen (s. 247-250).

Den andre metoden er *covert resistance* (skult motstand), der intervjuobjektet prøver å unngå spørsmålet, eller endre samtaleemnet uten å anerkjenne manøveren. Fordelen med denne strategien er at man kan unngå at journalisten og publikum legger merke til det, ulempen er derimot at kostnadene ved et slikt trekk kan være svært høye hvis man blir oppdaget. Å forsøke å unngå et spørsmål, samtidig som man later som at man svarer korrekt på det, gjør at man kan fremstilles som sleip og manipulerende, noe som er verre en selve unnvikelsen. Skjult motstand kan gjøres ved å inkorporere spesifikke ord eller fraser fra spørsmålet i sitt eget svar, samtidig som man bruker det på en annen måte enn dets originale betydning. En annen strategi er å styre spørsmålet i ønsket retning, ved å reformulere spørsmålet slik at det passer til svaret man ønsker å gi (s. 254-256).

3.4 Retorisk analyse

Jeg har valgt en begrepsorientert tilnærming til den retoriske analysen, og vil i dette underkapittelet gi en kort presentasjon av sentrale retoriske begreper, som vil fungere som analyseverktøy videre i oppgaven.

3.4.1. Den retoriske situasjonen

Retorikk som analyseverktøy er både empirisk og deskriptiv, samtidig som den er kritisk og vurderende. Et sentralt aspekt er i hvilken grad den skriftlige eller muntlige teksten fungerer i forhold til det konkrete situasjonen, og det vil derfor være nødvendig å se på begrepet *den retoriske situasjon*. Begrepet ble først introdusert av Lloyd F. Bitzer (1968) og viser til at visse situasjoner har mangler, utfordringer eller problemer, som krever reaksjon og handling

for å endres til det bedre. For at det skal være tale om en retorisk situasjon må disse situasjonene, helt eller delvis, kunne løses ved bruk av kommunikasjon. I enhver retorisk situasjon finner vi videre tre konstituerende elementer: *det påtrengende problem* (exigence), *det retoriske publikum* (audience) og *de retoriske vilkår* (constraints) (Kjeldsen, 2009, s. 79-80).

Det første av de tre elementene er det påtrengende problem, som viser til ufullkommenheter, feil, utfordringer og hindringer som kan modifiseres eller løses ved hjelp av kommunikasjon. Med det retoriske publikum vises det utelukkende til de personene som kan påvirkes av avsenderens retorikk, og som kan bidra til forandringer. En retorisk situasjon inviterer til respons, samtidig som de retoriske vilkår påvirker både mulighetene og begrensningene som taleren må forholde seg til. På den ene siden finner vi det man kan kalle for *ikke-retoriske vilkår*, som innebærer lover, regler, personer, fakta, hendelser og lignende. *Retoriske vilkår* bringes derimot inn av taleren selv, gjennom hans personlige karakter, hans rasjonelle bevismidler og emosjonelle appeller (ethos, logos og pathos) (Kjeldsen, 2009, s. 81-87).

3.4.2 Retorikkens bevismidler: ethos, logos og pathos

Retorikkens bevismidler innebærer alt som kan forsøke å bidra til å overbevise mottakeren. Aristoteles (2006, s. 27) sier at: ”Retorikken er evnen til i enhver sak å se hvilke muligheter vi har til å overtale”. Aristoteles skiller videre mellom tre ulike typer for retoriske overtalelsemidler i talen, logos, pathos og ethos. Logos referer til selve talen, det logiske og overbevisende ved argumentasjonen, mens pathos viser til vendingen mot tilhørernes følelser, og har som hensikt å sette tilhører i en bestemt sinnsstemning. Ethos referer derimot til det som gir en person troverdighet i sin argumentasjon, og kan være faktorer slik som talerens profesjonelle bakgrunn, stilling i samfunnet eller utdanning. (Aristoteles, 2006, s. 5-6). Publikums vurdering av avsenderens troverdighet baserer seg på inntrykk av avsenderens karakter (dyd), kompetanse (forstandighet) og velvilje overfor tilhørerne (Kjeldsen, 2009, s. 118).

3.4.3 Angrep på troverdighet og selvhevdelse

Anne Krogstad (2004) har i sine studier sett på angrep på troverdighet og selvhevdelse i forbindelse med valgkamper. Teorien er ikke direkte overførbar, men vil fungere som grunnmur for mine kategoriseringer. Krogstad (2004) definerer angrep som: ”Personlig rettede angrep på konkrete personer i selve debatten” (s. 94). Jeg har i min oppgave valgt å utvide definisjonen til også å gjelde angrep på selskapet, så vel som enkeltpersoner. Angrep

kan da sies å være *personlig rettede angrep på konkrete personer og organisasjoner i debatten*. Bjørn Kjos er den personen som i størst grad figurerte i media på vegne av flyselskapet, og hans personlighet og karakter er en stor del av selskapets omdømme. Angrep på han som person er derfor av sentral betydning, samtidig som det er viktig å inkludere det faktum at han ikke bare er representant for seg selv, men for et helt selskap. Det er også i dette tilfellet hovedsakelig flyselskapet, og ikke enkeltpersoner som blir utsatt for angrep. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Krogstad (2004) for å operasjonalisere angrep på troverdighet i ulike kategorier. En viktig del av publikums vurdering av avsenderens ethos baserer seg på avsenderens velvilje overfor tilhøreren, og jeg har derfor valgt å legge til angrep på velvilje som en femte kategori:

1. Utydelighet: Angrepene viser til manglende tydelighet i argumentasjonen.
2. Mangelfull troverdighet: Angrepene preges av anklager om usannheter og løgner, at man ikke har holdt løfter eller lover ting man ikke har mulighet til å gjennomføre.
3. Inkompetanse: Angrepene kjennetegnes av anklager om at man ikke får til det man ønsker å gjennomføre og/eller at man tar feil valg.
4. Umoral og urettferdighet: Angriper personen/selskapets karakter, motiver og om den/de er til å stole på. Angrepene preges av fokus på dårlig moral og mangel på ærlighet.
5. Velvilje: Angrep som fremmer anklager om manglende velvilje ovenfor selskapets passasjerer.

Formålet med selvhvedelser er å forsvare troverdigheten i møte med angrep. I følge Krogstad (2004) kan selvhvedelse defineres som ”henvisninger til egen karakter og egne kvalifikasjoner” (s. 89). Igjen vil jeg i min oppgave utvide definisjonen til å gjelde *henvisninger til egen og organisasjonenes karakter og egne og organisasjonens kvalifikasjoner*. Basert på Bauhr og Esaiasson (2001) sin ethos-typologi har jeg operasjonalisert de fem formene for selvhvedelse på følgende måte:

1. Moral: Argumentasjon som viser til ærlighet, tillit og plikt.
2. Kompetanse: Argumentasjon der taleren viser til kompetanse og erfaring fra det aktuelle feltet.
3. Erfaring: Argumentasjon der taleren viser til erfaring med lignende hendelser, opplevelser eller handlinger som viser at man kan takle situasjonen.

4. Ansvar: Argumentasjon der taleren viser at han/organisasjonen tar ansvar for å få positive ting til og skje, og forhindre negative ting.
5. Samhørighet med mottakerne: Argumentasjon der taleren viser solidaritet og samhørighet med enkelte grupper.

3.4.4 Rett ord til rett tid: kairos og aptum

Til nå har jeg presentert ulike retoriske ressurser og virkemidler som benyttes i kommunikasjons- og overtalelsesprosesser, men i retorisk kommunikasjon er tidspunktet for benyttelsen av disse helt avgjørende. Det handler om rett ord til rett tid. I retorikken brukes begrepet *kairos* om det rette øyeblikket for å si noe, og om mulighetene som finnes i en bestemt situasjon (Kjeldsen, 2009, s. 69). For taleren gjelder det å utnytte mulighetene som byr seg i det kritiske øyeblikk, for kun i det rette øyeblikket kan et retorisk budskap fremmes suksessfullt (Kjeldsen, 2009, s. 70).

Det retoriske begrepet *aptum* referer til det som sømmer seg, eller det som passer seg. Når det gjelder hva som er passende retorikk skiller Kjeldsen (2009, s. 71) mellom det han kaller for det *eksterne* eller *ytre aptum*, og det *interne* eller det *indre aptum*. Det eksterne *aptum* viser til den retoriske ytringen som en sosial hendelse, og avstemtheten mellom omgivelsene og den retoriske talen. Det indre *aptum* viser til at det må være et passende forhold mellom de ulike delene i en tale eller en ytring.

3.5 Forskningskvalitet

Når det gjelder valg av metode er begrepene reliabilitet og validitet svært viktige.

Reliabilitet eller pålitelighet, omhandler data og metode. Det dreier seg om et empirisk spørsmål, og gjelder i hvilken grad funnene i analysen kan repliseres eller reproduseres av en annen forsker (Silverman, 2011, s. 360). Påliteligheten til forskningen ligger i om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat. Dette kan være problematisk i kvalitative studier, ettersom de er basert på et relativt lite utvalg materiale.

Silverman hevder derimot at man kan oppnå pålitelighet i kvalitative studier gjennom å sørge for en gjennomsiktighet i studiet (2011, s. 360). I samsvar med Silverman sine krav er det derfor en del faktorer jeg vil ta hensyn til i mitt forskningsprosjekt. For det første vil jeg sørge for en gjennomsiktighet i forskningsprosessen gjennom å beskrive forskningsstrategien og metodene for analyse av data grundig og detaljert i forskningsrapporten. Jeg vil også tydeliggjøre mine teoretiske valg, det teoretiske ståstedet tolkningene mine stammer fra, og

hvordan dette gir visse tolkninger, samtidig som det ekskluderer andre. Ved å vise frem rikelig med eksempler, utdrag og uttalelser vil jeg ikke bare presentere mine funn, men samtidig gi leseren en mulighet til å analysere utdragene selv. For å styrke oppgavens reliabilitet er også alle lydfiler og transkripsjoner tilgjengeliggjort som vedlegg til oppgaven.

Når det gjelder lydopptakene mine har jeg altså transkribert disse, og det er da viktig at transkripsjonene er gjort ut i fra standardiserte konvensjoner. Jeg valgte i den forbindelse å bruke samtaleanalyse (CA), en metode Silverman mener vil bidra til å styrke studiets pålitelighet:

This provided additional information on how parties organised their talk and, we believe, represents a more objective, comprehensive and therefore more reliable recording of the data because of the detail given by this method (Silverman, 2011, s. 366).

Validitet eller gyldighet, går ut på om man faktisk måler det man vil måle, om funnene virkelig kartlegger det fenomenet man skal utforske (Silverman, 2011, s. 368). Formålet med denne avhandlingen er å beskrive et konkret kasus. Bruk av kvalitativ forskningsmetode gir mulighet til å gå dypt inn i et enkelttilfelle og gi en mer detaljert beskrivelse av fenomenet, som er med på å sikre validitet i analysen. Et validitetsproblem kan derimot være hvorvidt tekstene og samtalene jeg har gått i dybden på er representative for hele krisen. For å styrke validiteten har jeg gjort et teoretisk motivert utvalg. Jeg har sett på den første responsen, som ofte er svært avgjørende for krisens videre utvikling. Samtidig strekker det utvalgte materialet seg over et lengre tidsspenn og fanger opp reaksjoner, angrep og forsvar etter hvert som krisen utviklet seg, både i tid og omfang. For å øke funnenes validitet har jeg også tatt kontakt med informasjonssjefen i Norwegian, da en bekreftelse fra de på at situasjonen er forstått korrekt ville støttet opp under gyldigheten, men de ønsket ikke å bidra.

3.6 Plassering av eget arbeid i forhold til forskningstradisjonen

Krisekommunikasjon er et spennende og vidt felt, og det er skrevet flere ulike oppgaver om emnet. Det som er nytt og spennende i min oppgave er at jeg ikke bare ser på kriseresponsstrategier, men at jeg samtidig trekker inn det samtaleanalytiske perspektivet. Jeg ser på angrep og unnvikelse som interaksjonelle fenomener der og da, slik at jeg integrerer samtaleanalyse og krisekommunikasjonsteori på en måte som det ikke er gjort så mye av

tidligere. Min oppgave er et case-studium, og bringer frem ny og grundig kunnskap om Norwegian-krisen. Et annet viktig aspekt er utviklingen vi ser i mediene, der mediedekningen preges av at stadig flere saker legges ut som videoer på nett. Stadig flere velger å se videoer og direkte opptak fra hendelser, i stedet for å lese artikler. Min vinkling er derfor både samfunns- og fremtidsrettet.

4.0 Analyse og drøfting

For å kunne si noe om retoriske angreps- og forsvarstrategier i forbindelse med krisen vil jeg i begynnelsen av dette kapittelet se nærmere på den retoriske situasjonen Norwegian befant seg i. Når den retoriske situasjonen er kartlagt vil jeg videre se på hvilke retoriske angrepsstrategier som ble tatt i bruk av media for å definere krisen og plassere skyld. Avslutningsvis ser jeg på hvilke retoriske forsvarsstrategier som ble tatt i bruk av Norwegian, og i hvilken grad selskapets krisekommunikasjon var vellykket.

4.1 Norwegians retoriske situasjon

Gjennom å kartlegge den retoriske situasjonen kan vi få en forståelse av hva de ulike ytringens hensikt er, nemlig å svare på det påtrengende problem. Det påtrengende problem må være en feil, utfordring eller hindring som Norwegian kan modifisere eller løse ved hjelp av kommunikasjon (Kjeldsen, 2009, s. 80). Det påtrengende problem blir i dette tilfellet identifisert som anklagene mot selskapet, vist gjennom misfornøyde kunder og negative medieoppslag. Situasjonen krever at flyselskapet gjennom sine ytringer overbeviser involverte aktører om at de er sitt kundean svar bevisst, at de tar ansvar for situasjonen ved å forhindre gjentakelser, samt at de er et dyktig, seriøst og tillitsverdig flyselskap.

Retorikk er adressert kommunikasjon, hvilket betyr at den søker å påvirke tanker, beslutning og handlinger. Et retorisk publikum er derfor de personer som kan påvirkes og overbevises av avsenderens retorikk, og bidra til forandring (Kjeldsen, 2009, s. 83). Norwegian er det nest største flyselskapet i Skandinavia og det tredje største lavprisselskapet i Europa (Norwegian, 2015), noe som fører til at store mengder mennesker krever informasjon dersom det blir problemer og forsinkelser med flyavganger. Det retoriske publikummet består i dette tilfellet av ulike aktører, med ulike roller og agendaer. Privatpersoner, bedrifter, media, samarbeidspartnere og investorer inngår alle i det retoriske publikumet, da disse gruppene kan påvirkes og overbevises av selskapets retorikk og bidra til en positiv endring i situasjonen.

Norwegian må også forholde seg til retoriske vilkår, de rammene for kommunikasjonen som blir satt av mulighetene og begrensningene i situasjonen (Kjeldsen, 2009, s. 86). De retoriske vilkårene bringes inn av taleren selv, gjennom bruk av ethos, logos og patos. For å skape en passende respons på situasjonen må taleren vurdere hvilke retoriske vilkår som er passende og hensiktsmessig å utnytte (Kjeldsen, 2009, s. 87). I Norwegian sin retoriske situasjon ligger muligheten først og fremst i selskapssjefen Bjørn Kjos sin ethos, og fremstillingen av han som en folkelig og omtenkssom leder, som bryr seg om sitt selskap og sine kunder. Samtidig vil logiske argumenter om hvorfor forsinkelsene inntreffer og konkret informasjon om hva som gjøres for å forhindre dette i fremtiden, styrke troverdigheten i selskapets kommunikasjon. De ikke-retoriske vilkårene er derimot foreliggende omstendigheter som taleren ikke styrer, men kun kan forholde seg til (Kjeldsen, 2009, s. 87). De ikke-retoriske vilkårene i Norwegian sin retoriske situasjon består av negative medieoppslag, og lover og regler som skal sikre passasjerenes rettigheter ved forsinkelser og kanselleringer av fly.

4.2 Retoriske angrepsstrategier i media

Her vil jeg se nærmere på hvilke retoriske angrepsstrategier som ble tatt i bruk av media for å definere krisen og plassere skyld.

4.2.1 Å definere krisen

I denne delen av oppgaven har jeg valgt å kun se på hvordan krisen ble definert i media, og jeg har derfor ikke trukket inn Norwegian sin respons i forbindelse med artiklene.

Gjennomgående i alle artiklene var det lite intervjuer med, eller direkte respons fra aktører i Norwegian, og saken ble i større grad omtalt av journalister og personer utenfor flyselskapet. Artiklene er altså formulert mer som gjengivelser av innhold i Norwegian-ansatte sine uttalelser og korte sitater, og ikke som spørsmål og svar slik som det resterende av mitt materialet. Artiklene sier derimot svært mye om hvordan krisen ble definert av media, som er ett av oppgavens hovedspørsmål.

Selv om det finnes mange ulike typer kriser, og deres art og omfang kan variere stort, finnes det derimot noen fellestrekk. Felles for alle kriser er at de vil føre til en form for diskontinuitet i forbindelse med den normale eller ønskede situasjonen, og at de representerer noe negativt, en trussel mot virksomhetens eksistens (Johansen & Frandsen, 2007, s. 77). Ettersom kriser er situasjoner som oppstår plutselig og truer grunnleggende verdier, øker de presset på behovet for informasjon og kommunikasjon. Her kommer samtidig media inn i bildet som en viktig

stemme. I møte med kriser fungerer media som en viktig aktør når det gjelder spredning av informasjon, og deres definisjon av krisens art og omfang kan ha stor påvirkning på opinionens oppfattelse av krisen og skyldspørsmålet.

Ordnes makt

Kriser organiseres etter type og kriseansvar. I teorikapittelet presenterte jeg Coombs sin tabell, som viser ulike krisetypologier satt sammen med hvilket ansvarsnivå de ligger på. Hvilke krisetyper det er snakk om er avgjørende for hvor stort kriseansvar det er forventet at organisasjonen skal ta, for at kommunikasjonen skal oppfattes som passende og vellykket. Det er i dette tilfellet innlysende at den første kategorien, som inneholder krisetyper som naturkatastrofer, rykter, vold på arbeidsplassen eller sabotasje ikke er passende for å definere situasjonen. Krisens tilhørighet til de to siste kategoriene kan derimot i større grad forhandles frem i kommunikasjonen. I denne delen av analysen vil jeg derfor se nærmere på hvordan media definerte krisens art og omfang.

For det første er det interessant å se på medias omtale av saken ved krisens startpunkt, da det allerede på sensommeren 2013 var det stor mediedekning rundt mot Norwegian og deres nyinnkjøpte Dreamliner-fly. Følgende overskrift og ingress ble presentert i VG:

”Dreamliner forsinket – igjen. Det er nesten blitt det vanlige – men Norwegians Dreamliner til New York i kveld ble forsinket” (Svendsby, 2013). Artikkelen legger videre vekt på at årsaken var såkalte følgeforsinkelser, altså et resultat av at tidlige avganger hadde vært forsinket. De trekker også inn et sitat fra prosjektlederen ved Norsk Kundebarometer, der han sier at: ”Jeg mener at de har brukt opp tabbekvoten, og dersom det oppstår avvik må de bli mye bedre på krisehåndtering enn de har vært frem til nå. De har fått kritikk fra passasjerene på informasjonssiden, og det burde være en ”banker”.

I følge Coombs (2007, s. 142) vil organisasjonens tidligere krisehistorie og omdømme påvirke hvilke konsekvenser den aktuelle krisen medfører, da gjentakelse av lignende feil vil utgjøre en større trussel mot virksomhetens omdømme og eksistens. Overskriftene viser at mediebildet fort satte en ramme for krisen, der ord som *problemer*, *forsinkelser* og *innstilt* i stor grad preger overskriftene. Ordene *ny* og *nye* er også med på å definere krisens innhold ved å presisere varigheten og gjentakelsene i et tydelig negativt mønster.

”Forsinkelse skaper ny forsinkelse. Norwegian varsler ny Dreamliner-forsinkelse på 16 timer” (Akerhaug, 2013).

”Norwegian-Dreamliner fra Bangkok til Stockholm innstilt. ** Passasjer til VG: Jeg har faktisk aldri vært borti dårligere håndtering enn dette” (Estensen & Hattrem, 2013).

”Nye problemer for Norwegians Dreamliner. Norwegians Dreamliner skulle fly til Bangkok klokken 15.20 i dag, men blir forsinket med nesten ett døgn” (Hammerstrøm & Zondag, 2013).

”Nye forsinkelser for Dreamliner. ** Tekniske problemer i USA førte til forsinkelser for passasjerer på vei til Bangkok. ** Passasjerer fortviler over lite informasjon: Ta ansvar!” (Estensen, 2013).

Når en krise oppstår vil en organisasjon kunne dømmes like mye etter hvordan krisen håndteres og legges frem, som krisens opprinnelige årsak. I eksemplene over ser vi hvordan media legger vekt på *fortvilte passasjerer*, *lite informasjon* og *dårlig håndtering*. Denne vinklingen gjør at vi får det Johansen og Frandsen (2007, s.79) kaller en dobbeltkrise eller kommunikasjonskrise, der den opprinnelige krisen eller problemet utvides som følge av dårlig eller mangelfullt kommunikasjonsarbeid.

Overskriftene bærer samtidig preg av personidentifisering, der media aktivt trekker inn misfornøyde kunder, noe som bygger opp under krisens negative følger for uskyldige tredjeparter. Vi ser her at medias dekning og definisjon av krisen gjenspeiler deres bruk av pathos som retorisk bevismiddel, der de forsøker å overtale mottakerne av den retoriske ytringen ved å sette dem i følelsesmessig affekt. Spesielt i slutten av desember 2013 ble personlige historier brukt aktivt av media:

”Julaften ødelagt for Mathias og 146 andre Norwegian-passasjerer. For første gang feirer Mathias (24) jul uten foreldrene. – Det er jo litt trist, sier studenten” (Holm-Nilsen, 2013).

”276 Norwegian-passasjerer rekker ikke hjem i 2013. De 276 passasjerene som skulle ha ankommet Oslo lufthavn mandag formiddag med Norwegians Dreamliner-flight DY7002, kommer seg ikke hjem før kalenderen viser 2014” (Ingebritsen, 2013).

Som vi ser av eksemplene skapes det en nærhet til enkeltpersoner som fikk sin jul og nyttårsfeiring ødelagt på grunn av forsinkelser og kanselleringer på Norwegians Dreamliner-flyvninger. Dette er for mange viktige anledninger, som tilbringes med familie og nære venner, og som man derfor har følelsesmessige tilknytninger til. Ved å aktivere følelser rundt felles verdier kan media derfor oppnå større engasjement og oppslutning rundt sin sak.

Et annet interessant aspekt er medias bruk av begrepet ”Kjosfast”, som etter hvert utviklet seg til å bli et slags folkebegrep rundt selve krisen. Da Eyjafjallajökull hadde et vulkanutbrudd i april 2010 førte det til store problemer for europeisk luftfart, og hendelsen var opphavet til begrepet “askefast”. Gjennom å omforme det allerede kjente begrepet ser vi hvordan media er med på å definere krisen, ved å knytte Norwegian-forsinkelsene til en langt mer alvorlig og dramatisk krise. Forsinkelsene og virkningene av disse strakte seg over i begynnelsen av 2014, da krisen var på sitt mest kritiske punkt:

”- Vi sitter Kjosfast i Bangkok. Norwegian-marerittet fortsetter. 2014 begynner med nye forsinkelser” (Sundberg, 2014).

”Rekordmange klager på Norwegians flyproblemer. Norwegians store problemer med flyselskapet Dreamliner har gitt tidenes største klagebunke både hos flyselskapet og hos Transportklagenemnda” (Dagens Næringsliv, 2013).

”Dreamlinerer forsinket 239 ganger på fire måneder. Erstatningsfly er leid inn 72 ganger. Nå lover Boing bedre oppfølging og bedre stabilitet” (Mikalsen, 2014).

Alle overskriftene og ingressene er på ulikt vis sentrert rundt flyselskapet Norwegian, forsinkelser, kanselleringer, dårlig informasjon og kommunikasjon og misfornøyde kunder. Disse faktorene er alle med på å danne en ramme for krisen, der medias definisjon av krisens art og omfang implisitt avgjør skyldspørsmålet. Norwegian-krisen oppstod i utgangspunktet som følge av kanselleringer og lange forsinkelser på flyavganger, noe også media til stadig poengterer. Med utgangspunkt i disse faktorene kan man si at krisen skyldes tekniske feil som fører til produktfeil, og at krisen derfor hører hjemme i *ulykkesklyngen*, der organisasjonen skal ha liten tilleggsansvar. Medias dekning av krisen styres derimot også i stor grad mot flyselskapets dårlige informasjon og kommunikasjon, vist gjennom misfornøyde

kunder. På denne måten utvider media krisen, der den ikke kun gjelder tekniske feil, men også svakheter i organisasjonen og tekniske feil i kommunikasjonen som følge av menneskelig svikt. På denne måten kategoriseres situasjonen som en *krise som kunne ha vært forebygget*, noe som tillegger Norwegian et stort kriseansvar.

4.2.2 Angrep på ethos

Mening og forståelse forhandles frem gjennom språket, og i medieintervjuer vil ofte begge parter ha strategiske hensikter. I denne delen av oppgaven vil jeg se nærmere på hvilke retoriske angrepsstrategier som ble brukt av media i intervjuene med Norwegian-sjef Bjørn Kjos. Jeg vil begynne med å se på kritisk innstilling, der spørsmålene eksplisitt eller implisitt fremme kritikk av intervjuobjektet, og knytte de opp mot de ulike kategoriene for angrep på troverdighet. Til slutt vil jeg se på responsstyring og argumenterende spørsmål, da de i tillegg til anklager kan gjøre det vanskelig for intervjuobjektet å svare ut i fra sine preferanser i situasjonen.

Kritisk innstilling

Den første dimensjonen av konfronterende spørsmålsstilling jeg skal se på er kritisk innstilling. Hovedfokuset her vil være på anklager om at flyselskapet ikke har gjort nok, ikke har informert godt nok eller at det de faktisk har gjort er feil.

Et tydelig eksempel ethos-orienterte angrep finner vi i TV2 sitt intervju med Norwegian-sjefen:

69. Reporter: men dere kunne også (.) sa- eh sendt folk tidligere tilbake
70. >dere men dere< har valgt å la folk eh vente så lenge,
71. hvorfor det?

I dette tilfelle ser vi at kritikken kommer i form av anklager om inkompetanse og manglende velvilje. Reporteren påpeker at flyselskapet har latt passasjerer vente i tilfeller der de kunne ha blitt sendt tidligere hjem, og anklager de dermed implisitt for ikke å ha gjort nok for å tilfredsstille sine kunder.

Også i VG sitt intervju finner vi angrep på ethos i form av anklager om at selskapet ikke har gjort nok:

66. Reporter: >men når det gjelder< Norwegians nettsider, (0.3) e:hm
 67. (0.6) når det er (0.2) eh når det er forsinkelser,
 68. Kjos: ja:
 69. Reporter: e:h (0.5) det er jo der de fleste vil [henvende] seg vil jeg tro ↑da.
 70. Kjos: [ja]
 71. Reporter: (0.7) e:h (.) hv- hvorfor er det ikke no e:h nyhetstjeneste der
 72. for e:h som mere eh mer på en måte (0.4)
 73. e:h spesifikasjoner om hva folk kan foreta seg
 74. ↓også videre også videre?

I dette tilfellet påpeker reporteren at selskapets nettsider for mange er en viktig kilde for informasjon når det oppstår forsinkelser, og spør *hvorfor* det ikke er noe retningslinjer der som forklarer hva passasjerene skal foreta seg i slike situasjoner. I dette spørsmålet fremmes angrep på selskapets ethos gjennom indirekte kritikk av deres kommunikative håndtering av krisen. Det er altså et spørsmål som hevder et forklaringsproblem, en mangel.

Angrep kan også uttrykkes i form av respons, slik som i dette tilfellet:

73. Kjos: ja vet du når du sitter med tre hundre: (.) eh passasjerer i Bangkok
 74. eh det ikke så mange flighter som går mellom Bangkok og Skandinavia
 75. altså, det korteste er ↑ente å da hente dem med en e:h (.)
 76. med >et innleid ↑fly eller< å: (0.3) å e:h fikse flyet på stedet.
 77. (0.2)
 78. Reporter: men andre flyselskaper klarer å sende folk ↑videre (.)
 79. folk som har venner, for eksempel SAS.

Her kommer angrepet til synet i form av implisitte anklager om manglende kompetanse, ved at andre selskaper, i motsetning til Norwegian, har klart å sende sine passasjerer videre. Reporterens respons vektlegger at valget Norwegian har tatt om å ikke være del av en allianse har ført til negative konsekvenser for selskapets passasjerer, og at de i forhold til andre flyselskaper mangler gjennomføringsevne og handlekraft i denne typen situasjoner.

Responsstyring

Den andre dimensjonen av konfronterende spørsmålsstilling er responsstyring. Et eksempel på dette finner vi i VG sitt intervju med Bjørn Kjos i Washington:

109. Reporter: mange sier nå (0.4) at (0.2) nå har jeg flydd Norwegian for siste gang
110. og jeg er ikke (.) jeg personlig er må jeg si at
111. jeg trekke helt (0.4) på dem. (0.3) e::h
112. det virker som dere blir tilgitt (0.2) e:h eh ganske mye,
113. o:g og du er en slags eh Espen Askeladden (0.2) figur for mange i Norge,
114. (0.4) en som har e:h lyktes. (0.4)
115. o:g du: (0.3) du: har sjarm >og spiller på sjarm<
116. er du (0.2) er du redd for at du snart nå går tom for ↑sjarm?

Responsstyringen viser seg her ved at spørsmålet er formulert som et tydelig ja/nei-spørsmål, noe som gjør at spørsmålet virker innsnevrende på både agendaen og svarmulighetene. I dette tilfellet styrer reporteren vinklingen bort fra selskapet og over på Bjørn Kjos sin personlighet, og den påvirkningen hans personlige ethos har hatt, og kan ha videre for Norwegians utvikling. En slik vinkling er negativt for selskapet ettersom Bjørn Kjos er deres ansikt utad, og et angrep på hans ethos blir derfor samtidig sett på som en trussel mot Norwegians omdømme.

Denne typen pågående spørsmål finner vi også igjen i TV2 sitt intervju med Bjørn Kjos rett etter pressekonferansen på Fornebu:

58. Reporter: det har vært opp til (0.2) tolv timer forsinkelse,
59. folk har måtte vente et døgn for å: komme videre med (.) med ↑fly,
60. (0.2) kan du garantere at dette ikke skjer igjen?
61. så lange forsinkelser.

Responsstyring illustreres tydelig i eksempelet, som er formulert som et løfte/garanti spørsmål. Reporteren er i dette tilfellet ute etter et krav eller et løfte fra Norwegian-sjefen om at det ikke vil bli en gjentakelse av forsinkelsene. Her er spørsmålet formulert som et klassisk *pest eller kolera dilemma*, der Kjos sin respons uansett vil kunne bli tolket negativt. Dette er en særlig pågående spørsmålstype, da det vil være vanskelig for Kjos å svare konkret på

spørsmålet uten å love mer enn han kan holde, eller i verste tilfellet virke unnvikende og uambisiøs.

Argumenterende spørsmål

Den siste dimensjonen av konfronterende spørsmålsstilling er argumenterende spørsmål, der spørsmålene fremmer en viss virkelighetsforståelse og vekter svaret mot enighet med den. Eksempel på dette finner vi i TV2 sitt intervju med Bjørn Kjos etter pressekonferansen på Fornebu:

89. Reporter: nå har jo ikke vi mulighet for å snakke med (.) Boeing,
90. men (0.3) e:h har ikke Norwegian eh noe eh (0.7) skyld
91. i den situasjonen som passasjerene har kommet opp ↑i?
92. dere har altså da (0.2) satset på et fly
93. som e:h som er nytt. (.) som er ↑uprøvd.

Her er reporterens spørsmål formulert som et tydelig ja/nei spørsmål med vekting, altså at spørsmålet uttrykker en forventning om ett av alternativene. Spørsmålet gjelder hvorvidt Norwegian har noe skyld i passasjerenes situasjon. Responsmulighetene innsnevres ved at spørsmålet bare legger til rette for to alternative posisjoner, mens intervjuobjektet mest sannsynlig hadde foretrukket å kommunisert forholdene annerledes. I dette tilfellet vil ja/nei være akseptable svar, mens noe annet vil bryte med spørsmålets premisser og ansees som unnvikelse. Spørsmålet argumenterer i linje 92-93 for at Norwegian har skyld ettersom de har satset på denne flytypen, og vekter på den måten enighet mot en slik virkelighetsforståelse.

Tydelige eksempler på argumenterende spørsmål finner vi også i VG sitt intervju med Bjørn Kjos, og det første viser seg allerede i intervjuets innledende spørsmål:

1. Reporter: altså en ting er jo forsinkelsene (0.2) som har vært. (.)
2. men det (.) mange av de som har opplevd de forsinkelsene
3. er mest opptatt ↑av, (0.5) det er at det ikke er
4. noe apparat (0.2) rundt dem (0.3) der de ↑er, (0.3) eh
5. som ligner på det de opplever
6. med andre flyselskaper. (0.5) .h e:h (0.4) e:h

7. eh >det ikke det ikke< nok informasjon, (0.2)
8. det er ingen å henvende seg til på stedet,
9. (0.5) e:h og (0.5) e:h hva (0.2) e:h >er det er det< er det noe folk må
10. (0.7) rett å slett må finne seg ↑i
11. når de bruker et lavprisselskap?

Pågåenheten viser seg igjen ved at spørsmålet er formulert som et ja/nei spørsmål med vektig. Selve spørsmålet kommer først i linje 9-11, etter at reporteren har lagt frem bakgrunnsinformasjon med vekt på forsinkelsene, manglende apparat til å håndtere henvendelser fra kunder, samt mangelfull kommunikasjon, og dermed også fremmer kritikk gjennom sitt spørsmål. Innledningen er formulert argumentativ og skaper på denne måten en vektig mot et bestemt svar. For at Kjos skal kunne velge sitt prefererte svaralternativ, som vi må anta i dette tilfellet er nei, må han da argumentere mot virkelighetsfremstillingen som er formulert av reporteren.

Ja/nei-spørsmål med vekting finner man også i følgende eksempel fra samme intervju:

44. Reporter: men (0.3) e:h en annen ting (0.2) når det er forsinkelser, (0.2) eh
45. så har hvertfall vi (.) eh fått forståelse
46. av at (0.3) da er det ikke akkurat det som står på toppen av
47. nettsidene (0.4) e:h ti:l eh Norwegian, (0.3) eh
48. er det sånn at dere (0.7) ikke vil (0.3) e::h (0.3) bruke de nettsidene
49. til å informere ↑folk,
50. fordi eh folk rapportere jo om en ganske (0.4) monumental
51. informasjonskrise [når det] gjelde:r Norwegian.

Her legger reporteren innledningsvis frem en forståelse av at Norwegian ikke bruker nettsidene til å informere folk. Reporteren fremsetter dermed en påstand det søkes bekræftelse på, noe som her vekter sterkt mot et ja-svar.

En annen underkategori av argumenterende spørsmål vi finner i intervjuet er negativt formulerte spørsmål:

139. Reporter: men dette (0.3) dere er et lavprisselskap.

- 140. (0.6) og dere har (0.2) dere tilhører ikke noen
- 141. Star Alliance eller den type (0.2) e:h nettverk. (0.6) e:h
- 142. (0.6) gjør ikke det (0.5) eh passasjerene som flyr med dere
- 143. på langdistanse, (0.4) mye mer sårbare
- 144. enn hvis de for eksempel flyr med ↑SAS?

I dette tilfellet kommer det til syne ved formuleringen ”gjør ikke det..” på linje 142, der intervjueren formulerer spørsmålet slik at svaret vektet mot enighet i påstanden om at Norwegian sine passasjerer er mer utsatt enn de som flyr med eksempelvis SAS, ettersom de ikke er medlem av noen allianse. Spørsmålet fremmer altså synspunkter som er motstridende med intervjuobjektets.

4.2.3 Oppsummering av angrep og kritikk

Når det gjelder de retoriske angrepsstrategiene i media ser vi hvordan bruk av negativt ladete ord i stor grad setter en ramme for situasjonen, og er med på å definerer krisen i lys av et langvarig negativt handlingsmønster. I sin definisjon av krisen fokuserer media også på de kommunikative svakhetene ved organisasjonens håndtering av krisen, og definerer på den måten samtidig krisen som en kommunikasjonskrise. Krisen utvides derfor fra å være en krise som skyldes tekniske feil, til å bli en krise som kunne ha vært forebygget, dersom det ikke hadde vært for menneskelig svikt i organisasjonen.

I intervjuene med Norwegian-sjef Bjørn Kjos bruker media både kritisk innstilling, responsstyring og argumenterende spørsmål. Angrepene kommer her til syne gjennom anklager om inkompetanse og manglende velvilje, samt indirekte kritikk av deres kommunikative håndtering av krisen. Gjennom bruk av både responsstyring og argumenterende spørsmål innsnevres Bjørn Kjos sine responsmuligheter, samtidig som media gjennom ja/nei-spørsmål med vektig og negativt formulerte spørsmål argumenterer for en negativt virkelighetsfremstilling av Norwegian.

4.3 Norwegians retoriske forsvarsstrategier i møte med angrep på ethos

I møte med angrep brukes selvhevdelse for å forsvare troverdigheten. I denne delen av oppgaven vil jeg først se på hvilke forsvarsstrategier som ble tatt i bruk av Norwegian. Deretter vil jeg, på grunnlag av teori, vurderer hvor vellykket selskapets krisekommunikasjon var.

Med utgangspunkt i Bauhr og Esaiasson (2001) sin ethos-typologi vil jeg her se på hvordan Bjørn Kjos henviser til karakter og kvalifikasjoner for å gjenoppbygge ethos. I forrige delkapittel så man at angrepene fra media kom tydelig til syne gjennom bruk av kritisk innstilling, samtidig som saken ble vinklet i et negativt lys gjennom journalistenes bruk av både responsstyring og argumenterende spørsmålsstilling. Bruk av konfronterende spørsmålsstilling kan både eksplisitt og implisitt fremme kritikk av intervjuobjektet. Med utgangspunkt i Heritage og Clayman (2010) sin teori om unnvikelse i intervjuer, vil jeg derfor ikke bare se på *hva* Bjørn Kjos sier, men også *hvordan* de kommunikative handlingene gjennomføres, altså om han svarer på kritikken eller unngår den. Både Benoit (1995) og Coombs presenterer ulike, dog til tider overlappende, kriseresponsstrategier. Disse vil jeg ta i bruk for å analysere hvilke krisekommunikasjonsstrategier Norwegian tok i bruk.

Jeg vil begynne med å se på responsen i intervjuene gjort av VG og TV2. Deretter vil jeg se på pressekonferansen Bjørn Kjos holdt på Fornebu 25.09.2013, samme dag som Norwegian hadde vært i møte med toppledelsen i Boeing, som leverte flyene. I følgende utdrag har TV2s reporter akkurat spurt om det er slik at Norwegian ikke har noe skyld i den situasjonen passasjerene har kommet opp i, ettersom de faktisk har satset på et nytt og uprøvd fly:

95. Kjos: det er alltid slik at e:h (.) de:t disse flyene testes jo veldig,
 96. (0.2) og når de gå:r sånn som i Norge
 97. så vil de kanskje ha (0.4) e:h hvor de har ett litt
 98. annet klima enn det de har vært testa under ↑tidlige
 99. så kan det oppstå andre typer feil.
 100. (0.6) det vil e:h k- (0.2) det kan skje e:h
 101. viser det seg eh når du setter et helt nytt fly i produksjon.
 102. (0.5) disse feilene her de greier Boing også f- (0.2) fikse.
 103. (0.3) >↑vi har ansvar for passasjerene<
 104. det (.) det er vårt ansvar det
 105. (0.9) eh men vi har ikke (.) det er ikke vi som gjør vedlikeholdet
 106. eller har bygd flyene.

Både Benoit (1995, s. 95) og Coombs (2007, s. 141) viser til benektelse som en av de tilgjengelige krisekommunikasjonsstrategiene. I dette tilfellet ser vi en tydelig

ansvarsforflytting til andre aktører utenfor organisasjonen. Bjørn Kjos fraskriver seg ansvaret for forsinkelsene og alle feil tilknyttet flyene, og legger derimot skylden over på Boeing som har produsert flyene. Han sier i linje 103-104 at de har ansvaret for passasjerene, samtidig som resten av argumentasjonen presiserer at situasjonen passasjerene har kommet opp i *ikke* er deres skyld. Spørsmålet presenterte jeg tidligere i oppgaven der jeg definerte det som argumenterende spørsmål, samtidig som det er formulert som et tydelig ja/nei spørsmål. Noen annet enn ja/nei vil i dette tilfellet bryte med spørsmålets premisser og ansees som unnvikelse. I dette tilfellet ser vi at Bjørn Kjos bruker skjult motstand, der han unngår spørsmålet uten å åpenlyst anerkjenne manøveren. Ved å si ”vi har ansvaret for passasjerene” inkorporere han ord fra spørsmålet, samtidig som selve spørsmålet om Norwegian har noe ansvar for den situasjonen passasjerene har kommet opp i ikke blir besvart, ettersom han ikke svarer hverken ja eller nei.

Også i intervjuet med VG prøver Norwegian-sjefen å fraskrive seg ansvaret. Her har reporterer spurt om forsinkelser og dårlig informasjon er noe passasjerer må regne med når man bruker et lavprisselskap:

1. Kjos: nei egentlig ikke >fordi atte< e:h så: er
2. akkurat sånn som e:hm e:h de andre selskapene
3. >så bruker de:< eh (.) de hakke s:- eh operasjoner
4. de hakke (0.3) haugevis av ansatte
5. på: på: de stedene de flyr til,
6. det de har (0.4) .h såkalte ↑handlere so:m som (.)
7. tar e:h imot trafikken. (0.5)
8. og det betyr ganske enkelt at de handlera vi har brukt
9. hvis det ikke de ikke har fått eh nok informasjon det eh
10. enten så har dem ikke blitt vært godt nok ↑briefa
11. >eller så er dem ikke< godt nok satt inn i den jobben de skal gjøre.
12. (0.5)
13. Reporter: men (0.2) det eh du men du nå (0.5) jeg får litt følelsen av at
14. du mener det er (0.2) andres [ansvar]
15. Kjos: [nei]
16. og eh (.) som jeg sier (.) eh da ikke er satt godt nok satt inn i jobben de: da

17. også vi har ikke gitt dem nok informasjon.
18. Reporter: °mhm°
19. Kjos: de:t kan være en ↓ feil.
20. så dette er jo ting som vi ser på, (0.5) h. på: e:h n- e:h (.)
21. på noen av ↑destinasjonene.
22. (0.4) også kan det hende at vi: eh
23. i:: verste fall så må vi: e:h >og det har vi jo gjort< e:h
24. særlig på: (0.7) .h eh i Europa
25. >så har vi< byttet handlere flere ganger vi ↑altså
26. hvor vi eh hvor (.) handlerna ikke har vært flinke ↑nok,
27. (.) av forskjellige årsaker.

Også her ser vi hvordan Bjørn Kjos forsøker å flytte ansvaret over til andre aktører, i dette tilfellet handlerne. Dette spørsmålet ble presentert tidligere i oppgaven, og definert som et argumenterende spørsmål, formulert som et ja/nei spørsmål med vektig. Her svarer Bjørn Kjos på spørsmålet i linje 13 ved å si ”nei egentlig ikke”, før han går over til ansvarsforflyttingen. I linje 25-26 ser vi at reporteren kommenterer ansvarsforflyttingen og presenterer det som en ikke-legitim responsstrategi. Dette tvinger i større grad Kjos til å gi et mer konkret svar, der han til slutt innrømmer at det kan være en feil fra deres side, ved at de ikke har gitt handlerne god nok opplæring og informasjon. På denne måten blir han presset til å ta en del av ansvaret, samtidig som han fortsatt avslutningsvis legger skylden for manglende informasjon på stedet over på dårlig arbeid fra handlernes side. Dette vises tydelig i linje 38 der han starter med å si ”vi” før han korrigerer seg selv, og endrer til ”hvor handlerna ikke har vært flinke nok”.

I samme intervju får også Bjørn Kjos spørsmål om han er redd for at han snart går tom for sjarm, også her unngår han hovedspørsmålet:

118. Kjos: nei altså e:h (0.2) det dette har ikke noe med sjarm og gjøre,
119. du må levere et (0.3)
120. produkt som er godt ↑nok, (0.7) det eh
121. og hvis du ikke greier å levere et eh produkt eh som
122. er godt nok så skal du ikke være i ↑businessen.

123. (0.7) du må levere et produkt som (0.2) folk vil ↑ha. (0.7)
124. og eh (0.3) >det er klart < vi er vi har jo: e:h vi
125. er jo: e:h e-: et av Europas m:- punktligste selskap
126. og har vært både i >to tusen og tolv og to tusen og tretten<
127. (0.5) det er vel et selskap nede på Kanariøyene
128. som har vært bedre enn oss
129. men eh (0.4) de har ikke sett no mye til snø nedpå der,
130. (0.3)
131. Reporter: °mhm°
132. (0.2)
133. Kjos: e:h men ellers så har vi vært det mest punktligste,
134. >så det på London det er jo helt forferdelig for ↑oss< (0.2)

Her svarer Norwegian-sjefen kort på spørsmålet i linje 118, før han bruker den videre argumentasjonen til å henvise til kompetanse. I linje 24 bruker Kjos åpen motstand, der han redefinerer spørsmålet, hva som er viktig og hva som ikke er det. Han går altså bort fra det opprinnelige spørsmålet, og i stedet bærer den videre argumentasjonen preg av henvisninger til kompetanse og erfaring, og presisering av at de er blant de mest punktligste flyselskapene i Europa. Her gjennomfører Bjørn Kjos samtidig det Benoit (1995) kaller for en *avledning*, der han avleder ved å fremheve positive sider og egenskaper ved selskapet, og viser til tidligere positive handlinger og resultater. I Coombs (2007) sin teori om krisekommunikasjon som relasjonshåndtering faller denne metoden for å reduserer angrepets omfang under kategorien forsterkningsstrategier. I samme kategori finner vi også *å gjøre seg selv til offer for krisen*. Dette ser vi i linje 134 der Bjørn Kjos sette selskapet i en offerposisjon ved å poengterer at ”det på London det er jo helt forferdelig for oss”.

Videre vil jeg nå se på kommunikasjonen når rammen for ytringene blir flyttet fra intervju til pressekonferanse. En analyse av pressekonferansen viser at den gjennomgående bærer preg av henvisninger til *moral* og *ansvar*, noe vi ser tydelig i følgende utdrag:

28. Kjos: eh ledelsen i: :h Seattle (0.2) eh toppledelsen
29. >og alt< som kan krype og gå: (0.3) særlig ikke minst .h
30. (0.5) når det gjelder >syv åtte syv< e:h operasjonen

31. men (.) faktisk hele toppledelsen i:: eh (0.2) Boeing har vært ↑her,
 32. (0.9) e::h og det e:r ikke å stikke under en stol
 33. at det har vært et oppvaskmøte, (.) e:h
 34. Boeing erkjenner at dette er alt for dårlig (0.2) e:h s- (1.1) .h eh
 35. (.) me:n e:h (.) når det er ↑sagt
 36. så setter de alle kluter til ↑nå for å:: (.) e:h for å: rette
 37. opp eh det som har ↑skjedd >for det som< (.)
 38. den leveringene som har vært på: å:: få holde Dreamlinerene i lufta
 39. den har vært alt for ↓dårlig.

I linje 1-4 ser vi fokuset på ansvar, der Norwegian-sjefen viser til at hele toppledelsen i Boeing har vært tilstede for å forhindre flere negative situasjoner for passasjerene. Kjos sin ansvarsargumentasjon kommer altså til synet gjennom det faktum at de har *kalt inn* til et møte for å ordne opp i problemene. Ved å ta i bruk ordet *oppvaskmøte* i linje 6, ser man derimot hvordan Kjos i dette tilfellet samtidig forsvarer seg ved å flytte ansvaret for de uønskede hendelsene ut av organisasjonen. I linje 5-12 kommer også moral til synet, ved at argumentasjonen vektlegger ærlighet og innrømmelse av det faktum at håndteringen av situasjonen så langt har vært for dårlig.

Ansvarsargumentasjon finner vi også igjen i pressekonferansen når Bjørn Kjos sier at:

19. så det blir dedikerte folk nå borti Seattle
 20. >et helt rom< som sitter der for å (0.3) følge disse flya til e:h Norwegian,
 21. (0.3) samtidig som det sitter e:h blir sittende et
 22. helt eh: Boeing team (.) på: (0.2) forskjellige
 23. (0.3) i: >ikke minst< her inne i: e:h Norwegian,
 34. så: det man eh gjør ↑nå, (.) o:g allerede begynte med i: eh (0.3)
 35. faktisk i ↑går, det er å: sende reservedeler
 36. og lagre opp reservedeler rundt omkring
 37. både i (0.8) i: e:h New York og i Bangkok og i Oslo og Stockholm.
 38. (1.1) i tillegg til de: e:h Boeing ↓teamene.
 39. (1.3) for vi har sagt at e:h vi: aksepterer ikke en slik e:h (.)

40. s- så mye: forsinkelser som det har vært på: disse ↓ Dreamlinerne.

I begge disse utdragene ser vi hvordan Norwegian-sjefen viser til ansvar i sin argumentasjon. I linje 19-23 ser vi at han vektlegger at det er satt dedikerte personer til å følge flyene, og viser med det at de tar ansvar for situasjonen ved å sette inn ekstra personell til oppfølging av flyene. I det neste utdraget henviser han også til ansvar, ved at de skal sørge for at det er reservedeler tilgjengelig, slik at forsinkelsene vil bli forkortet dersom det skulle oppstå flere tekniske problemer.

4.4 Hvor vellykket var Norwegians krisekommunikasjon?

I denne delen av oppgaven vil jeg se på hvor vellykket Norwegians krisekommunikasjon var. Grunnlaget for vurderingen er basert på Hearit (2006) sin teori om krisekommunikasjon med unnskyldning som strategi, Coombs (2007) sin teori om krisekommunikasjon som relasjonshåndtering og Benoit (1995) sin teori om krisekommunikasjon med utgangspunkt i imagegjenopprettelse.

Hearit (2006, s. 220) presenterer en normativ modell for hvordan organisasjoner etisk riktig skal håndtere kritiske situasjoner, der han vektlegger at krisekommunikasjonen bør være sannferdig, oppriktig, frivillig, tilpasset riktig tidspunkt, henvende seg til alle relevante stakeholdere og gis i en passende kontekst. Hearit (2006) vektlegger altså unnskyldning som strategi for krisekommunikasjon, der organisasjoner bør påta seg det fulle ansvaret, uttrykke beklagelse og be om tilgivelse. I en kritisk situasjon vil de fleste organisasjoner føle seg presset til å komme med en uttalelse, og hvorvidt kommunikasjonen er frivillig kan derfor være vanskelig å si med sikkerhet. Norwegian har derimot selv innkalt til pressekonferanse og stilt opp på intervjuer, og kommunikasjonen fremstår derfor som frivillig, der selskapet ønsker å kommunisere sitt budskap med publikum. I analysen så vi derimot hvordan media rettet anklager mot Norwegian for ikke å ha hatt noe nyhetstjeneste på nettsiden med informasjon om hva passasjerer skal foreta seg ved forsinkelser og kanselleringer, og at det heller ikke var noen å henvende seg til på de aktuelle stedene. En stor del av kritikken mot flyselskapet ble derfor rettet mot det faktum at kommunikasjonen ikke ble gitt på riktig tidspunkt, at den ikke ble gitt til alle relevante interessenter og at den ikke ble gitt i en passende kontekst. Hearit (2006) presiserer også at organisasjoner bør påta seg det hele og fulle ansvaret for krisen. I analysen så vi hvordan Norwegian viste til ansvar og moral i sin argumentasjon, men dette var derimot rettet mot fremtidige handlinger og hva de skulle gjøre

for å *rette opp* i problemene. Når det gjelder ansvaret for selve krisen viser funnene tydelig hvordan dette i stor grad flyttes over til handlere på de ulike destinasjonene, forandringer i klima og Boeing som bygde flyene.

Mens Hearit (2006) sin teori er bygget rundt unnskyldningen som strategi, presenterer både Benoit (1995) og Coombs (2007) flere ulike krisekommunikasjonsstrategier. Benoit (1995) mener at krisekommunikasjonen vil være vellykket når imaget er gjenopprettet, altså når offentligheten ikke lenger holder organisasjonen ansvarlig for den uønskede hendelsen. På grunnlag av dette mener at han hvordan kriser håndteres og løses verbalt med ulike aktører kan variere stort. Både Benoit (1995, s. 95) og Coombs (2007, s. 141) viser til *benektelse* som en av de tilgjengelige krisekommunikasjonsstrategiene, der vi i analysen så dette i form av ansvarsforflytting til andre aktører utenfor organisasjonen. Ved å forsøke å fraskrive seg ansvaret for selve krisen vil Norwegian i stor grad kunne minimalisere skaden på omdømmet. I analysen så vi også hvordan Bjørn Kjos brukte *avledning* eller *forsterkningsstrategier*, der han fortalte om selskapets positive sider og tidligere gode resultater, samt gjorde seg selv og selskapet til offer for krisen. Bruk av slike krisekommunikasjonsstrategier kan være effektive i den forstand at de bidrar til en reduksjon av angrepets omfang.

Coombs (2006) mener at hvor stor påvirkning krisen vil ha på organisasjonens omdømme avhenger av hvordan type krise det er snakk om, hvilke tidligere krisehistorie organisasjonen har og hvilket omdømme organisasjonen har i forkant av krisen. Hovedpoenget i hans teori er å se på konteksten, der han hevder at krisetype, kriseansvar, krisehistorie og trussel mot omdømmet er avgjørende for hvilken kriseresponsstrategi man skal velge. Med utgangspunkt i hans normative retningslinjer kan man se nærmere på vellykketheten i Norwegian's krisekommunikasjon. Gjennom analysen ser vi at Norwegian's krisekommunikasjon bærer preg av benektelsesstrategier og forsterkningsstrategier, noe som i følge Coombs (2006) sine normative retningslinjer kan sies i være riktig i dette tilfellet. Benektelsesstrategier kan brukes når organisasjoner står overfor utfordringer, samtidig som forsterkningsstrategier anbefales som supplement til andre kriseresponsstrategier, noe Norwegian gjør i dette tilfellet.

Så langt har jeg derimot bare sett på en aktør i situasjonen, trekker man derimot også inn media vil rammene for kommunikasjonen endre seg. I kapittel 4.2.1 så man hvordan medias vinkling av krisen ble utvidet til ikke kun å gjelde tekniske feil, men også svakheter i organisasjonen og tekniske feil i kommunikasjonen som følge av menneskelig svikt. På denne

måten kan krisen sies å gå fra å være det Norwegian ser på som en *utfordring* til å bli en krise som *kunne ha vært forebygget*, og som derfor tillegger organisasjonen et stort kriseansvar. I slike tilfeller anbefaler Coombs (2006) at man bruker gjenoppbyggelsesstrategier, i form av kompensasjon, samt unnskyldning og innrømmelse av det fulle og hele ansvaret. Coombs (2006) sier samtidig at man skal forsøke å bevare konsistensen i krisekommunikasjonen ved å ikke kombinere benektelsesstrategier med enten forminskelses- eller gjenopprettelsesstrategier. I analysen så vi hvordan Norwegian konsekvent forsøkte å flytte ansvaret for krisen ut av organisasjonen. Ulempen ved en slik strategi vil kunne være at organisasjonen fremstår som lite villig ta å ta ansvar for egne handlinger, noe som kan svekke troverdigheten. På bakgrunn av deres hensikter ved kommunikasjonen kan man derimot argumentere for at valg av kriseresponsstrategier var passende, da man ved å overbevise offentligheten om at organisasjonene ikke er ansvarlig for de uønskede hendelsene vil kunne minimere trusselen mot omdømmet.

Et annet viktig funn fra analysen er av mer samtaleanalytisk art, og viser *hvordan* Bjørn Kjos kommunikativt håndterte og reagerte på spørsmålene. Der ble det synlig at Norwegian-sjefen brukte skjult motstand, for å unngå spørsmål uten å åpenlyst anerkjenne manøveren. Dette gjorde han gjennom å inkorporerer ord fra spørsmålet, samtidig som et tydelige ja/nei-spørsmål ikke ble besvart. Dette ble ikke videre kommentert av reporteren, og kan på den måten sies å ha vært en vellykket manøver. Kjos prøver derimot gjentatte ganger å flytte ansvaret over til andre aktører utenfor organisasjonene, noe som derimot blir presentert av reporteren som en ikke-legitim responsstrategi, der han presses til å ta et større ansvar for situasjonen. I analysen finner vi også bruk av åpen motstand, der Kjos unngår spørsmålet åpenlyst, ved å redefinerer hva som er viktig og hva som ikke er det, og bruker sin tur sin å henvise til kompetanse. På denne måten snur han argumentasjonen til å omhandle positive sider ved selskapet. Heller ikke denne manøveren blir fanget opp av reporteren, og ettersom det gir ham rom til å snakke positivt om selskapet defineres også denne manøveren som vellykket.

Gjennom bruk av både retorisk og samtaleanalytisk metode har analysen gitt et mer utvidet bilde av den tradisjonelle forskningen på krisekommunikasjon. Det retoriske perspektivet har vist hvilke krisekommunikasjonsstrategier som ble tatt i bruk av media og Norwegian. Ved å trekke inn samtaleanalyse fanget analysen samtidig opp *hvordan* intervjusituasjonene ble håndtert. Dette er et svært viktig aspekt i krisekommunikasjonsforskningen. Bjørn Kjos er

Norwegian sitt ansikt utad, og hvordan han fremstår utad vil ha stor innvirkning på flyselskapet sitt ethos.

5.0 Konklusjoner

Denne oppgaven har tatt for seg retoriske forsvars- og angrepsstrategier i møte med Dreamliner-krisen. Dette kapittelet vil trekke noen konklusjoner knyttet til problemstillingene:

1. Hvilke retoriske angrepsstrategier ble tatt i bruk av media for å definere krisen og plassere skyld?
2. Hvilke retoriske forsvarsstrategier ble tatt i bruk av Norwegian?
3. Hvor vellykket var Norwegianers krisekommunikasjon?

I følge Johansen og Frandsen (2007) sin multivokale tilgang kan ikke krisekommunikasjon forstås ved å kun se på en aktørs kommunikasjon, men ved å trekke inn de ulike aktørene som er involvert i kommunikasjonsprosessen. Som vi så i analysen har både Norwegian, media og passasjerene stemmer som kommuniserer *til, med, mot, forbi* eller *om* hverandre i den aktuelle situasjonen, der de alle er med på å forme situasjonen og sette rammene for krisekommunikasjonen. For å kunne si noe om Norwegianers bruk av retoriske forsvarsstrategier var det viktig å først se på de retoriske angrepsstrategiene media tok i bruk for å definere krisen, og plassere skyld. Når det gjelder de retoriske angrepsstrategiene i media fant jeg at ord som *problemer, forsinkelser* og *innstilt* i stor grad preget overskriftene. Bruk av ordene *ny* og *nye* var også med på å definere krisen, ved å fokusere på et gjentakende negativt mønster. I sin definisjon av krisen la samtidig media stor vekt på fortvilte passasjerer, lite informasjon og dårlig håndtering, og utvidet på den måten krisen til også å bli en kommunikasjonskrise. Medias bruk av pathos kom samtidig til syne gjennom bruk av personidentifisering, der uskyldige tredjeparter ble trukket inn for å nå frem til publikums følelser. Begrepet ”Kjosfast” ble også tatt i bruk som et retorisk virkemiddel, der en omformulering av det tidligere begrepet ”askefast” i stor grad satt en ramme for krisen. I intervjusituasjonene så man hvordan media tok i bruk både kritisk innstilling, responsstyring og argumenterende spørsmål, der angrepene kom til syne gjennom anklager om inkompetanse og manglende velvilje, samt indirekte kritikk av deres kommunikative håndtering av krisen. På bakgrunn av disse faktorene kan vi si at media utvidet krisen, der den ikke kun gjaldt

tekniske feil, men også svakheter i organisasjonen og tekniske feil i kommunikasjonen som følge av menneskelig svikt. På denne måten kategoriserte media krisen som en krise som kunne ha vært forebygget, noe som tillegger Norwegian et stort kriseansvar.

De to siste elementene av problemstillingen omhandler hvilke retoriske forsvarsstrategier som ble tatt i bruk av Norwegian, og hvor vellykket Norwegians krisekommunikasjon var i denne situasjonen. En grundigere oppsummering og drøfting av nettopp dette gikk jeg gjennom i forrige kapittel, og jeg vil derfor kun gi en kortere konklusjon i denne delen av oppgaven.

I analysen fant jeg at Norwegian viste til ansvar og moral i sin argumentasjon, men at dette derimot var rettet mot fremtidige handlinger og hva de skulle gjøre for å *rette opp* i problemene. Når det gjaldt ansvaret for selve krisen viste funnene tydelig hvordan Bjørn Kjos tok i bruk benektelsesstrategier, der ansvaret i stor grad ble flyttet over til andre aktører utenfor organisasjonen. Jeg fant også at Norwegian-sjefen brukte avledning eller forsterkningsstrategier, der han fortalte om selskapets positive sider og tidligere gode resultater, samt gjorde seg selv og selskapet til offer for krisen. Analysen viste samtidig *hvordan* Kjos besvarte spørsmålene, der det kom frem at han tok i bruk både skjult og åpen motstand for å unngå kritiske spørsmål.

Når det gjelder vellykketheten i Norwegians krisekommunikasjon ble den vurdert på grunnlag av teori. Faren i dette tilfellet gjelder spesielt bruk av benektelsesstrategier, da slike strategier vil kunne føre til at organisasjonen fremstår som lite villig til å ta ansvar for egne handlinger, noe som kan svekke troverdigheten. På bakgrunn av organisasjonens hensikter ved kommunikasjonen kan man derimot argumentere for at valg av kriseresponsstrategier var passende, da man ved å overbevise offentligheten om at organisasjonen ikke er ansvarlig for de uønskede hendelsene, samt minne om positive egenskaper, vil kunne minimere trusselen mot ethos og omdømmet. Gitt den retoriske situasjonen og rammene for krisekommunikasjonen vurderes derfor Norwegians krisekommunikasjonsstrategier overveiende som vellykket.

6.0 Litteraturliste

- Angeltveit, G., & Gangdal, J. (2013). *Krise: Forebygging, beredskap, håndtering, kommunikasjon*. Fagbokforlaget: Bergen.
- Akerhaug, L. (2013, 27. oktober). Forsinkelse skaper ny forsinkelse. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/boers-og-finans/forsinkelse-skaper-ny-forsinkelse-for-norwegian/22598019>
- Aristoteles. (2006). *Retorikk*. Oslo: Vidarforlaget A/S.
- Bauhr, M., & Esaiasson, P. (2001). Trust me! – On the nature of ethos argumentation. I Gomard, K., & Krogstad, A. (Red.), *Instead of the Ideal Debate. Doing Politics and Doing Gender in Nordic Political Campaign Discourse* (s. 129-154). Aarhus: Aarhus Universitet Press.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. New York: State University of New York Press.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, 2. Utg. California: Sage Publications.
- Dagens Næringsliv. (2014, 07. januar). Rekordmange klager på Norwegians flyproblemer. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/01/07/rekordmange-klager-pa-norwegians-flyproblemer>
- Estensen, M. B. (2013, 16. september). Nye forsinkelser for Dreamliner. *Verdens Gang*. Hentet fra <http://www.vg.no/forbruker/reise/luftfart/nye-forsinkelser-for-dreamliner/a/10135057/>
- Estensen, M. B., & Hattrem, H. (2013, 27. september). Norwegian-Dreamliner fra Bangkok til Stockholm innstilt. *Verdens Gang*. Hentet fra <http://www.vg.no/forbruker/reise/luftfart/norwegian-dreamliner-fra-bangkok-til-stockholm-innstilt/a/10151893/>

- Hammerstrøm, J. L., & Zondag, M. W. (2013, 26. oktober). Nye problemer for Norwegians Dreamliner. *NRK*. Hentet fra <http://www.nrk.no/norge/norwegians-dreamliner-pa-bakken-1.11321162>
- Hearit, M. K. (2006). *Crisis Management by Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Heat, R. L., & Coombs, W.T. (2006) *Today's Public Relations: An Introduction*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Heritage, J., & Clayman, S. (2010). *Talk in Action: Interactions, Identities and Institutions*. West Sussex: Wiley- Blackwell.
- Holm-Nilsen, S. (2013, 23. desember). Julaften ødelagt for Mathias og 164 andre Norwegian-passasjerer. *TV2*. Hentet fra <http://www.tv2.no/a/5179484>
- Ingebritsen, T. B. (2013, 31. desember). 276 Norwegian-passasjerer rekker ikke hjem I 2013. *NRK*. Hentet fra <http://www.nrk.no/norge/norwegian-passasjerer-hjem-i-2014-1.11443555>
- Johansen, W., & Frandsen, F. (2007). *Krisekommunikation: Når virksomhedens image og omdømme er truet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kjeldsen, J. (2009). *Retorikk i vår tid: en innføring i moderne retorisk teori*. Oslo: Spartacus.
- Krogstad, A. (2004). Fjernsynsvalgkamp: Noen retoriske øvelser i skyld og ære. I Aardal, B., Krogstad, A., & Narud, H. (Red.), *I valgkampens hete* (s. 85-111). Oslo: Universitetsforlaget.
- Løvik, K. (2007). *Håndbok i informasjonsberedskap*, Høyskoleforlaget: Kristiansand.
- Mikalsen, K. (2014, 24. januar). Dreamlinereren forsinket 239 ganger på fire måneder. *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Dreamlinereren-forsinket-239-ganger-pa-fire-maneder-7445940.html>

Nielsen, M. F., & Nielsen, S. B. (2005). *Samtaleanalyse*. Frederiksberg: Forlaget Samfunnslitteratur.

Norwegian. (2015, april). Dette er Norwegian. Hentet fra <http://www.norwegian.no/om-norwegian/fakta/dette-er-norwegian/>

Sidnell, J. (2010). *Conversation Analysis: An Introduction*. West Sussex: Wiley- Blackwell.

Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*. London: Sage.

Svendsby, E. (2013, 24. september). Dreamliner forsinker – igjen. *Verdens Gang*. Hentet fra <http://www.vg.no/forbruker/reise/reiseliv/dreamliner-forsinket-igjen/a/10143755/>

Svennevig, J., Arisland, S., & Solvoll, A. R. (2014). Jeg bare spør... Pågående intervjustil i partilederutspørringer. *Rhetorica Scandinavica*, nr 66/67, 96-121.

Sundberg, J. D. (2014, 01. januar). - Vi sitter Kjosfast I Bangkok. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/boers-og-finans/vi-sitter-kjosfast-i-bangkok/22690719>

7.0 Vedlegg

7.1 Transkripsjonsnøkler

I mine transkripsjoner har jeg lagt vekt på følgende elementer i samtalen:

1. Mikropause i talen på under 0.2 sekunder (.)
2. Pause i talen, tallet angir pausens lengde i sekunder (0.7)
3. Trykk – markert trykk ved ord eller stavelse (trykk)
4. Forlengelse av lyd – lydforlengelse (e:h)
5. Tonefall – oppadgående eller nedadgående lokal intonasjonsbevegelse (↑↓)
6. Tempo – uttales langsomt eller hurtig (<ja> eller >ja<)
7. Ord eller stavelse avkuttet (ja me-)
8. Hørlig innånding og utånding (. h eller bare h)
9. Fortsettende global intonasjon (komma)
10. Avsluttende global intonasjon (punktum)

7.2 Videoklipp/lydfiler

Intervju med TV2 etter pressekonferansen på Fornebu 25. september 2013. Hentet fra

<http://www.tv2.no/a/4127172>

Intervju med VG i Washington 07. januar 2014. Hentet fra

<http://www.vg.no/forbruker/reise/luftfart/kjos-det-som-har-skjedd-er-helt-forferdelig-for-oss/a/10142023/>

Pressekonferanse med Bjørn Kjos 25. september 2013. Hentet fra

<http://www.vg.no/forbruker/reise/bjoern-kjos-etter-krisemoete-aksepterer-ikke-forsinkelsene/a/10143900/>

7.3 Transkripsjon av intervju med TV2

1. Reporter: Norwegian har hatt problemer
2. med sine nye langdistansefly (.) Dreamliner.
3. i dag var deler av toppledelsen i Boeing som bygger disse ↑ flyene
4. (0.4) på besøk i Norge for å prøve å rydde ↑ opp, (.)

5. og (0.3) Bjørn Kjos eh toppsjef i Norwegian
6. (.) du kaller dette et oppvaskmøte (0.3) eh
7. hvordan var da tonen inne på møte?
8. (0.3)
9. Kjos: nei ty- e:h tonen er veldig konstruktiv. (0.6) e:h
10. du kommer ingen eh ingen steder ved å drive å sloss,
11. det er mye bedre å samarbeide fordi: (.) >her er det passasjerene<
12. vi skal ta hånd ↑om og >få flyene opp å< (0.5) og de skal
13. e::h vi skal ikke (.) ikke ha: (0.3) on time
14. sånn som vi har hatt på de >syv åtte syvene< (.)
15. >det må< bli mye ↑bedre (0.3) og det kan bli
16. (0.2) på enkle >for å ta< enkle grep
17. så kan det bli mye mye bedre.
18. (0.9)
19. Reporter: dere ble enige om en (.) plan for å løse disse tekniske problemene
20. hva innebærer denne ↑planen?
21. (0.6)
22. Kjos: ja den innebærer eksempelvis at eh reservedels- (.)
23. e:h reservedelene som denne Boingen har tre- (.)
24. eh trengt eh når noe har skjedd, (.) den har vært i eh
25. ((mobilen til Kjos ringer))
26. (0.2) den har vært i e:h
27. Reporter: kanskje det er Boeing som ringer ↑tilbake? ((ler))
28. Kjos: ((ler)) nei (0.7)
29. den har vært i e::h (0.3) eh London, (0.5)
30. og det betyr >det tar< eh s:- (.)
31. så når Boing skal ta ut reservedelene sine fra London
32. så må de ha de >tollklarert også videre< og
33. flydd de over til eh Oslo eller Bangkok eller hvor enn flyet er hen, . h
34. (0.3) det tar alt for lang tid.
35. (0.4) så: eh det de gjør nå: (.)
36. det er å bygge opp lageret, (0.3) eh i alle de steder vi ↑flyr, (0.3)
37. også setter de et helt team med eksperter eh nå her i Norwegian,

38. (0.4) for å: som er dedikert og som skal holde disse flyene oppe i ↓ lufta.
39. (0.7)
40. Reporter: vil du si at Boing tok det hele og fulle (.) ansvaret
41. for (0.2) denne situasjonen,
42. på på sin kappe?
43. (0.3)
44. Kjos: ja (0.2) det gjorde de. (0.7) så det det er det ing-
45. men det er jo Boing som har bygd flyene
46. og det er Boing som har det tekniske vedlikeholdet på flyene,
47. så (0.4) .h det skulle bare mangle.
48. (0.7)
49. Reporter: men de vil likevel ikke stille opp her å snake med oss, (.)
50. eh og si det utad. hvorfor ikke ↑ det?
51. (0.6)
52. Kjos: nei eh det tror jeg du får spørre Boing om ((ler))
53. det er vel slik de >må vel ha med seg ned et< (0.7) .h eh
54. en he- en helt departement de vettu
55. amerikanere ((ler))
56. men de er veldig hyggelige ↑ da.
57. (0.9)
58. Reporter: det har vært opp til (0.2) tolv timer forsinkelse,
59. folk har måtte vente et døgn for å: komme videre med (.) med ↑ fly,
60. (0.2) kan du garantere at dette ikke skjer igjen?
61. så lange forsinkelser.
62. (0.5)
63. Kjos: e:h du kan aldri garantere noe i denne: (.) bransjen her
64. men de forsinkelsene vi har hatt (0.2) så langt (.) på
65. som har gått eh de tolv timers forsinkelsene
66. de hadde (.) ikke funnet sted hvis dele lagrene hadde vært eh
67. satt ut sånn som de nå er nå gjøres.
68. (0.8)
69. Reporter: men dere kunne også (.) sa- eh sendt folk tidligere tilbake
70. >dere men dere< har valgt å la folk eh vente så lenge,

71. hvorfor det?
72. (0.6)
73. Kjos: ja vet du når du sitter med tre hundre: (.) eh passasjerer i Bangkok
74. eh det ikke så mange flighter som går mellom Bangkok og Skandinavia
75. altså, det korteste er ↑ente å da hente dem med en e:h (.)
76. med >et innleid ↑fly eller< å: (0.3) å e:h fikse flyet på stedet.
77. (0.2)
78. Reporter: men andre flyselskaper klarer å sende folk ↑videre (.)
79. folk som har venner, for eksempel SAS.
80. (0.9)
81. Kjos: eh det tviler jeg på for SAS flyr ikke engang på Bangkok.
82. (.) men det kan nok hende at de greier å (.) rute folk rundt til Europa
83. ↑>det gjør< eh vi har jo også ruta folk en del rundt i Europa,
84. >men det tar faktisk< lengre tid (0.2) for å gjøre,
85. (0.3) fordi eh flyene de de er (.) eh
86. så tomme flyer ikke de selskapene ↑der,
87. >de flyr dem faktisk ganske fulle de og.<
88. (0.9)
89. Reporter: nå har jo ikke vi mulighet for å snakke med (.) Boeing,
90. men (0.3) e:h har ikke Norwegian eh noe eh (0.7) skyld
91. i den situasjonen som passasjerene har kommet opp ↑i?
92. dere har altså da (0.2) satset på et fly
93. som e:h som er nytt. (.) som er ↑uprøvd.
94. (0.8)
95. Kjos: det er alltid slik at e::h (.) de:t disse flyene testes jo veldig,
96. (0.2) og når de gå:r sånn som i Norge
97. så vil de kanskje ha (0.4) e:h hvor de har ett litt
98. annet klima enn det de har vært testa under ↑tidlige
99. så kan det oppstå andre typer feil.
100. (0.6) det vil e:h k- (0.2) det kan skje e:h
101. viser det seg eh når du setter et helt nytt fly i produksjon.
102. (0.5) disse feilene her de greier Boing også f- (0.2) fikse.
103. (0.3) >↑vi har ansvar for passasjerene<

104. det (.) det er vårt ansvar det
 105. (0.9) eh men vi har ikke (.) det er ikke vi som gjør vedlikeholdet
 106. eller har bygd flyene.

Intervju slutt

7.4 Transkripsjon av intervju med VG

12. Reporter: altså en ting er jo forsinkelsene (0.2) som har vært. (.)
 13. men det (.) mange av de som har opplevd de forsinkelsene
 14. er mest opptatt ↑av, (0.5) det er at det ikke er
 15. noe apparat (0.2) rundt dem (0.3) der de ↑er, (0.3) eh
 16. som ligner på det de opplever
 17. med andre flyselskaper. (0.5) .h e:h (0.4) e:h
 18. eh >det ikke det ikke< nok informasjon, (0.2)
 19. det er ingen å henvende seg til på stedet.
 20. (0.5) e:h og (0.5) e:h hva (0.2) e:h >er det er det< er det noe folk må
 21. (0.7) rett å slett finne seg ↑i
 22. når de bruker et lavprisselskap?
 23. (0.5)
 24. Kjos: nei egentlig ikke >fordi atte< e:h så: er
 25. akkurat sånn som e:hm e:h de andre selskapene
 26. >så bruker de:< eh (.) de hakke s:- eh operasjoner
 27. de hakke (0.3) haugevis av ansatte
 28. på: på: de stedene de flyr til,
 29. det de har (0.4) .h såkalte ↑handlere so:m som (.)
 30. tar e:h imot trafikken. (0.5)
 31. og det betyr ganske enkelt at de handlert vi har brukt
 32. hvis det ikke de ikke har fått eh nok informasjon det eh
 33. enten så har dem ikke blitt vært godt nok ↑briefa
 34. >eller så er dem ikke< godt nok satt inn i den jobben de skal gjøre.
 35. (0.5)
 36. Reporter: men (0.2) det eh du men du nå (0.5) jeg får litt følelsen av at
 37. du mener det er (0.2) andres [ansvar]
 38. Kjos: [nei]

39. og eh (.) som jeg sier (.) eh da ikke er satt godt nok satt inn i jobben de: da
40. også vi har ikke gitt dem nok informasjon.
41. Reporter: °mhm°
42. Kjos: de:t kan være en ↓ feil.
43. så dette er jo ting som vi ser på, (0.5) h. på: e:h n- e::h (.)
44. på noen av ↑ destinasjonene.
45. (0.4) også kan det hende at vi: eh
46. i:: verste fall så må vi: e:h >og det har vi jo gjort< e:h
47. særlig på: (0.7) .h eh i Europa
48. >så har vi< byttet handlere flere ganger vi ↑altså
49. hvor vi eh hvor (.) handlerna ikke har vært flinke ↑nok,
50. (.) av forskjellige årsaker.
51. Reporter: °mhm°
52. Kjos: >så ↑det det< er det er det er jo eh det er normal prosedyre egentlig,
53. (0.4) eh (0.3) for å si det rett ↓ ut.
54. (0.4)
55. Reporter: men (0.3) e:h en annen ting (0.2) når det er forsinkelser, (0.2) eh
56. så har hvertfall vi (.) eh fått forståelse
57. av at (0.3) da er det ikke akkurat det som står på toppen av
58. nettsidene (0.4) e:h ti:l eh Norwegian, (0.3) eh
59. er det sånn at dere (0.7) ikke vil (0.3) e::h (0.3) bruke de nettsidene
60. til å informere ↑folk,
61. fordi eh folk rapportere jo om en ganske (0.4) monumental
62. informasjonskrise [når det] gjelde:r Norwegian.
63. Kjos: [ja:]
64. (0.5)
65. Kjos: også: det som e:h s- e:h (0.2) systemet skal
66. først og fremst e:h så ska:l eh det >gå smser<
67. til e:h de enkelte ↓passasjerene. (0.5)
68. så har du det problemet at (0.3) når det er grupper
69. som kjøper i: >eksempelvis gjennom et ↑reisebyrå< (0.6)
70. så er det av og til at det eller gjennom andre
71. så vil ikke de (0.2) gi (0.2) e::h s- e:h

72. mobilnummeret til de enkelte reisende,
73. Reporter: °mhm°
74. (0.5)
75. Kjos: så da: (.) eh dermed så (.) har ikke vi noe kontaktinfo på de passasjerene.
76. (0.2)
77. Reporter: >men når det gjelder< Norwegians nettsider, (0.3) e:hm
78. (0.6) når det er (0.2) eh når det er forsinkelser,
79. Kjos: ja:
80. Reporter: e:h (0.5) det er jo der de fleste vil [henvende] seg vil jeg tro ↑da.
81. Kjos: [ja]
82. Reporter: (0.7) e:h (.) hv- hvorfor er det ikke no e:h nyhetstjeneste der
83. for e:h som mere eh mer på en måte (0.4)
84. e:h spesifikasjoner om hva folk kan foreta seg
85. ↓også videre også videre?
86. (0.4)
87. Kjos: e::h (0.3) det er ehm det eh ↑det er en feil hvis ikke det er satt opp
88. o::g o:g e:h (0.3) vanligvis så skal du finne informasjon på nettsidene,
89. (0.2) så hvis det i de tilfellene hvor (0.3) hvis
90. de ikke har funnet informasjoner der
91. på: (0.5) på: å: nå t- snakk om det å (0.3) at det er klart at
92. når du driver et flyselskap
93. med (0.5) me::d (0.2) fem hundre avganger ikke sant
94. så vil det enkelte avganger være forsinka
95. og det er >derfor du bruker ↑sms<
96. (0.2) >du du vil ikke bruke ei nettside til ↑det<
97. Reporter: mhm
98. (0.3)
99. Kjos: så det er spørsmålet hvor liksom hvor store er ↑forsinkelsene.
100. (0.2)
101. Reporter: ja: (0.2) men det er klart hvis (.) når noen for eksempel he- i: henger fast
i:
102. Kjos: ja ikke sant
103. Reporter: [i Bangkok] eller i Fort Lauderdale [i] julehelga og [nyttårshelga]

- 104.Kjos: [da har du da] [ja] [ja]
- 105.Kjos: >og det er klart da< skal du: (.) da skal de informeres skikkelig så
106. og ↑det er jo helt på det rene
107. at de har jo ikke blitt informert godt ↓nok.
108. (0.3)
- 109.Reporter: nei
- 110.Kjos: og det er e:h ting som vi (0.3) sitter å ser på
111. hvordan hvordan kan du rekke alle
112. passasjerene og være sikker på at de får informasjon, (0.4)
113. for det er helt på det rene at de: (0.2)
114. det har vært alt for dårlig informasjon.
115. (0.2) noen har fått ↑det, (0.3)
116. Reporter: °mhm°
117. Kjos: og no- eh men (0.3) du har mange som ikke har fått det
118. og det er (0.2) det er ikke godt ↓nok.
119. (0.7)
120. Reporter: mange sier nå (0.4) at (0.2) nå har jeg flydd Norwegian for siste gang
121. og jeg er ikke (.) jeg personlig er må jeg si at
122. jeg trokke helt (0.4) på dem. (0.3) e::h
123. det virker som dere blir tilgitt (0.2) e:h eh ganske mye,
124. o:g og du er en slags eh Espen Askeladden (0.2) figur for mange i Norge,
125. (0.4) en som har e:h lyktes. (0.4)
126. o:g du: (0.3) du: har sjarm >og spiller på sjarm<
127. er du (0.2) er du redd for at du snart nå går tom for ↑sjarm?
128. (0.4)
129. Kjos: nei altså e:h (0.2) det dette har ikke noe med sjarm og gjøre,
130. du må levere et (0.3)
131. produkt som er godt ↑nok, (0.7) det eh
132. og hvis du ikke greier å levere et eh produkt eh som
133. er godt nok så skal du ikke være i ↑businessen.
134. (0.7) du må levere et produkt som (0.2) folk vil ↑ha. (0.7)
135. og eh (0.3) >det er klart < vi er vi har jo: e:h vi
136. er jo: e:h e-: et av Europas m:- punktligste selskap

137. og har vært både i >to tusen og tolv og to tusen og tretten<
138. (0.5) det er vel et selskap nede på Kanariøyene
139. som har vært bedre enn oss
140. men eh (0.4) de har ikke sett no mye til snø nedpå der,
141. (0.3)
142. Reporter: °mhm°
143. (0.2)
144. Kjos: e:h men ellers så har vi vært det mest punktligge,
145. >så det på London det er jo helt forferdelig for ↑oss< (0.2)
146. vi skal ikke ha det sånn vi. (0.2) vi skal ikke ha in-
147. (0.5) vi skal ha informasjon ut til passasjerene
148. og flyene skal gå ↑presist.
149. (0.7)
150. Reporter: men dette (0.3) dere er et lavprisselskap.
151. (0.6) og dere har (0.2) dere tilhører ikke noen
152. Star Alliance eller den type (0.2) e:h nettverk. (0.6) e:h
153. (0.6) gjør ikke det (0.5) eh passasjerene som flyr med dere
154. på langdistanse, (0.4) mye mer sårbare
155. enn hvis de for eksempel flyr med ↑SAS?
156. (0.6)
157. Kjos: eh atte dette var jo det de sa: når vi starta opp og vettu,
158. (0.2) e:h på så fikk vi akkurat de samme: (.) tingene e:h
159. i e:h sa- eh sagt at vi: dere er jo så sårbare
160. for dere har jo bare noen få fly. >vi< (0.5)
161. vi flyr tross alt fem og tjue millioner passasjerer ((ler))
162. ↑så .h (0.3) så vi har jo et svært nettverk vi har jo [ett nettverk]
163. Reporter: [mhm men jo det]
164. Reporter: poenget jeg gjorde nå (0.4) det gjelder ↑jo (0.3)
165. e:h det er jo gyldig for eksempel
166. for de som er i Thailand. (0.2) eller de som er i Fort Lauderdale. (0.5) e::h
167. de må hjem med det (.) Norwegian flyet. [de kan ikke bli satt på]
168. Kjos: [nei de]
169. Kjos: eh da e::h vettu har vi feil sånn som vi gjør nå så leier vi inn fly vi ↓altså.

170. (0.8)
171. Reporter: e:h ja men (0.2) flere av de som har blitt forsinka et døgn og sånn
172. de har jo ikke kunne blitt s- fra Fort Lauderdale
173. er det mulig å fly (0.2) e::h (0.3) tidligere hjem. (0.4) eh
174. hvis man blir booka på andre ↑fligheter [i Europa]
175. Kjos: nei [problemet har vært]
176. problemet er i jula så er det så går flyene helt smekk fulle.
177. (0.2)
178. Reporter: °mhm°
179. (0.5)
180. Kjos: så vi har jo et eh vi har jo booka passasjerer vi
181. på >fra eksempelvis Bangkok<
182. e:h og hjem e:h (0.3) problemet er at e:h .h (0.5)
183. du greier ikke å booke opp e::h s-
184. det kan du bare drømme om å booke opp
185. >to hundre og åtte og nitti passasjerer<
186. eh (.) >to hundre og to og nitti passasjerer< e::h på:
187. (0.5) eh fra: Fort Lauderdale te (.) til Oslo >eksempelvis< eller Stockholm
188. det kan du bare drømme om for det er ikke (0.6)
189. e:h i:- ikke inn i eh julehelga
190. da går flyene smekk fulle.

Intervju slutt

7.5 Transkripsjon av pressekonferanse på Fornebu

40. Kjos: eh ledelsen i: :h Seattle (0.2) eh toppledelsen
41. >og alt< som kan krype og gå: (0.3) særlig ikke minst .h
42. (0.5) når det gjelder >syv åtte syv< e:h operasjonen
43. men (.) faktisk hele toppledelsen i:: eh (0.2) Boeing har vært ↑her,
44. (0.9) e::h og det e:r ikke å stikke under en stol
45. at det har vært et oppvaskmøte, (.) e:h
46. Boeing erkjenner at dette er alt for dårlig (0.2) e:h s- (1.1) .h eh
47. (.) me:n e:h (.) når det er ↑sagt
48. så setter de alle kluter til ↑nå for å:: (.) e:h for å: rette

49. opp eh det som har ↑skjedd >for det som< (.)
50. den levering som har vært på: å:: få holde Dreamliner i lufta
51. den har vært alt for ↓dårlig.
52. (1.4) eh det de de gjør i: første rekke de setter et he:-
53. det kommer et helt team inn her
54. me:d Boing folk (.) e:h som eh skal følge disse ↑flyene,
55. så: blir de sa- satt opp (0.4) dette er jo (0.3) faktisk fly
56. som du kan følge alt det
57. tekniske om bord i fra Seattle,
58. så det blir dedikerte folk nå borti Seattle
59. >et helt rom< som sitter der for å (0.3) følge disse flya til e:h Norwegian,
60. (0.3) samtidig som det sitter e:h blir sittende et
61. helt eh: Boeing team (.) på: (0.2) forskjellige
62. (0.3) i: >ikke minst< her inne i: e:h Norwegian,
63. (0.9) og eh det men det store problemet så langt
64. det er e:h det har vært ↑reservedeler,
65. de har hatt et >reservedelslager< i: (0.6) i: eh London
66. og det hjelper veldig lite å ha reservedelslager i London
67. når flya står i: e:h Bangkok. (0.9) eh eller i Oslo eller i: eh Stockholm
68. da løper det fort mange timer
69. >for å få< de reservedelene> for Boeing< må jo ha de reserve (.)
70. >kjøre de gjennom< tollsystemer, og
71. de må flyr jo disse reservedelen over
72. (0.4) til der hvor denne syv åtte syven ↑står, (0.7)
73. så: det man eh gjør ↑nå, (.) o:g allerede begynte med i: eh (0.3)
74. faktisk i ↑går, det er å: sende reservedeler
75. og lagre opp reservedeler rundt omkring
76. både i (0.8) i: e:h New York og i Bangkok og i Oslo og Stockholm.
77. (1.1) i tillegg til de: e:h Boeing ↓teamene.
78. (1.3) for vi har sagt at e:h vi: aksepterer ikke en slik e:h (.)
79. s- så mye: forsinkelser som det har vært på: disse ↓Dreamlinerne.
80. (1.6) Boeing er frykteli:g klar over eh alle disse problemene,
81. og har satt e:h .h (0.8) e:h veldig mye ressurser e:h

82. (.) på dette herre ↑ her,
83. og de: (0.4) .h det sier jo sitt når hele Boeing ledelsen er her
84. og (0.9) e:h (0.3) diskuterer hvilke tiltak som vi må må ↑ gjøre,
85. (.) for å få disse herre opp på (.) på en akseptabel e:h (0.6) eh
86. on time (0.3) performance,
87. så: sier jo det (0.3) sitt når hele ledelsen er ↓ her.
88. (1.7) så det er det vi har diskutert i dag og vi har >diskutert< som sagt
89. eh (.) og blitt enige om da en plan, som e:h (0.3) som e:h (.) kjøres ut
90. e:h (1.3) as we speak.

Pressekonferanse slutt