

Toppledelsens troverdighet ved kriser

*En studie av legitimitetsprosesser ved
Åsgard-overskridelsene og Åsta-ulykken*

Tore Hillestad

**Dissertation submitted to the Department of Strategy and
Management at The Norwegian School of Economics and Business
Administration in partial fulfilment of the requirements for the
degree of dr. oecon.**

November, 2004

Til mine foreldre

FORORD

Flere studier av kriser har strandet på manglende eller svært begrenset tilgang til informasjon. En forutsetning for å kunne gjennomføre studien var tilgang til data gjennom dybdeintervjuer med sentrale aktører. I tillegg representerer studier av kriser et svært sensitivt og kontroversielt forskningstema, som det *noen ganger* har blitt opplevd ubehaglig påtrengende å arbeide med som forsker. Jeg vil derfor først benytte anledningen til å uttrykke min respekt og ærbødighet overfor de krisene har rammet, og spesielt respondentene som har vist meg tillit ved å la seg intervjuer. Dette gjelder i særlig grad de involverte i Åsta-ulykken, og først og fremst de som mistet sine nærmeste og kollegaer. Men også overfor andre respondenter som har gjennomgått til dels store påkjenninger, både profesjonelt og personlig. Åpenheten og velviljen jeg har blitt vist har bidratt til at studien på et ømtålig, men svært viktig tema, har latt seg gjennomføre. Spesielt bør nevnes Einar Brandsdal i Statoil og Arne Wam i NSB, som skaffet meg adgang og har vært mine kontaktpersoner i de respektive organisasjonene. Unn Sollie, Bjørn Helge Gundersen og Odd G. Hagen har dessuten vært viktige referansepersoner. Jeg håper at jeg gjennom arbeidet har vist meg tilliten verdig, og at studien kan bidra til ny innsikt i hvordan kriser kan forstås og håndteres konstruktivt til flest mulig parter felles beste.

Når arbeidet er ferdigstilt er det mange som fortjener å bli takket. Først og fremst kollega og veileder professor Tom Colbjørnsen ved NHH for konstruktiv og klargjørende veiledning i et kronglete, men fascinerende, forskningslandskap. Veiledningen har vært en uvurderlig hjelp og nødvendig forutsetning for at arbeidet er kommet i mål. Det var også Tom som viste meg tillit og rekrutterte meg til NHH- miljøet; først til AFF og senere til Institutt for strategi og ledelse og etter- og videreutdanningen. De øvrige komitemedlemmene, professor Carl- Erik Grenness ved Universitetet i Oslo og professor Willy Haukedal ved Universitetet i Bergen, har bidratt med innspill som har gitt arbeidet viktige løft, spesielt avslutningsvis.

Videre vil jeg takke NHH og Institutt for strategi og ledelse, for privilegiet det representerer å kunne fordype seg i noen en interesserer seg for, over et så langt tidsrom og med så frie rammebetingelser.

Høsten 2001 tilbrakte jeg ved Haas School of Business, University of California at Berkeley, som Visiting Scholar. Forskningsoppholdet ga viktig inspirasjon, arbeidsro og konsentrasjon til arbeidet med avhandlingen. Professor Trond Petersen ved Haas var min sponsor, skaffet kontor plass og gjorde oppholdet mulig. Under forskningsoppholdet fikk jeg også anledning til å presentere studien for professor Jeffrey Pfeffer ved Stanford University. Samtalen ga viktige faglig innspill, noe som resulterte i en verdifull teoretisk dreining i studien.

”Ledergruppen” har vært et viktig fora for tilbakemeldinger i løpet av prosessen, og en konstruktiv arena for faglig refleksjon, kritikk og utvikling. Jeg vil også trekke fram noen enkeltpersoner ved Institutt for strategi og ledelse som i løpet av de senere årene har gjennomført kvalitative case- studier; Inger, Christine, Anita og Grete. Deres arbeid har gitt inspirasjon og viktige innspill til tilnærmingen i studien. Andre mer ”sosiale bidragsytere” ved SOL har vært Tore, Sigurd, Eric, Helge m.fl.

I store deler av arbeidet med avhandlingen har jeg vært ansatt ved Administrativt forskningsfond ved NHH (AFF). Per Inge Strand ga meg muligheten i AFF på prosjektbasis

fram til stipendiatoppstart ved Institutt for strategi og ledelse, og dessuten positiv oppbacking i tidligstadiet av "NHH- karrieren". AFF har vært et givende og raust sted å være for en relativt ung forsker. Et sted å utfolde seg og prøve ut fagkompetanse og ideer i praksis. Spesielt må nevnes samarbeid med Bjørn Helge og bokprosjektet om norske toppledere med Arne og Per. AFF har gjennom Jangård Legatet også vært en sjenerøs økonomisk bidragsyter i form av midler til datainnsamling og forskningsoppholdet ved Berkeley.

Den siste tiden har jeg vært engasjert ved etter- og videreutdanningen ved NHH gjennom programledelse, utvikling og salg av executive-program. Dette har gitt viktig erfaring og inspirasjon til å arbeide faglig med praktiske og operative problemstillinger i bedrifter og blant ledere. Tor Øyvind, Lasse, Lone og Tom har vært gode kollegaer, og minnet meg om verdien av samarbeid og følelsen av fellesskap. En spesiell takk rettes dessuten til Lasse for gode råd og for intelligent, godlynt og sosialt kompetent harselering overfor en travel doktorgradskandidat i avslutningsfasen.

En takk rettes også til professor Torodd Strand- min veileder ved Universitetet i Bergen - og miljøet rundt "Ledelsesseminaret" som i sin tid satte meg på sporet av ledelsesforskningen. Det var her min interesse for symbolske sider ved ledelse ble "unnfanget".

Karin J. Rusnak har lest korrektur og IT- koordinator Lars Ludvigsen har ytt verdifull assistanse i forbindelse med layout og endelig ferdigstilling. Takk til min bror Ivar og Thale for grenseløs gjestfrihet i mitt "andre hjem" i forbindelse med utallige Oslo- turer de senere årene. Og til mine foreldre for positiv og verdifull støtte underveis, og for alltid å ha vist genuin interesse for det jeg har drevet med.

Til slutt en spesiell takk til kjære Magnhild og Sondre. For alltid å være der. Og for å være som dere er...

November, 2004.

SAMMENDRAG

I denne avhandlingen settes søkelyset på hvordan symbolske sider ved toppledelsens respons på ulike kriser, påvirker deres legitimitet. Dette undersøkes gjennom to kvalitative case- studier: (1) Statoil i forbindelse med de økonomiske overskridelsene ved Åsgard- prosjektet, og (2) NSB i forbindelse med Åsta-ulykken. Studien belyser spesielt forholdet mellom de krav og forventninger toppledelsen konfronteres med, og hvordan deres *tilpassning til og påvirkning av* disse, influerer deres legitimitet. Dette er konkretisert i følgende forskningsspørsmål:

- Hva er innholdet i kravene og forventningene som rettes mot toppledelsen ved de ulike formene for kriser som studiens case representerer?
- Hvordan responderte toppledelsen på kravene og forventningene for å oppnå legitimitet?
- I hvilken grad og hvordan påvirker symbolske aspekt ved ledelsens respons på kravene og forventningene gjennom hva de kommuniserer, deres legitimitet ved kriser?

I analysen kombineres teori om impression management og institusjonell teori. Institusjonell teori belyser hvordan legitimitet kan påvirkes gjennom *passiv tilpasning* til eksterne krav og forventninger. Ledere framstår dermed som *symbolske objekter*. Impression management-teori forklarer hvordan ledere mer *aktivt kan påvirke* eksterne aktørers oppfatninger, og dermed også legitimitet. Her framstår ledere som *symbolske arkitekter* i konstruksjonen av legitimitet. Ved å integrere disse perspektivene i analysen belyses ulike sider ved legitimitetsprosessene som studeres.

På bakgrunn av analysen blir det utledes proposisjoner om både situasjonsspesifikke sammenhenger basert på ”within-case-analyse”, og universelle sammenhenger basert på ”across-case-analyse”. Studien avdekker et universelt funn som indikerer at ledere ved å la seg ”rituelt piske” gjennom å utvise ydmykhet og ta selvkritikk, kan styrke sin legitimitet ved ulike kriser. Dette forklares ved at ledere på denne måten responderer på en sosialt konstruert oppfatning av hva deres moralske ansvar for krisen innebærer. På bakgrunn av dette utdypes og predikeres hvordan ulike krisers karakteristika legger føringer for hvilke former for budskap som er mest effektive for å styrke ledelsens legitimitet.

INNHold

FORORD.....	II
SAMMENDRAG.....	V
INNHold.....	VI
LISTE OVER FIGURER.....	VIII
LISTE OVER TABELLER.....	IX
KAPITTEL 1 TEMA OG PROBLEMSTILLING.....	1
1.1 Tema og problemstilling.....	1
1.2 Teoretisk utgangspunkt.....	4
1.3 Forskningsmessig posisjonering, begrunnelse og bidrag.....	5
1.4 Videre framstilling i avhandlingen.....	10
KAPITTEL 2 TEORI OG ANALYSEMODELL.....	12
2.1 Innledning.....	12
2.2 Teoretisk analyseramme.....	13
2.3 Analysemodell.....	31
KAPITTEL 3 METODE.....	41
3.1 Innledning.....	41
3.2 Forskningsdesign.....	41
3.3 Casestudie som forskningsstrategi.....	43
3.4 Valg av case.....	45
3.5 Data og datainnsamlingsprosess.....	50
3.6 Analyse.....	59
3.7 Validitet og reliabilitet.....	63
KAPITTEL 4 KRISEN I STATOIL.....	68
4.1 Innledning.....	68
4.2 Statoils historie og virksomhet.....	68
4.3 Krisen i Statoil.....	69
KAPITTEL 5 KRISEN I NSB.....	81
5.1 Innledning.....	81
5.2 NSBs historie og virksomhet.....	82
5.3 Krisen i NSB våren 2000.....	83
5.4 Åsta-ulykken.....	84
5.5 Kort om krisens øvrige hendelser.....	89
5.6 Krisen og dens konsekvenser; skifte av konsernledelse og styre.....	91
KAPITTEL 6 ANALYSE.....	95
6.1 Innledning.....	95
6.2 Steg 1. Krisens karakter og oppfatningen av ledelsens skyld.....	95
6.2.1 Statoil – de økonomiske overskridelsene i Åsgard-prosjektet.....	96
6.2.2 NSB – Åsta-ulykken.....	99
6.2.3 Oppsummering steg 1.....	101
6.3 Steg 2. Ledelsen som symbolsk objekt: krav og forventninger rettet mot ledelsen.....	101
6.3.1 Kravene og forventningene i Statoil-casen.....	102

6.3.2	Kravene og forventningene i NSB-casen	108
6.3.3	Oppsummering av kravene og forventningene	119
6.4	Steg 3. Ledelsen som symbolsk arkitekt i konstruksjonen av egen legitimitet: ledelsens respons på kravene og forventningene	121
6.4.1	Statoil-ledelsens respons på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene.....	125
6.4.2	NSB-ledelsens respons på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene.....	131
6.4.3	Oppsummering av Statoil-ledelsens og NSB-ledelsens håndtering	136
6.5	Steg 4. Utfallet av legitimitetsprosessene	140
6.5.1	Statoil	141
6.5.2	NSB	147
6.5.3	Oppsummering og sammenligning av legitimitetsprosessene	160
KAPITTEL 7 IMPLIKASJONER OG BIDRAG		163
7.1	Innledning.....	163
7.2	Generelle proposisjoner basert på ”across-case-analyse”	164
7.3	Situasjonsspesifikke proposisjoner basert på ”within-case-analyse”	168
7.4	Teoretiske implikasjoner og bidrag.....	182
7.5	Praktiske implikasjoner og bidrag.....	183
7.6	Begrensninger og forskningsmessige utfordringer i forlengelsen av studien	184
LITTERATUR OG KILDER.....		187
APPENDIX 1		197
APPENDIX 2		205
APPENDIX 3		213

LISTE OVER FIGURER

Figur 1.1 Tentativ forskningsmodell	4
Figur 2.1 Et symbolperspektiv på toppledelsens legitimitet ved kriser	29
Figur 2.2 Analysemodell	32
Figur 4.1 De viktigste hendelser ved overskridelsene i Åsgard-prosjektet.....	79
Figur 5.1 De viktigste hendelser ved NSB-krisen våren 2000	93
Figur 6.1 Oppsummerende modell av legitimitetsprosessen i Statoil-casen.....	147
Figur 6.2 Oppsummerende modell av legitimitetsprosessen i NSB-casen	160
Figur 6.3 Sammenligning av legitimitetsprosessene.....	161

LISTE OVER TABELLER

Tabell 2.1 Forholdet mellom den substansielle og den symbolske dimensjon ved kravene og forventningene, og deres kjennetegn.....	38
Tabell 3.1 Case.....	49
Tabell 3.2 Ulike former for intervju.....	51
Tabell 3.3 Respondenter i Statoil-casen.....	55
Tabell 3.4 Respondenter i NSB-casen.....	55
Tabell 3.5 Analyseprosessen i studien.....	62
Tabell 4.1 De viktigste legitimitetstruende hendelser i Statoil-casen, og Statoil-ledelsens respons.....	80
Tabell 5.1 De viktigste legitimitetstruende hendelser ved Åsta-ulykken, og NSB-ledelsens respons.....	94
Tabell 6.2 Stortingets og OEDs krav og forventninger inndelt langs en substansiell versus symbolsk dimensjon.....	105
Tabell 6.3 Medias krav og forventninger inndelt langs en substansiell versus symbolsk dimensjon.....	106
Tabell 6.4 Interne krav og forventninger inndelt langs en substansiell versus symbolsk dimensjon.....	107
Tabell 6.5 Pårørendes krav og forventninger inndelt langs en substansiell versus symbolsk dimensjon.....	116
Tabell 6.6 Medias krav og forventninger inndelt langs en substansiell versus symbolsk dimensjon.....	117
Tabell 6.7 Myndighetenes krav og forventninger inndelt langs en substansiell versus symbolsk dimensjon.....	118
Tabell 6.8 Interne krav og forventninger inndelt langs en substansiell versus symbolsk dimensjon.....	119
Tabell 6.9 Oppsummering av kravene og forventningene i Statoil-casen.....	121
Tabell 6.10 Oppsummering av kravene og forventningene i NSB-casen.....	121
Tabell 6.11 Ledelsens respons på de legitimitetstruende hendelsene.....	125
Tabell 6.12 Ledelsens respons på den substansielle versus den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene.....	138
Tabell 7.1 Oppsummering av proposisjoner i tabell sortert etter case, og hvorvidt de er universelle eller situasjonsspesifikke.....	182

KAPITTEL 1 TEMA OG PROBLEMSTILLING

”Ved kriser avhenger toppledelsens stilling av én ting, og det er full tillit” (Harald Norvik, tidligere konsernsjef i Statoil)

1.1 Tema og problemstilling

I denne avhandlingen settes søkelyset på hvordan symbolske sider ved toppledelsens respons på kriser påvirker deres legitimitet. Studien belyser dette gjennom å undersøke følgende hendelser: I løpet av de senere årene har to betydningsfulle norske statseide virksomheter, Statoil og NSB, opplevd ulike former for kriser gjennom henholdsvis de økonomiske overskridelsene i Åsgard-prosjektet i 1999 og den tragiske Åsta-ulykken 4. januar 2000, hvor 19 mennesker mistet livet da to tog kolliderte på Rørosbanen. Krisene¹ medførte at negativ oppmerksomhet og vedvarende kritikk fra aktører i organisasjonenes institusjonelle omgivelser ble rettet mot de respektive organisasjonene generelt, og deres toppledelse spesielt. Både organisasjonens og ledelsens legitimitet ble truet (Sutton & Galunic, 1996; Ashforth & Gibbs, 1990; Chen & Meindl, 1991; Elsbach & Sutton, 1992).

En forklaring på dette er at ledere ved resultater eller hendelser som fravirker fra det som er forventet eller er normalt, som en følge av at de besitter en symbolfunksjon, blir tilskrevet å representere den viktigste årsaken til organisasjonens utfall (Peffer & Salancik, 1978; Meindl, 1990; Mitchell 1993). Dette innebærer at ledere blir holdt ansvarlige av ulike aktører, uavhengig av om de direkte kausalt kan knyttes til organisasjonens utfall eller resultat, eller ikke. Ansvar medfører blant annet at ledere under nøye overvåking fra eksterne aktører er forpliktet til å forklare og rettfærdiggjøre negative hendelser som for eksempel kriser (Tetlock, 1985, 1991; Cummings & Anton, 1990; Sutton & Galunic, 1996).

Dette medfører at toppledelsens respons og forklaringer på eksterne aktørers krav og forventninger i forbindelse med krisene som studien omfatter, ble gjenstand for intens ”negativt ladet” overvåking og evaluering fra omgivelserne; ”public scrutiny” (Sutton & Galunic, 1996). I slike prosesser framstår lederes håndtering av nøkkelaktørers oppfatninger og preferanser – deres krav og forventninger – som kritisk for deres legitimitet på individnivå,

¹ Krisene i både Statoil og NSB kulminerte med toppledelsens og styrets avgang i de respektive organisasjonene.

og for organisasjonens legitimitet på organisasjonsnivå (Peffer, 1992). Lederes legitimitet kan i slike sammenhenger forstås som i hvilken grad en framstår som troverdig og opptrer på en måte som oppfattes som moralsk passende blant eksterne aktører (Suchman, 1995; Mitchell, 1993).

Avhandlingen belyser *forholdet* mellom de *krav og forventninger* toppledelsen² som møter ulike former for kriser, konfronteres med, og hvordan de *tilpasser seg og påvirker* disse for å oppnå legitimitet. Spesielt undersøkes sammenhengen mellom innholdet i kravene og forventningene toppledelsen blir konfrontert med fra eksterne aktører, og hvordan deres verbale respons på disse influerer på deres legitimitet. Alternative responser kan være passiv tilpasning til krav og forventninger og/eller mer aktiv påvirkning av eksterne oppfatninger gjennom impression management-teknikker (Schlenker, 1980; Giacalone & Rosenfeld, 1991; Elsbach & Sutton, 1992) ved å kommunisere rasjonalitet og/eller forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon (Bies & Sitkin, 1992; Tyler, 1990; Elsbach, 2001). *Således belyser studien hvordan toppledelsen gjennom sin kommunikasjon overfor eksterne aktører ved ulike kriser – og dermed håndtering av ansvar – påvirker sin legitimitet.* Tilnærming innebærer at det er sentralt hvordan ledelsenes respons på kravene og forventningene blir *oppfattet, fortolket og tillagt mening* av ulike aktører (Ashforth & Gibbs, 1990).

Foreliggende forskning har vært opptatt av å undersøke hvorfor ledere blir tillagt en symbolfunksjon, og til dels hvilke konsekvenser dette har (Pfeffer, 1981; Meindl, 1990). Videre har enkeltbidrag belyst hvordan ledere og organisasjoners talsmenn kan påvirke og forsvare organisasjoners legitimitet på organisasjonsnivå (Sutton & Galunic, 1996; Elsbach & Sutton, 1992; Elsbach, 1994). Oppmerksomheten i denne studien er imidlertid rettet mot hvilken betydning toppledelsens *utøvelse av* rollen og funksjonen som symbol og forvalter av ansvar og mening ved kriser, har for deres legitimitet på individnivå.

På bakgrunn av det foregående kan det overordnede formålet med studien oppsummeres som følger:

² I studien avgrenses "toppledelsen" til å gjelde styre og konsernledelse. Dette skyldes at de respektive organisasjonenes talsmenn overfor omgivelsene bestod av representanter fra styre og konsernledelse, i all hovedsak styreformann eller konsernsjef. Talsmennene representerte styret og konsernledelsen samlet, fordi styre og konsernledelse i studiens caser dannet felles front i forbindelse med håndtering av krisen overfor omgivelsene.

”Å belyse hvordan sammenhengen mellom eksterne krav og forventninger og toppledelsens respons på disse, påvirker deres legitimitet ved kriser”.

Dette kan konkretiseres nærmere i følgende forskningsspørsmål:

Hva er innholdet i kravene og forventningene som rettes mot toppledelsen ved de ulike formene for kriser som studiens case representerer?

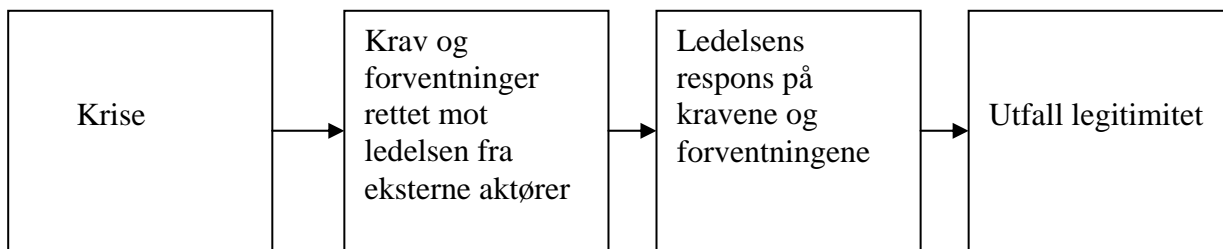
Gjennom en innholdsanalyse av kravene og forventningene fra ulike eksterne aktører avdekkes hvilke som var mest sentrale, og hva disse bestod i. Videre undersøkes hva som lå til grunn for hvordan disse ble formet gjennom sosiale konstruksjoner og meningsdannelse, eller mer formelle faktorer som institusjonaliserte og lovbestemte reguleringer og prosesser. Det blir spesielt belyst hvordan disse kom til uttrykk og ble framsatt; hvorvidt de hadde en eksplisitt eller implisitt form og karakter, i hvilken grad de var relatert til moralske versus formelle sider ved ledelsens ansvar, og om de var tilknyttet substansielle eller symbolske sider ved lederens rolle og funksjon ved krisehåndteringen.

Hvordan responderte toppledelsen på kravene og forventningene for å oppnå legitimitet?

På bakgrunn av dette analyseres hvordan toppledelsen responderte på innholdet i kravene og forventningene, gjennom passiv tilpasning eller ved å mer proaktivt påvirke disse ved å kommunisere rasjonalitet og/eller forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon. Sentralt i analysen er den symbolske dimensjonen ved slike prosesser, og hvordan ledelsens verbale respons på individnivå ble oppfattet og fortolket av sentrale eksterne aktører.

I hvilken grad og hvordan påvirker symbolske aspekt ved ledelsens respons på kravene og forventningene gjennom hva de kommuniserer deres legitimitet ved kriser?

Ut fra analysen avdekkes først hvorvidt ledelsens legitimitet ble styrket eller svekket i forbindelse med krisen. Videre belyses mekanismer som kan bidra til å forklare utfallet av ledelsens legitimitet, gjennom sammenhenger mellom innholdet i kravene og forventningene og hvordan ledelsen responderte på disse. På bakgrunn av dette utledes generelle og situasjonsspesifikke proposisjoner om mekanismer som bidrar til å predikere sammenhenger i slike prosesser. Studiens problemstillinger er integrert i følgende tentative forskningsmodell:



Figur 1.1 Tentativ forskningsmodell

Det undersøkes hvordan bakenforliggende faktorer som krisens karakter, den oppfattede kausale koplingen mellom krisens årsak og toppledelsen, og hvorvidt ledelsen oppfattes å ha opptrådt kritikkverdig, påvirker innholdet i kravene og forventningene. Disse faktorene vurderes som ulike betingelser som kan ha innvirkning på hvorvidt toppledelsens respons på kravene og forventningene svekket eller styrket deres legitimitet. Dette blir nærmere utdypet i kapittel 2, hvor studiens analysemodell presenteres.

Det er viktig å understreke at studien er avgrenset til å gjelde spesifikke deler av krisene i de respektive casene. Hensikten med dette er å spesielt belyse de delene hvor ledelsens respons overfor eksterne nøkkelaktører ut fra studiens empiri og tilnærming framstår som spesielt kritisk og interessant for deres legitimitet. I NSB-casen gjelder dette den umiddelbare reaksjonen de første dagene etter Åsta-ulykken, hvor ledelsen var i nær interaksjon med eksterne aktører, spesielt de pårørende og etterlatte, og hvor de deltok i en rekke offentlige seremonier. I Statoil-casen omfatter studien ledelsens respons på kravet fra Olje- og energidepartementet om redegjørelser for de store overskridelsene som ble avdekket i Åsgard-prosjektet våren 1999. Relevante forhold omkring krisene³ som undersøkes i studien, vil bli utdypet og nærmere redegjort for i senere kapitler. Tilnærmingens teoretiske og forskningsmessige utgangspunkt presenteres nærmere i det følgende.

1.2 Teoretisk utgangspunkt

Studien tar utgangspunkt i institusjonell teori og teori om impression management, som kan forklare og belyse ulike aspekt ved, og faser av, legitimitetsprosesser ved kriser. Det

³ Det presiseres at studien *ikke* tar sikte på å avdekke de faktiske årsakene til krisene og deres utfall, eller ledelsens eventuelle formelle/juridiske ansvar eller skyld, eller hvorvidt ledelsens håndtering er normativt riktig eller hensiktsmessig.

institusjonelle perspektivet bidrar til å belyse hvordan ledelsen framstår som symboler, og hvordan ledere og organisasjoner blir konfrontert med og mer *passivt kan tilpasse seg* krav og forventninger fra sine institusjonelle omgivelser for å oppnå legitimitet (Berger & Luckman, 1966; Meyer & Rowan, 1977; Di Maggio & Powell, 1991; Bunsson, 1989; Pfeffer & Salancik, 1978). Her framstår ledelsen først og fremst som passive *symbolske attribusjonsobjekt* (Colbjørnsen, 2004). Impression management-teori forklarer hvordan organisasjoner benytter talsmenn (for eksempel ledere) for å påvirke eksterne oppfatninger av kontroversielle handlinger og hendelser, på en måte som er ment å skape oppslutning og støtte til organisasjonen (Schlenker, 1980; Pfeffer & Salancik, 1978; Elsbach & Sutton, 1992). Teorier innenfor impression management kan følgelig belyse hvordan personer på individnivå *aktivt kan påvirke omgivelsenes oppfatning og fortolkning* av organisasjonen og dens ledelse gjennom deres respons på krisen, og dermed både deres legitimitet på individnivå og organisasjonens på organisasjonsnivå (ibid.). Innenfor dette perspektivet framstår ledelsen og ledere i slike situasjoner som aktive *symbolske arkitekter* i konstruksjonen av legitimitet (Colbjørnsen, 2004). Dette kommer til uttrykk ved at først og fremst det symbolske ved måten en framstår på og kommuniserer ”front stage” på, er sentralt, og at dette ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med realitetene ”back stage” (Goffman, 1959; Wæraas, 2004).

Begge perspektivene omhandler følgelig hvordan organisasjoner og ledere er avhengig av å samsvare med verdier og normer i omgivelsene. Dette kan håndteres både gjennom passiv symbolsk tilpasning til normer og verdier og ved å aktivt påvirke aktørers inntrykk, oppfatninger og fortolkninger i form av symbolske aktiviteter og handlinger; ledelsens eksterne kommunikasjon og forklaringer. Perspektivene bidrar således til å belyse legitimitetens tosidighet ved at legitimitet kan influeres enten av omgivelsenes oppfatninger eller av omgivelsenes normer og verdier. Sett i sammenheng kan perspektivene bidra til å forklare ulike symbolske sider ved og faser av legitimitetsprosesser ved kriser. Ut fra studiens tilnærming og empiriske datatilfang framstår de som komplementære i analysen. Perspektivene representerer studiens analyseramme i form av et integrert og helhetlig ”symbolperspektiv på toppledelsens legitimitet ved kriser”, og dette vil bli nærmere presentert i kapittel 2.

1.3 Forskningsmessig posisjonering, begrunnelse og bidrag

I det følgende vil studiens utgangspunkt og bidrag bli relatert til nyere empiriske studier som basert på institusjonell teori og impression management- teori har vært opptatt av å forklare

hvordan organisasjonens talsmenn og ledere påvirker legitimitet på organisasjonsnivå i ulike situasjoner. Hensikten med dette er å begrunne innfallsvinkelen som er valgt, og i forlengelsen av disse studiene argumentere for behov for ytterligere nyansert og spesifisert innsikt på området. Dette blir spesielt begrunnet ut fra at det i liten grad er blitt undersøkt og nærmere spesifisert hvordan ledelsens legitimitet påvirkes på individnivå. I tillegg har forsøk på å studere dette og relaterte fenomen ved kriser strandet på manglende tilgang til data. Studiens tilnærming og bidrag er følgelig basert på, og søker å videreutvikle, foreliggende studier og forskningstradisjoner.

En interessant studie setter søkelyset på hvordan organisasjoner kan oppnå legitimitet ved å dekoppe faktisk atferd fra det som symbolsk forfektes overfor omgivelsene, for å bli oppfattet i tråd med sosialt aksepterte normer og verdier. Westphal & Zajac (1994) fant at organisasjoner var tilbøyelige til å innføre, men ikke *faktisk anvende* bonus- og prestasjonsbestemte insentivlønninger for toppledere, som en symbolsk handling for å oppnå legitimitet. Studien setter søkelyset teoretisk og empirisk på et mulig skille mellom organisasjoners symbolske og faktiske bruk av nye insentivsystem, gjennom dekopling.

Videre har flere studier rettet oppmerksomheten mot hvordan ledere og andre talsmenn på ulike måter kan påvirke eksterne oppfatninger og organisasjonens legitimitet, ved impression management: Gjennom studier av to ideelle organisasjoner fant Elsbach & Sutton (1992) at ved å dekoppe illegitime aktiviteter fra legitime strukturer benyttet organisasjonenes talsmenn impression management bevisst for å lede oppmerksomhet bort fra de kontroversielle handlingene og over på de sosialt foretrukne mål i samfunnet. Som en følge av dette utnyttet organisasjonen oppmerksomhet som ble dem til del gjennom illegitime handlinger, til å oppnå tilslutning og støtte fra aktører i sine institusjonelle omgivelser. I forlengelsen av dette fant Elsbach (1994) at talsmenn gjennom sin verbale respons effektivt kan påvirke organisasjonens legitimitet ved kontroversielle hendelser. Studien avdekker at effektiviteten til responsen er avhengig av aktørers persepsjon av hendelsen, og videre hvilke forventninger de har til organisasjonens respons.

Marcus & Goodman (1991) undersøkte tre ulike former for kriser blant børsnoterte selskap: ulykker, skandaler og kriser som er knyttet til produktsikkerhet og helse. Formålet var å avdekke hvordan organisasjoner som ble rammet av kriser, møtte dilemmaet mellom å ivareta ofres versus "stakeholders" interesser. De fant at konflikt mellom disse interessene oppstod

ved ulykker i tilfeller hvor (1) ofrenes behov var øyeblikkelig og konkret, og hvor organisasjonens potensielle ansvar var stort, og (2) ledelsen plausibelt kunne skyldes på utenforliggende årsaker utenfor deres kontroll. Videre viser studien at denne konflikten ikke oppstår ved skandaler.

Meindl & Salancik (1984) gjennomførte en studie blant firma som var karakterisert av stabile versus ustabile resultater. De fant at årsrapporter ble brukt for å skape et inntrykk av og signalisere kontroll over tidligere hendelser og resultater. Ledere i organisasjoner som hadde ustabile resultater, var mer opptatt av å tilkjenne og signalisere sin evne til å kontrollere hendelser enn av å nekte eller bortforklare ansvar for dårlige resultater. Funnene indikerer at disse lederne prøvde å bedre sitt rykte ved å forbedre aktørers oppfatning av deres tilregnelighet og legitimitet.

Sutton & Caluncics (1996) modell viser at organisasjoner som en konsekvens av "public scrutiny" vil være tilbøyelige til å vektlegge symbolske handlinger og aktiviteter framfor andre. For å redusere negative konsekvenser av "public scrutiny" benyttes strukturelle forsvarsmekanismer ved at symbolske ledelsesroller og funksjoner dekoples fra substansielle. Samtidig anvendes andre symbolske strategier for å lede oppmerksomheten bort fra den substansielle delen av virksomheten. Videre presenteres ulike retoriske, prosessuelle og strukturelle forsvarsstrategier ledelsen kan benytte for å håndtere negativ oppmerksomhet, og hvilke begrensninger og utilsiktede konsekvenser disse kan ha. Tilsvarende påpeker Sutton & Callahan (1987) en rekke "stigmastrategier" som ledere kan benytte i forsøk på reparere eller lede oppmerksomheten bort fra negative oppfatninger av toppledelsen og organisasjoner ved konkurser.

Studiene presentert i det foregående viser at organisasjoner og deres ledelse kan håndtere krav og forventninger for å oppnå legitimitet, støtte og oppslutning, blant annet gjennom dekopling, impression management og symbolske aktiviteter og handlinger. De ulike bidragene kan forstås som at dette kan skje intensjonelt hvor symbolske aktiviteter og handlinger anvendes for å oppnå instrumentelle effekter eller målsettinger. I slike tilfeller framstår ledelsens handlinger som strategisk kalkulerende.

Symbolsk ledelse *kan* dermed være en type veloverveid og intensjonelt forsøk på å øve innflytelse (Pfeffer, 1981). Dette antyder at ledelsen vil kunne benytte symbolske handlinger

og aktiviteter gjennom impression management, og dermed aktivt påvirke eksterne aktørers oppfatninger av ledelsen eller organisasjonen. Pfeffer (1981) argumenterer for at dersom ledelse som symbolsk handling skal undersøkes empirisk, krever dette at ulike uttrykk og former for symbolske ledelsesaktiviteter- og handlinger blir identifisert. På denne måten kan disse bli observert og forklart. Slike tilnærminger representerer imidlertid en forskningsmessig utfordring fordi ledelsens handlinger kan ha både instrumentelle umiddelbare effekter og symbolske bieffekter. Disse kan i mange tilfeller være utilsiktede. Pfeffer påpeker imidlertid at en nyttig tilnærming vil være å undersøke meningsutvikling blant aktører. I tråd med dette bidrar studien til å identifisere mekanismer som påvirker ledelsens legitimitet ved kriser, knyttet til hvordan deres håndtering av ansvar *oppfattes og fortolkes* av ulike aktører i krisene som undersøkes – hvordan ledelsens opptreden og respons blir tillagt mening.

Videre antyder foreliggende forskning og litteratur på relaterte områder at kombinasjon av institusjonell teori og impression management-teori kan representere et verdifullt bidrag i studiet av symbolske sider ved legitimitetsprosesser:

”Institutional theory provides a useful, but incomplete view of how organizations cope with conflicting, inconsistent demands. In addition organizations use spokespersons to provide positive interpretations of controversial actions (Pfeffer & Slancik, 1978: 194). These interpretations include using impression management tactics (Schenkler, 1980) to portray structures and actions in ways intended to garner endorsement and support. Thus, a greater understanding of how organizations acquire and protect legitimacy may be given by blending institutional and impression management perspectives (Elsbach & Sutton, 1992).”

”Meyer and Rowan (1977) discusses how institutional structures and practices can be used in accounts that managers provide to external constituencies. For example, they observed that using econometric analysis to justify organizational projects is an institutional norm, and that ‘such analysis can also provide rational accountings after failures occur: managers whose plans have failed can demonstrate to investors, stockholders, and superiors that procedures were prudent and that decisions were made by rational means’ (Meyer & Rowan, 1977: 350).”

I en nyere studie argumenterer Flynn og Staw (2004) for at økt forskningsmessig oppmerksomhet og innsats bør rettes mot hvordan ledere på ulike måter påvirker organisasjoners sosiale og økonomiske omgivelser.

I tillegg kan studiens bidrag også imøtekomme og respondere på Sutton (1996) og Marcus & Goodman (1991), presentert i det foregående. De bemerker at lite forskningsmessig oppmerksomhet har blitt rettet mot hvilke konsekvenser det innebærer for organisasjoner og deres ledere å bli gjenstand for offentlighetens vedvarende og ofte nådeløse og intense søkelys. Spesielt hvilken betydning lederes kunngjøringer og opptreden overfor ofre og andre interessenter har ved kriser:

”While symbolic research implies that most leaders, and other people in visible roles, carry out their responsibilities under close public scrutiny, this point is rarely made explicit (...) Little research considers the consequences enjoyed or suffered by leaders and organizations that face the bright, and sometimes harsh, spotlight of attention from others (...) Our view is that, although elements of scrutiny have been examined in past empirical and conceptual work, this blend and its consequences have not been the subject of systematic theory development and testing.” (Sutton & Galunic, 1996: 203)

”Although the announcements managers make during a crises can have profound impact on both shareholders and victims, researchers have not carefully studied this phenomenon or constructed a theory of how such announcements may affect the interest of victims and shareholders.” (Marcus & Goodman, 1991: 281–282)

I studien benyttes en kvalitativ eksplorerende metode, og dette stiller krav til at det bringes fram ny innsikt i form av et teoretisk bidrag eller nye funn. Ut fra studiens posisjonering krever følgelig den metodiske tilnærmingen en nærmere begrunnelse. Foregående teorigjennomgang underbygger og posisjonerer studiens tilnærming generelt, og spesielt hvordan koplingen mellom bidrag fra institusjonell teori og impression management kan være en fruktbar analyseramme ved studier av symbolske sider ved legitimitetsprosesser. Begge perspektivene belyser symbolske enkeltaspekt ved legitimitetsprosesser på organisasjonsnivå, men mangler imidlertid en sentral dimensjon i forståelsen av legitimitetsprosesser ved kriser: hvordan ledelsen som følge av sin symbolfunksjon i første instans på egne vegne påvirker sin legitimitet på individnivå gjennom å respondere på krav og forventninger. På denne måten spesifiserer, utdyper og videreutvikler studien disse perspektivene. Bidraget ligger særlig i å gjennom en integrasjon av disse perspektivene belyse ulike symbolske aspekt og faser ved slike prosesser. Videre i å predikere hvordan egenskaper ved krisen og innholdet i krav og forventninger legger føringer for hvorvidt ledelsens respons bidrar til å styrke eller svekke deres legitimitet på individnivå ved ulike kriser.

Som det understrekes i flere av studiene referert over, krever dette at en først går mer i dybden empirisk og supplerer og kombinerer nye funn med foreliggende teori. På bakgrunn av studiens empiri vil det kunne formuleres nye testbare proposisjoner. Følgelig er formålet med studien teoriutvikling.

Et ytterligere argument for metodevalg kan begrunnes ut fra Sutton & Galunics (1996) studie, som representerer et nyttig, men ufullstendig empirisk bidrag på området generelt, og i forhold til studiens tilnærming og utgangspunkt spesielt. Denne bygger imidlertid på et lite systematisk og mangelfullt datasett som hovedsakelig består av observasjoner av populær litteratur og aviser. Dette skyldes at forskerne måtte gi opp et forsøk på å studere to offentlige organisasjoner på grunn av studietemaets kontroversielle og sensitive karakter. Basert på den gode datatilgangen som ble gitt til casene som studien omfatter, vil studien i kraft av et solid og systematisk datamateriale kunne representere et viktig bidrag. Således videreutvikles og belyses foreliggende bidrag mer inngående. Sutton & Galunic (1996) argumenterer for at deres undersøkelser, som følge av metodiske svakheter, bør suppleres med studier som er basert på mer systematiske kvalitative data. Dette støtter avhandlingens metodiske tilnærming ved at den responderer på Sutton & Galunic (1996).

På bakgrunn av dette er studiens tilnærming basert på retrospektive casestudier av krisene i Statoil og NSB. Casene er valgt ut fra at krisene var forskjellige når det gjelder type krise, men at legitimitetsprosessene likevel var sammenlignbare ut fra organisasjonenes statlige eierskap og øvrige stilling i samfunnet. Dette innebærer at de i stor grad opererer med like rammebetingelser, og at de samme drivkrefter er virksomme knyttet til legitimitet. På denne måten er forutsetningene til stede for å gjennomføre komparasjon av casene, og for å fange opp både universelle og situasjonsspesifikke mekanismer i slike prosesser. Valg av caser vil bli nærmere redegjort for og underbygd i kapittel 3.

1.4 Videre framstilling i avhandlingen

I kapittel 2 vil studiens teoretiske utgangspunkt og analysegrunnlag i form av ”et symbolperspektiv på legitimitetsprosesser ved kriser” bli presentert. Perspektivet innbefatter bidrag innenfor institusjonell teori og impression management-teori for å belyse hvordan ulike symbolske aspekt ved toppledelsens respons på eksterne krav og forventninger ved

kriser kan påvirke deres legitimitet. Teorigjennomgangen leder fram til analysemodellen som ligger til grunn for analysene av legitimitetsprosessene som undersøkes i studien. Det analytiske rammeverket er utviklet ved hjelp av studiens problemstillinger og empiriske funn, forankret i relaterte og relevante studier og teori.

I kapittel 3 vil valg av forskningsdesign og metode bli presentert og drøftet. Det vil argumenteres for valget av en eksplorerende forskningsdesign og bruk av kvalitativ metode. Herunder diskuteres styrker og svakheter ved en slik metode og dens validitet og reliabilitet samt hvilke generaliseringsmuligheter dens empiriske funn representerer.

I kapittel 4 og 5 presenteres studiens caser i form av de økonomiske overskridelsene ved Åsgard-utbyggingen (Statoil-casen) og Åsta-ulykken (NSB-casen). Kapitlene er deskriptive, og krisene og deres kritiske faser, hendelsesforløp og konsekvenser vil relativt grundig bli redegjort for og diskutert. De delene som studiens analyse spesielt omfatter, blir presentert og avgrenset.

I kapittel 6 blir det på bakgrunn av analysemodellen gjennomført en sammenlignende analyse av studiens to caser. I analysen undersøkes og belyses sammenhenger mellom hvordan ulike typer kriser, de krav og forventninger krisene avstedkom, og toppledelsens respons på kravene og forventningene på ulike måter bidrog til å styrke eller svekke deres legitimitet.

I kapittel 7 utledes det generaliserbare proposisjoner om sammenhengene som er avdekket gjennom analysen, og som kan dokumenteres gjennom studiens empiri. Proposisjonene diskuteres i forhold til relevant forskning, og det argumenteres for hvordan studien bidrar til å videreutvikle og spesifisere relatert teori. Videre diskuteres forskningsmessige og praktiske implikasjoner av studiens empiriske funn og vitenskapelige bidrag. Til slutt påpekes hvilke generaliseringsmuligheter studiens funn representerer, i forhold til relaterte og framtidige empiriske undersøkelser og teoriutvikling på området.

KAPITTEL 2 TEORI OG ANALYSEMODELL

2.1 Innledning

I forrige kapittel ble studiens tilnærming og problemstilling introdusert og posisjonert i forhold til foreliggende forskning og teori. I dette kapitlet vil de teoretiske perspektivene som representerer studiens utgangspunkt og analytiske rammeverk, bli presentert. Gjennomgangen og diskusjonene av perspektivene vil lede fram til et integrert og helhetlig ”symbolperspektiv på toppledelsens legitimitet ved kriser”, tilpasset studiens tema og problemstillinger. Dette representerer studiens analytiske rammeverk og den teoretiske retningen som gjennom analysen av studiens empiri søkes videreutviklet. På bakgrunn av dette presenteres studiens analysemodell, som er utledet fra studiens problemstillinger og forankret i det teoretiske rammeverket.

Studien tar utgangspunkt i institusjonell teori som på overordnet nivå forklarer ulike aspekt ved organisasjoners og ledes legitimitet. Det institusjonelle perspektivet bidrar til å belyse bakenforliggende årsaker til at ledelsen framstår som symboler. Videre behandles hvordan ledere og organisasjoner blir konfrontert med, og mer *passivt kan tilpasse seg*, ytre krav og forventninger fra sine institusjonelle omgivelser for å oppnå legitimitet. I lys av det institusjonelle perspektivet framstår ledelsen først og fremst som passive *symbolske attribusjonsobjekt* (Colbjørnsen, 2004). Teorier innenfor impression management og symbolske sider ved ledelse belyser mer spesifikt hvordan personer på individnivå *aktivt kan påvirke omgivelsenes oppfatning og fortolkning* av organisasjoner og dens ledelse. Gjennom ledes respons på kriser kan dermed både deres legitimitet på individnivå og organisasjonens på organisasjonsnivå påvirkes. Innenfor dette perspektivet framstår ledere som aktive *symbolske arkitekter* i konstruksjonen av egen legitimitet (ibid.).

2.2 Teoretisk analyseramme

Institusjonell teori og legitimitet

Det er en sentral antagelse innenfor organisasjonsforskningen og institusjonell teori at *legitimitet* er en grunnleggende forutsetning for organisasjoners overlevelse og eksistens (Pfeffer & Salancik, 1978; Pfeffer, 1981; Meindl, 1990; Meyer & Rowan, 1977). Organisasjoners legitimitet er avhengig av i hvilken grad interne og eksterne aktører som blir påvirket av eller har interesser knyttet til en organisasjons utfall, støtter og har tillit til dens aktiviteter og virksomhet. Sentralt er i hvilken grad organisasjonens virksomhet, aktiviteter eller målsettinger blir oppfattet som passende og i tråd med gjeldende normer og verdier i samfunnet. Et annet viktig poeng er at legitimiteten er sosialt konstruert, og ikke dreier seg om objektive sannheter:

"(...) a generalized perception or assumption that the action of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions" (Suchman, 1995: 574)

Følgelig vil organisasjoner ha legitimitet når de har uforbeholden tillit og støtte, og tilføres ressurser fra et tilstrekkelig stort segment i sine institusjonelle omgivelser, til at organisasjonens overlevelse og effektivitet sikres (Pfeffer & Salancik, 1978: 194; Ashforth & Gibbs, 1990; Tyler, 1990). Legitime organisasjoner og deres ledere blir oppfattet som *"More worthy (...) more meaningful, more predictable, and more trustworthy"* enn ikke legitime organisasjoner og ledere (Suchman, 1995: 575). Bidrag innenfor *institusjonell teori* forklarer hvordan organisasjoners legitimitet opprettholdes ut fra samfunns- og organisasjonsmessige faktorer. Gjennom kontinuerlig *tilpasning* til institusjonaliserte normative strukturer, prosedyrer og målsettinger framstår organisasjoner som legitime (Meyer & Rowan, 1977; Di Maggio, 1991; Rowan, 1982; Elsbach, 1994). En måte organisasjoner håndterer og tilpasser seg sine institusjonelle omgivelser på for å oppnå legitimitet, er gjennom *dekopling*. Dette er en strategi som aktiveres spesielt når organisasjoner konfronteres med krav og forventninger som er motstridende, inkonsistente og spenningsfylte (Meyer & Rowan, 1977; Elsbach og Sutton, 1992).

"When institutional norms fail to agree with the requirements for action, organizations will often try to create two sets of structures and processes, one for each norm. These sets should not interfere with one another, but should be separated or decoupled." (Meyer & Rowan, 1977)

Dette innebærer at legitimerede normer, verdier, oppfatninger og oppskrifter kun avsettes i en ytre form som symboler eller prat, men uten at det har konsekvenser for utførelse av praktiske aktiviteter (Meyer & Rowan, 1977; Brunsson, 1989; Westphal & Zajac, 1994; Røvik, 1998). Følgelig kan dekopling forstås som en bevisst eller ubevisst handling eller strategi som organisasjoner anvender symbolsk for å tilpasse seg spenningsfylte eksterne og interne krav og forventninger. Det oppstår et misforhold mellom uttrykt og faktisk atferd; mellom idealer og realiteter – mellom det en sier, og det en i praksis gjør (March & Olsen, 1989).

Ledelsen som symbolsk objekt

Pfeffer (1977) argumenterer for at ledere først og fremst har en symbolsk betydning, og utdyper og understreker lederes *meningsskapende* funksjon. Ledelse har hovedsakelig interesse fordi det er et viktig begrep for å betegne hvordan vi som aktører er observatører av og deltakere i organisasjoner. Forskning som belyser aktørers bearbeiding av informasjon, indikerer at mennesker kontinuerlig leter etter forklaringer på egen og andres atferd, og at en har behov for en kausal årsaksforståelse. Videre argumenteres det for at aktører er sterkt influert av denne (Fiske & Taylor, 1991). Gjennom attribusjonsprosesser hvor sosial informasjon bearbeides, forstår og fortolker aktører ulike sider ved organisasjoner, og gir den mening ved å peke på ledere som den mest synlige og plausible forklaringen på resultater og utfall (Salancik & Pfeffer, 1978). En slik ledelsesforståelse vil være forbundet med de bærende meningsstrukturer i sosiale systemer – i vår sosiale organisering og den sosiale konstruksjon av virkeligheten (Berger & Luckman, 1966).

Et slikt symbolperspektiv på ledelse kan sees på som en kritikk mot rasjonelle teorier. Ved å benytte andre tolkninger av organisasjon og ledelse, og andre årsaksmodeller enn de rasjonelle årsak–virkning-modellene, problematiseres ledelsens symbolske betydning. Det påpekes at en viktig funksjon for ledelsen er opprettholdelse av mening i organisasjoner (Pfeffer, 1981). Ledelse blir forstått som et symbol på orden, kontroll og oversikt, og lederfunksjonen blir

”(...) to provide myths and beliefs that infuse day- to- day activity with meaning and purpose” (ibid.).

Symbolperspektivet Pfeffer (1977: 111) argumenterer for, impliserer at det i stor grad blir pekt på ledere i organisasjoner når aktører skal forklare organisasjoners resultat eller utfall. Dette er et uttrykk for å redusere en tilsynelatende uoversiktlig organisasjonskompleksitet til et sett av enkle forståelige variabler som lederatferd, egenskaper eller stil:

"Leadership is associated with a set of myths reinforcing a social construction of meaning which legitimates leadership role occupants, provides belief in potential mobility for those not in leadership roles, and attributes social causality to leadership roles, thereby providing a belief in the effectiveness of individual control."

Troen på lederskapet fungerer dermed som en betryggende forsikring om orden og stabilitet i en kompleks virkelighet preget av tvetydighet og kaos. Forutsetningen for å fange inn denne forståelsen av ledelse er at den "klassiske" årsakssammenhengen innenfor rasjonelle modeller er snudd. I stedet for at leder blir betraktet som årsaken til resultatet, blir resultatet bestemmende for hvordan lederens dyktighet og kompetanse blir oppfattet. Dermed "peker" resultatet tilbake på leder.

Også Chen & Meindl (1991) definerer ledelse som et begrep som blir aktivisert for å forklare og gi mening til hendelser og situasjoner i organisasjoner. Ledelse er en sosial konstruksjon, definert av karaktertrekk ved organisasjoner og egenskaper ved lederen, rekonstruert i lys av hendelser og situasjoner.

Meindl (1990) understreker at ledere, på grunn av sin *symbolfunksjon*, har en nøkkelrolle og funksjon i organisasjonen ved at de i kraft av sin stilling symboliserer en framtreddende årsak til organisasjonens resultater. Dermed bringes diskusjonen innenfor symbolperspektivet videre ved å rette oppmerksomheten mot *konsekvensene* av lederens rolle og funksjon som symbol. Dette fører til at ledere blir tillagt årsak, ansvar og skyld.

Med utgangspunkt i et slikt perspektiv vil det være en sentral antagelse at ledes symbolfunksjon kan gi faktiske og instrumentelle konsekvenser. For eksempel kan både symboler og sosialt konstruerte oppfatninger av hvordan organisasjonen fungerer, virke inn på organisasjonsmedlemmenes motivasjon, entusiasme og utholdenhet i å nå de faktiske målene organisasjonen har (Pfeffer, 1981). I en slik sammenheng er det dermed aktørers oppfatninger av ledes symbolverdi, snarere enn vedkommendes faktiske atferd, som påvirker atferden til organisasjonsmedlemmene. Videre vil tilliten til organisasjonen og dens omdømme og

legitimitet i omgivelsene i stor grad være avhengig av hvilke resultater lederen symboliserer. Dette impliserer en tett kopling og sammenheng mellom topplederens og organisasjonens legitimitet, ved at organisasjonens legitimitet i stor grad er avhengig av topplederen og hva vedkommende symboliserer. Et slikt resonnement kan relateres til det ressursavhengige perspektivet (Pfeffer & Salancik, 1978) presentert tidligere i kapittelet. Dette gjelder spesielt i forståelsen av omgivelsenes betydning ved lederskifter:

"We consider one mechanism by which organizational context comes to affect organizations. We argue that there is a casual sequence that may occur in which environmental contingencies affect internal power distributions, internal power affects executive succession, and executive succession, through its effects on training, frame and reference, and information, comes to affect organizational behaviour. While not the only mechanism of organizational change or the only process through which environments may affect organizations, we suggest that executive succession is a very important process by which organizations become aligned with their environments." (Ibid.: 252)

I modellen til Pfeffer & Salancik (1978) er lederskifter et viktig element i relasjon mellom organisasjonen og dens omgivelser. Dette antyder at lederskifter er et resultat av at interne maktstrukturer blir påvirket av institusjonelle omgivelser, og at det er et virkemiddel for å tilpasse seg eksterne krav og forventninger og oppnå legitimitet.

Således vil både organisasjoners legitimitet på organisasjonsnivå og ledelsens legitimitet på individnivå bli påvirket av eksterne oppfatninger (Sutton & Galunic, 1996; Pfeffer, 1981, 1992). Mitchell (1993) påpeker at ledes legitimitet er knyttet til hvorvidt de oppfattes som troverdige, moralske og ansvarlige av eksterne aktører:

"If expertise and entrepreneurship fail as ground for legitimacy, what is left to confirm the leadership of those who are in positions of power? The answer is some demonstration of moral rectitude by managers and administrators to show that they are more ethical, trustworthy, honorable, and accountable in the use of privilege than are members of any other hypothetical group. In short, members of this group should show that they are good stewards." (Ibid.: 115)

Forsvar og ivaretagelse av legitimitet er følgelig kritisk for både private og offentlige organisasjoner, spesielt når kontroversielle hendelser eller kriser truer legitimiteten i form av kritikk fra eksterne aktører (Sutton & Galunic, 1996; Bettman & Weitz, 1983; Bies & Sitkin, 1992; Chen & Meindl, 1991; Elsbach & Sutton, 1992; Elsbach, 1994). Som følge av leders symbolfunksjon blir ledere og organisasjoner oppfattet så tett koplet av aktører og

observatører at resultater blir tillagt å kunne indikere både ledere og organisasjoners dyktighet (Pfeffer, 1981; Meindl, 1990; Sutton & Galunic, 1996). Dette impliserer at dersom toppledelsens tillit svekkes blant eksterne og interne aktører, vil også organisasjonen kunne miste troverdighet, og ulike aktører vil være tilbøyelige til å trekke sin støtte og tilslutning til organisasjonen. Slike situasjoner representerer følgelig en kritisk trussel for organisasjonens effektivitet, legitimitet og overlevelse, og for toppledelsens stilling og legitimitet på individnivå (Cameron, Sutton & Whetten, 1988; Meindl & Salancik, 1984; Sutton & Callahan, 1987; Sutton & Galunic, 1996).

En viktig konsekvens av dette er at organisasjoners legitimitet er avhengig av at toppledelsen har tillit blant eksterne aktører, og at denne kan påvirkes gjennom rituelle handlinger av symbolsk karakter som lederskifter (Pfeffer, 1981; Meindl, 1990). Dette innebærer lang på vei at toppledelsens legitimitet er en forutsetning for organisasjonens legitimitet. Dersom toppledelsen ikke lykkes med å gjenopprette egen legitimitet og troverdighet på individnivå når denne er blitt truet eller røkket ved, kan organisasjonen skifte toppledelsen for å oppnå legitimitet på organisasjonsnivå. Det er følgelig en sentral antagelse i studien at toppledelsens egen legitimitet i første instans blir påvirket ved kriser, og at denne er spesielt interessant å belyse ved legitimitetstruende hendelser som kriser (Pfeffer, 1981; Meindl, 1990; Sutton & Galunic, 1996). Dette skyldes at toppledelsens legitimitet som følge av deres framtreddende stilling og rolle ved at de framstår som symbol for og en refleksjon av organisasjonens utfall, er en forutsetning for organisasjonens legitimitet. Følgelig vil ledelsen ved først å påvirke og eventuelt sikre sin egen legitimitet direkte, bidra til organisasjonens legitimitet indirekte.

Ledelsens symbolske versus substansielle ansvar

Ved kriser er besittelse og forvaltning av ansvar en svært sentral del av toppleres funksjon og rolle generelt, og spesielt når det gjelder tillit og legitimitet (Tetlock, 1985; 1991). Ansvar innebærer at ledere holdes ansvarlig for og må forklare eller rettferdiggjøre for eksempel utløsende hendelser og årsaker til kriser (ibid.). Følgelig er det naturlig å betrakte deres tillit og legitimitet i nær sammenheng med deres ansvar generelt, og hvordan dette forvaltes og får betydning for deres legitimitet ved kriser spesielt. Årsaken er at det for en toppler er fundamentalt å kunne utøve legitim makt, og dette krever at vedkommende besitter tilstrekkelig grad av autoritet, tillit og legitimitet. Dette representerer selve grunnlaget for deres utøvelse av legitim makt, og dermed posisjonen og myndigheten ledere besitter. Med makt, autoritet og legitimitet følger imidlertid ansvar. Ansvar manifesterer seg ved at ledere

i ”bytte” for å bli tilgodesett med og tildelt tillit og dermed grunnlag for legitim maktutøvelse, må stå til rette for og være garantist for organisasjoners utfall (Vecchio, 2001; Sørhaug, 1996). Med andre ord er lederes ansvar direkte koplet til og representerer en sentral del av og selve fundamentet for deres maktutøvelse, autoritet og legitimitet. Denne koplingen innebærer at ledere blir holdt ansvarlig ved kriser, og at deres forvaltning og håndtering av ansvaret får betydning for deres tillit og legitimitet (Pfeffer, 1981; Cummings & Anton, 1990; Mitchell, 1993).

Cummings & Anton (1990) refererer til ansvar som ”accountability”, og dette representerer et svært sentralt element i forståelsen av hvordan organisasjoners atferd og virke påvirkes og reguleres. I den engelskspråklige litteraturen omfatter ansvarsbegrepet to dimensjoner: responsibility og accountability. Ut fra studiens tilnærming er dimensjonen accountability mest sentral. Dette innebærer å bli stilt til ansvar overfor andre som følge av egne eller andres valg, disposisjoner eller handlinger, som følge av at en er en del av en sosial kontekst (ibid.). Denne eksterne dimensjonen av ansvarsbegrepet er viktig ved at den er basert på en offentlig og ekstern komponent relatert til ansvarsvaluering og -fordeling. Følgelig gir denne formen for ansvar forklaringskraft og er relevant spesielt relatert til lederes legitimitet. Accountability innebærer at andre aktører behandler og oppfatter for eksempel en leder som ansvarlig. Dette medfører at aktørene krever og forventer at vedkommende leder svarer for eller gir mening til hendelser, utfall eller handlinger som kan relateres til organisasjonen vedkommende leder. Det er denne forståelsen av ansvarsbegrepet som vil benyttes i det følgende, og den vil i fortsettelsen bli omtalt som ansvar. Den eksterne dimensjonen ved ansvar er i stor grad avhengig av eksterne forventninger. Dette innebærer at en ”ytre evaluerende drivkraft” av den ansvarlige er en virksom mekanisme (Tetlock, 1985; Mitchell, 1993):

”Accountability and unaccountability are formed from the outside. From visibly executed action.”

Dette impliserer at det symbolske aspekt ved ledelsens funksjon og stilling er sentral knyttet til ansvar, og at ledere i kraft av å påta seg en slik stilling eller funksjon aksepterer å bli stilt til ansvar for andres handlinger, eller organisasjoners utfall. Ved at en tar på seg rollen som toppleder, påtar en seg dermed også det overordnede ansvaret for organisasjonen som en sentral del av selve stillingen og ledelsesfunksjonen (Cummings & Anton, 1990). Dette innebærer at dersom organisasjonen opplever negative hendelser som dårlige resultater eller

ulykker, er for eksempel topplederen ansvarlig selv om vedkommende ikke direkte har fattet en dårlig/feilaktig beslutning, eller på andre måter direkte har forårsaket hendelsen. Dette skyldes at det ligger en implisitt forventning til rollen som toppleder om at vedkommende skal ha kontroll over organisasjoners utfall og resultater. Slike forventninger innebærer å ha oversikt over og fange opp underordnedes beslutninger og skifte ut de som er inkompetente, før det får negative konsekvenser for organisasjonen. Følgelig er ledere ikke bare direkte ansvarlig for egne personlige handlinger, men også indirekte for andres handlinger. Dette skyldes at ansvar på vegne av andre aktører er en del av rollen en har akseptert ved å påta seg rollen og posisjonen som leder.

Ansvar framstår og kan forstås langs to dimensjoner, som reguleres på ulike måter. Den juridisk-formelle dimensjonen kan knyttes til substansielle sider ved lederrollen og funksjonen, regulert av lover og institusjonaliserte prosedyrer og regler. Den moralske⁴ dimensjonen er knyttet til symbolske sider ved lederrollen og funksjonen, hvor meningsdannelse og sosialt aksepterte normer og verdier for hva som er passende atferd og opptreden, er sentrale (Ashforth & Gibbs, 1990; Mitchell, 1993; Sutton & Galunic, 1996). Ut fra studiens tilnærming og empiriske funn er dette skillet sentralt i forståelsen av hvordan toppledelsens legitimitet påvirkes. Moralsk ansvar forstås i studien som først og fremst å ha en symbolsk karakter som blir påvirket av eksterne sosialt konstruerte oppfatninger av hvordan ledelsen *bør* handle. Dette påvirkes av sosialt aksepterte normer og verdier for hva som er passende. I slike prosesser er subjektive oppfatninger og den sosiale konstruksjon av virkeligheten i form av sosiale strømninger og kollektiv meningsdannelse sentrale drivkrefter (Berger & Luckmann, 1966). Eksempler på dette kan være tilfeller hvor ledelsen forventes å komme med en beklagelse på vegne av seg selv eller organisasjonen overfor eksterne aktører, i tilfeller hvor ledelsen eller organisasjonen oppfattes å ha opptrådt kritikkverdige.

Den substansielle delen av ansvaret vil ut fra objektive kriterier regulere hvorvidt ledelsen rent faktisk har opptrådt kritikkverdige ved den aktuelle hendelsen, og om nødvendig idømme straff. Det formelle ansvaret har således en substansiell karakter knyttet til ledelsens strafferettslige og formelle stilling, og vil være påvirket og regulert av offentlige lover, regler

⁴ Også juridisk formelt ansvar vil være knyttet til moral ettersom formaliserte lover og regler gir retning for moral og hva som er rett og galt i samfunnet. Da dreier det seg om en form for formalisert moral, regulert av lover og regler ut fra mer objektive kriterier. Det moralske ansvaret av symbolsk karakter er uformelt, og reguleres ut fra subjektive kriterier av sosialt konstruerte oppfatninger og verdier knyttet til hvordan ledere bør handle og opptre i gitte situasjoner, og hva som er passende.

eller institusjonaliserte prosedyrer ut fra objektive og juridiske kriterier. Eksempler på dette kan være dersom en leder blir holdt strafferettslig ansvarlig i forbindelse med at en organisasjon ikke har ivaretatt sikkerhetsforskrifter, eller må forklare seg overfor en offentlig granskningskommisjon eller overordnede myndigheter i forbindelse med kriser. Begge formene for ansvar vil påvirke ledelsens legitimitet og avstedkomme ulike former for krav og forventninger rettet mot ledelsen, hvor deres respons på disse er kritisk for deres legitimitet. Videre er skillet mellom de ulike ansvarsformene imperfekt og løst koplet når det gjelder forståelsen av legitimitetspåvirkning. Dette skyldes at for eksempel måten ledere responderer på det formelle ansvaret på, vil kunne påvirke aspekt ved det moralske ansvaret, avhengig av hvordan dette oppfattes av eksterne aktører. I studien undersøkes hovedsakelig symbolske og moralske aspekt ved ansvaret. Dette inkluderer også hvordan ledelsen *oppfattes* å håndtere mer substansielle deler av ansvaret ved kriser, og hvordan dette påvirker deres legitimitet.

Ledelsen som symbolsk arkitekt

Årsakstilskrivning til toppledelsen ved både økonomiske kriser og ulykker antyder at toppledelsen kan stilles i en krevende og tvetydig situasjon. Dette skyldes at slike hendelser, som en konsekvens av mekanismene presentert i det foregående, gjør det vanskelig for toppledelsen å opprettholde et image og en oppfatning blant eksterne aktører som tilfredsstillende status og posisjon deres stilling som topplerer krever (Goffman, 1967). Dette gjelder spesielt en allmenn forventning om at de skal utøve kontroll og innflytelse i organisasjonen, og at dette skal lede til suksess (Hambrick & Mason, 1984; Pfeffer, 1981; Salancik & Meindl, 1984). Meindl (1990) påpeker at toppledelsen i slike situasjoner, nettopp i kraft av sin symbolfunksjon, konfronteres med en spenningsfull balansegang når en skal håndtere og tilpasse seg krav og forventninger i perioder hvor en opplever svake resultater eller kriser, og hvor organisasjonens legitimitet blir svekket.

Dilemmaet oppstår spesielt i spenningen mellom å velge en *imøtekommende strategi* ved å påta seg ansvar og skyld for krisen og vise en ydmyk og selvransakende holdning overfor ulike aktører for å oppnå tilslutning og støtte, versus en *defensiv strategi* ved å fraskrive seg ansvar og skyld for å rettferdiggjøre og beskytte sin egen stilling og signalisere kontroll, effektivitet, kompetanse og troverdighet. Meindl (1990) hevder at det å skylde på utenforliggende årsaker ved kriser, også når disse er reelle, kan medføre at lederen mister autoritet, og at aktørers oppfatning av lederens kontroll, makt og innflytelse reduseres. Dette skyldes at ledere på denne måten signaliserer at deres påvirkningskraft og innflytelse er

begrenset. Å opprettholde illusjon av kontroll og innflytelse samtidig som *skyld* plasseres andre steder, representerer derfor den beste strategien eller ”teflon” for lederen. Dette er imidlertid lettere sagt enn gjort, fordi ledere ofte kausalt blir holdt ansvarlig for negative hendelser, uten nødvendigvis å dra fordeler av implisert kontroll (Meindl, 1990: 171). Følgelig krever mestring av ”teflon” følgende:

” (...) The trick from an impression management point of view is to foster the perception that one is in control, but at the same time discourage internal attributions to self which imply a chronic deficiency in one’s ability to harness the potential control implied by one’s position or office of leadership.” (Ibid.: 172)

Dette innebærer at ledere som er i en vanskelig og presset situasjon, på den ene side vil beskytte seg selv fra å framstå som negative eksempler, og på den annen side vil være opptatt av å få kreditt og anerkjennelse for prisverdige handlinger (Tedeschi & Riess, 1981: 5).

Et sentralt spørsmål er i hvilken utstrekning og hvordan ledere er seg bevisst og proaktivt kan utnytte den symbolske og opplevelsesmessige siden av lederskapet til å påvirke medarbeiderne og organisasjonen i ønsket retning. Videre i hvilken grad ledere kan influere på eksterne oppfatninger av hvordan en selv framstår overfor omgivelsene, og dermed egen legitimitet. I forbindelse med kriser blir det spesielt viktig hvordan ledere responderer på eksterne krav og forventninger, gjennom det en kommuniserer overfor omgivelsene, og hvordan dette på ulike måter blir tolket og tillagt mening av ulike aktører:

”Image management is particular important following a crisis, and highlights the importance of organizational communications targeted at external stakeholders. ‘Audience are particularly attentive during times of crises. This situation offers special opportunities to communicate and demonstrate the corporation’s commitment to responsible behaviour.’” (Russ, 1991: 225)

Resonnementet impliserer at ledere gjennom symbolske handlinger intensjonsmessig kan benytte kjente og gjenkjennelige symboler for å oppnå spesielle målsettinger eller effekter. Eksempler kan være knyttet til å bortforklare eller innrømme skyld når en blir konfrontert med og skal respondere på ekstern kritikk ved kriser. På denne måten kan en oppnå motivasjonseffekter eller støtte internt i organisasjonen, eller påvirke egen tillit og legitimitet i omgivelsene. Dette kommer til uttrykk ved at ledere lager felles meningsrammer i organisasjoner og omgivelsene ved å legitimere, rasjonalisere og fortolke situasjoner og

hendelser. På denne måten reduseres og mestres usikkerhet og tvetydighet, og organisasjonsmedlemmene og eksterne aktører oppnår en felles fortolknings- og referanseramme og forståelse av virkeligheten.

For å fange inn forståelsen av intensjonsmessig symbolsk ledelse og hvilke effekter dette kan gi, er det nyttig å ta utgangspunkt i flere bidrag hvor det argumenteres for å skille mellom ulike analysenivå av ledelsesaktiviteter og handlinger: det symbolske og det instrumentelle (Pfeffer, 1981; Daft, 1983; Westphal, & Zajac, 1994; Brunsson, 1989). Pfeffer (1981: 1) beskriver dette slik:

”The analysis of management or leadership in organizations must proceed on two levels. On the level of substantive actions and results, decisions are largely the result of external constraint and power- dependence relations. On the expressive or symbolic level, the use of political language and symbolic action serves to legitimate and rationalize organizational decisions and policies. Organizations are viewed as systems of shared meanings and beliefs, in which a critical administrative activity involves the construction and maintenance of belief systems which assure continued compliance, commitment, and positive affect on the part of participants regardless of how they fare in the contest of resource.”

Dette antyder at ledelsesfunksjoner kan forstås langs to dimensjoner: en symbolsk og en instrumentell. Pfeffer (1981) argumenterer for at symbolske og instrumentelle aspekt og aktiviteter i organisatorisk og ledelsesmessig aktivitet må sees i sammenheng, og at deres utfall kan påvirke hverandre gjensidig. Men de ulike dimensjonene ved både aktivitetene og utfallene av disse er bare løst koplet:

”The symbolic and instrumental aspects of organizational activity are clearly linked, but at the same time it is likely that the coupling between them is loose (...) Substantive outcomes refer to actions, activities, tangible, measurable results, salary allocations, capital or operating budget allocations, the allocation of chief executive positions. Symbolic are, in contrast, assessed by sentiments of affect, by satisfaction, by values, and by beliefs.”

Den ene siden har følgelig en pragmatisk, rasjonell og substansiell karakter. Dette innebærer en funksjonell intensjon hvor resultatene er mål- og kvantifiserbare. Eksempler på dette er fordeling av ressurser, analyser, utøving av kontroll, utarbeidelse av rutiner og strategier. Hvorledes ledere arbeider og utøver den instrumentelle siden av lederskapet, er ofte lite synlig for andre enn personer internt i organisasjonen, og i store organisasjoner bare blant

topplederens nærmeste medarbeidere i ledergruppen. Likevel kan for eksempel budsjetteringsarbeid ha en symbolsk side, fordi hva det fokuseres på, hvem som er med, og i det hele tatt hvordan arbeidet gjennomføres, sender signaler som blir fortolket og tillagt mening. Dette illustrerer den løse koplingen mellom symbolske og substansielle sider ved ledelse.

Den andre delen av lederfunksjonen, den symbolske siden, har en ekspressiv og abstrakt karakter, og er i stor grad basert på *oppfatninger, fortolkning og meningsdannelse*. Dette innebærer at dens eventuelle instrumentelle betydning og konsekvenser vil være av *indirekte* karakter. Ledelse foregår ofte i situasjoner med usikkerhet, tvetydighet, dilemmaer og konflikt. Dette er trekk som er spesielt framtrедende ved kriser, og det finnes sjelden logiske løsninger på situasjonene. Symbolsk ledelse, i betydningen påvirkning av oppfatninger og meningsdannelse gjennom symbolske aktiviteter og handlinger, kan i slike situasjoner være en viktig måte å skape enighet og fortrøstning på. Ledere har dermed en symbolfunksjon ved aktiv bruk av symboler og som symbolbærere. Dette antyder at oppfatninger av toppledere, og fortolkninger av deres virksomhet, dyktighet og handlinger, kan ha store konsekvenser for organisasjonens tillit og legitimitet. Dette kan for eksempel gi positiv eller negativ instrumentell effekt på aksjekurser, eller på en organisasjons oppslutning i de institusjonelle omgivelsene. En slik "evaluerings" av toppledelsen, og i neste omgang organisasjonen, kan i mange tilfeller ofte ha ekspressive, generaliserende og lite nyanserte føringer. I tillegg er dette i stor grad avhengig av forholdet mellom forventet og faktisk resultat.

Det er imidlertid viktig å understreke og utdype den løse koplingen mellom det symbolske og det substansielle som Pfeffer (1981) diskuterer. Dette skyldes at intenderte symbolske handlinger kan gi substansielle effekter. Samtidig kan substansielle eller funksjonelle handlinger bli tillagt mening, og dermed få et symbolsk innhold som i sin tur kan gi intenderte og ikke-intenderte symbolske effekter. Pfeffer (1981) hevder at det finnes mange gode illustrasjoner på slike sammenkjedede reaksjonsmønstre hvor faktiske utfall følger av symbolske handlinger. Mobilisering og motivasjon er et slikt område. En klassisk studie har gjennom den såkalte Hawthorne-effekten vist hvordan det oppmerksomheten rettes mot fra ledere, nesten uten unntak skaper større ytelser hos dem som er gjenstand for tiltakene. Gjennom oppmerksomhetstiltak som anerkjennelse og synliggjøring av hva ledere er opptatt av, og som verdsettes i bedriften, vil ledere kunne oppnå stor grad av motivasjon og ekstra innsats og mobilisering.

Ved iverksetting av endring vil involvering av medarbeiderne og imøtekommelse av deres synspunkt på beslutningen og prosessen kunne spille en vesentlig rolle. Ikke nødvendigvis først og fremst ved forslagene medarbeiderne kommer med i seg selv, men ved at involveringen av medarbeiderne skaper lojalitet og eierskap til endringsprosessen. Dermed reduseres motstand og det skapes økt forpliktelse og mobilisering hos medarbeiderne ved iverksetting. Involveringen i seg selv er følgelig et sterkt signal fra ledelsens side av symbolsk karakter med positiv egenverdi, som kan bidra til at en oppnår intenderte målsettinger i endringsprosessen.

Et svært kritisk poeng er imidlertid at signaleffekter av ledes intensjonsmessige symbolske handlinger kan være tvetydige, noe som innebærer spesielle problemstillinger blant annet beskrevet som "Det kulturelle lederskapets dilemma" (Colbjørnsen, 2004). Dette kommer til uttrykk ved at organisasjonsmedlemmer kan tillegge symbolske handlinger ulik betydning, mening og innhold. Videre kan handlinger som fra ledelsens side i utgangspunktet har en funksjonell intensjon og tjener et praktisk og funksjonelt formål, bli tillagt symbolsk innhold. Dilemmaet skyldes at det ligger et filter av fortolkninger mellom ledes handlinger på den ene siden og effekten av disse på medarbeiderne og eksterne aktører på den andre (ibid.).

Et eksempel på dette kan være dersom ledelsen innfører ordninger med hjemmekontor som et praktisk tiltak for å avhjelpe tidsklemmen for småbarnsforeldre, og dermed bedre deres prestasjoner og innsats. Samtidig kan det sende ut tvetydige signaler fordi det både kan tolkes som om det forventes at en er tilgjengelig 24 timer i døgnet, og at en arbeider til langt på natt. En alternativ forståelse er at tiltaket blir oppfattet som et forståelsesfullt praktisk tiltak overfor ansatte i en presset livssituasjon. På denne måten blir handlinger fra ledelsens side tillagt ulik betydning, avhengig av hvordan den blir fortolket. Selv om handlingen i utgangspunktet hadde en funksjonell intensjon fra ledelsens side, framstår den som symbolsk og gir effekter deretter. På samme måte impliserer dette at det vil være begrensninger for ledere forbundet med å forutse effekter av symbolske aktiviteter og responser ved en krise, for deres legitimitet. Videre vil handlinger fra ledelsens side med en funksjonell intensjon og karakter i situasjoner hvor en er gjenstand for stor grad av offentlig oppmerksomhet, kunne bli tillagt symbolsk innhold, og dermed også påvirke deres legitimitet. Symbolske handlinger kan således bidra til å virke både samlende og splittende på organisasjoner og skape oppslutning og motstand. Dette er avhengig av i hvilken grad disse blir fortolket ulikt eller konsistent blant

aktører, og om de blir oppfattet i tråd med ledelsens intensjoner. Dette viser at ledelsen kan påvirke intensjonsmessig gjennom symbolske handlinger og aktiviteter, og at dette både kan gi instrumentelle effekter og påvirke organisasjonens og ledelsens legitimitet. Samtidig antyder dette at symbolsk ledelse er et komplekst fenomen og innebærer en rekke begrensninger og utfordringer når det gjelder i hvilken grad ledere kan påvirke intensjonsmessig. Dette innebærer relativt lav grad av kontroll og forutsigbarhet når det gjelder handlingenes utfall og effekter.

En sentral form for symbolsk ledelsesutøvelse og ledelsestaktikk, spesielt når det gjelder lederes mulighet til å påvirke eksterne oppfatninger og legitimitet, er behandlet innenfor impression management-teorier (Schlenker, 1980; Elsbach & Sutton, 1992):

*” (...) Impression management is the conscious or unconscious attempt to control images that are projected in real or imagined social interactions.”
(Schlenker, 1980: 6)*

Slike taktikker kan forstås som at ledere fungerer som *symbolske arkitekter* for å influere på konstruksjonen av egen legitimitet. Giacalone & Rosenfeld (1991) omtaler impression management som lederes streben etter å påvirke gjennom symboluttrykk. Morgan, Frost & Pandy (1983: 20) argumenterer for at organisasjoner aktivt utøver impression management overfor omgivelsene og andre sentrale aktører internt og eksternt:

”Organizations are pre-eminently with the business of impression management, in relation to the general public, other corporations, consumers, employees, government, and other significant actors capable of influencing their well being.”

Giacalone & Rosenfeld (1991) knytter følgelig symbolske sider ved ledelse til impression management, og Russ (1991) inkorporerer impression management som en form for symbolsk ledelse.

Impression management bygger på kunnskap om menneskers generelle tilbøyelighet til å bruke verbal og ikke-verbal kommunikasjon for å framstå i et mest mulig positivt lys overfor andre (Rahim & Buntzman, 1991). Innenfor dette perspektivet argumenteres det for at ledere generelt vil være tilbøyelige til å utvise atferd som påvirker andres oppfatning i en, for lederne, selvfavoriserende retning. Dette gjelder enten personlig eller på vegne av

organisasjonen (Russ, 1991: 227). Impression management kan relateres til attribusjonsteori hvor stor oppmerksomhet har vært rettet mot aktørers tilbøyelighet til å "ta æren" og kreve anerkjennelse for suksess og positive hendelser, mens en fraskriver seg og benekter ansvar for negative og mislykkede utfall og hendelser (Rosenfeldt, 1990: 495). Ledere er følgelig generelt motivert til å presentere informasjon på en måte som tjener dem selv. Dette er i tråd med forskning som dokumenterer at ledere handler for å verne om sin ledelsesmessige diskresjon. I tråd med institusjonell teori kan dette oppnås ved å skape konformitet med omgivelsenes foretrukne ideologier og oppfatninger (Nystrøm & Starbuck, 1984: 182).

Eksempler på impression management-strategier kan være å prøve å forbedre eksterne oppfatninger av ledelsens fortjeneste eller bidrag knyttet til en hendelse eller en organisasjons utfall av positiv karakter (Tedeschi & Reiss, 1981: 5–7). Ledere er tilbøyelige til å ville beskytte og distansere seg fra negative hendelser, samtidig som de vil oppnå anerkjennelse og ære for positive hendelser. Følgelig kan ledere bruke selvfavoriserende strategier både for å unngå skyld og å komme i et ufordelaktig offentlig lys ved negative hendelser og utfall, og for å oppnå sosial anerkjennelse og komme i et fordelaktig lys ved positive hendelser og utfall. Dette innebærer at handlinger som fører til negative konsekvenser, gjør at aktører vil forsøke å benekte eller minimere sitt ansvar. I slike situasjoner kan unnskyldninger benyttes, eller en reduserer eventuelle negative konsekvenser ved ansvaret en besitter gjennom rettfærdiggjøring og bortforklaring. Tilsvarende vil handlinger som impliserer positive konsekvenser, medføre at vedkommende vil påta seg ansvaret ved å framheve at dette er berettiget. Den positive effekten kan økes gjennom tydeliggjøring og presisering av at en er ansvarlig.

Ved analysing av forholdet mellom ansvar og konsekvenser av ansvar er det viktig å inkludere og undersøke både identitetstruende og identitetsfremmende situasjoner. Ansvar kan i denne sammenhengen referere til i hvilken grad en hendelse assosieres med en person på den ene siden og handlinger og utfall på den andre. Jo større personlig ansvar en aktør har for en spesiell hendelse, jo mer vil vedkommende bli holdt og oppfattet som ansvarlig for disse handlingene og deres konsekvenser. Dette skyldes, i tråd med attribusjonsteori og symbolperspektiv på ledelse, at mennesker generelt anerkjenner og belønner aktører som blir tillagt ansvar for positive handlinger, mens de kritiserer og straffer aktører som blir beskyldt for ansvar ved negative handlinger (Pfeffer, 1981; Meindl, 1990; Cummings & Anton, 1990). Tendensen kan også sees i sammenheng med at årsaken i større grad tilskrives ledere ved resultater som i positiv eller negativ retning fraviker fra det som var forventet (ibid.).

Ut fra impression management-teori er det et viktig poeng at det mest betydningsfulle for en aktør ikke er hvordan vedkommende oppfatter sin egen atferd og dens konsekvenser, men hvordan andre oppfatter dette. Aktører er derfor oppatt av hvordan andre oppfatter og fortolker vedkommende, og det kritiske er om vedkommende vil foreta seg noe for å unngå eller redusere negative inntrykk, og framheve og stille seg selv i et fordelaktig lys (Tedeschi & Riess, 1981).

Med utgangspunkt i denne modellen fant Elsbach & Sutton (1992) at ledere i ulike ideelle organisasjoner var tilbøyelige til å benytte en slik strategi bevisst. Dette kom til uttrykk i etterkant av at det var blitt gjennomført kontroversielle handlinger i form av sivil ulydighet for å oppnå oppmerksomhet. Gjennom å dekoppe de illegitime handlingene fra organisasjonens legitime strukturer, og ved å bruke impression management, ble den negative oppmerksomhet snudd over til at organisasjonen framstod i et fordelaktig lys. Dette bidrog videre til styrket legitimitet.

Impression management kan forstås som symbolske handlinger som anvendes bevisst og intensjonelt fra ledelsens side for å oppnå legitimitet og oppslutning (Elsbach & Sutton, 1992: 700). Eksempler kan være ulike former for rituelle handlinger og aktiviteter med det for øye å påvirke meningsdannelse gjennom å *rettferdiggjøre* eller *bortforklare* organisasjoners handlinger, beslutninger eller utfall (Tedeschi & Riess, 1981).

Videre er det en sentral antagelse i studien at ulike kriser vil kunne medføre at ulike krav og forventninger rettes mot toppledelsen. Innholdet i disse vil skape ulike betingelser og forutsetninger for ledelsens handlingsrom og håndtering av disse, og hvilken effekt ulike responser gir for deres legitimitet. Blant annet vil type krise, hvorvidt krisens årsak er kjent, og om den kan relateres direkte til toppledelsens ansvar og påvirkningsmuligheter, kunne spille en vesentlig rolle.

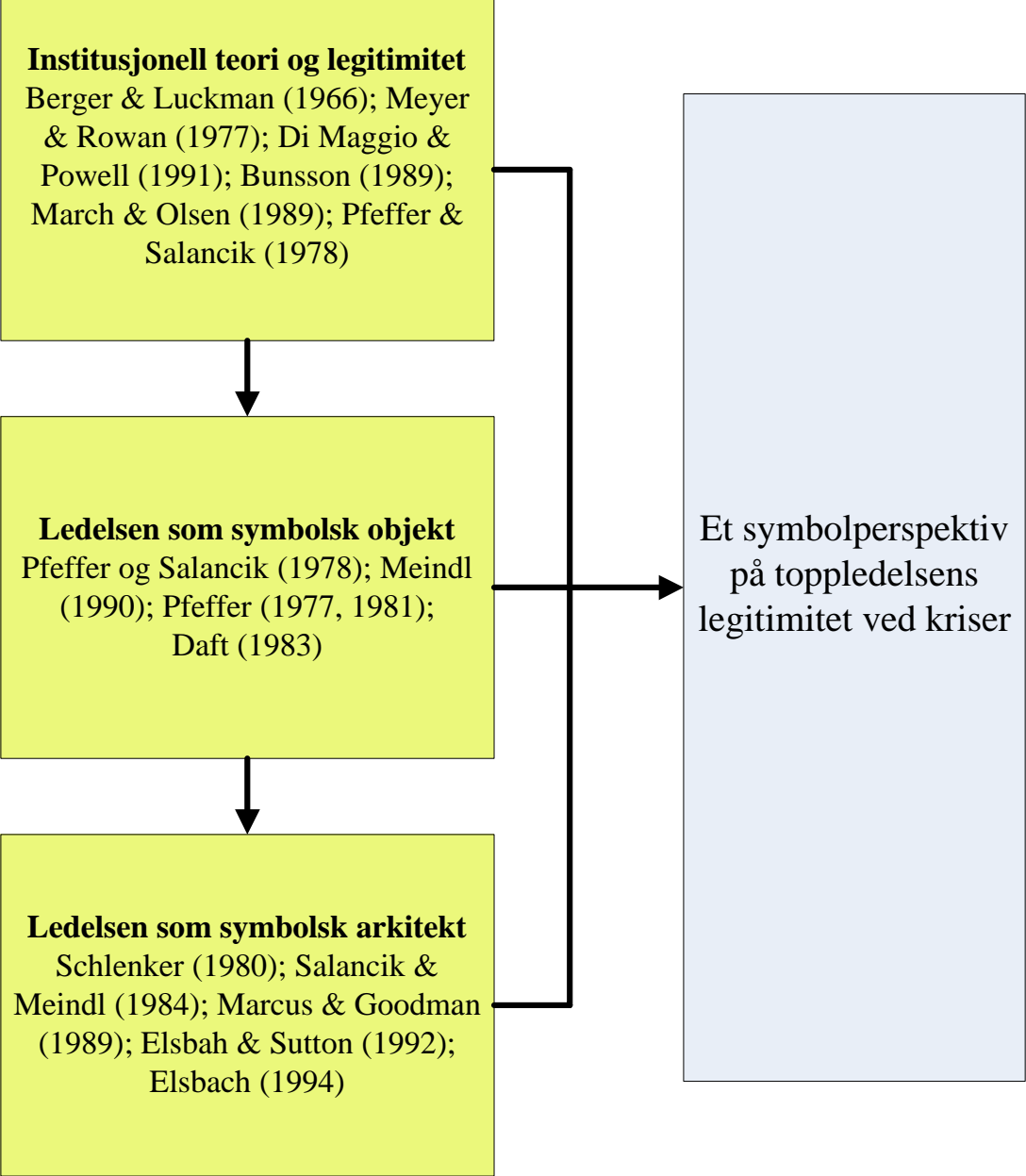
Oppsummering: Et symbolperspektiv på toppledelsens legitimitet ved kriser

Foregående teorigjennomgang og studiens teoretiske posisjonering kan oppsummeres som følger: Studien tar utgangspunkt i institusjonell teori som belyser og forklarer hvordan ledere i form av sin symbolfunksjon framstår som passive attribusjonsobjekt, og dette forklarer hvorfor og hvordan ledere blir konfrontert med krav og forventninger fra sine institusjonelle

omgivelser (Selznick, 1957; Meyer & Rowan, 1977; Di Maggio, 1991; Rowan, 1982; Pfeffer & Salancik, 1978; Pfeffer, 1981; Elsbach, 1994). Videre har en retning innenfor institusjonell teori spesielt vektlagt hvordan organisasjoner i slike prosesser bare symbolsk tilpasser seg omgivelsene, gjennom for eksempel dekopling av strukturer, aktiviteter og prosedyrer, eller ved handlinger av symbolsk karakter (Meyer & Rowan, 1977; Brunsson, 1989). Ledere kan i forlengelsen av dette perspektivet forstås som *symbolske attribusjonsobjekt* som blir gjenstand for en rekke krav og forventninger generelt, og ved kriser spesielt (Colbjørnsen, 2004).

Impression management-teorier forklarer videre hvordan ledere mer aktivt kan påvirke sin egen legitimitet på individnivå ved å respondere på kravene og forventningene gjennom forklaringer og andre symbolske aktiviteter og handlinger. Slik kan ledere framstå *som symbolske arkitekter i konstruksjonen av deres egen legitimitet ved kriser*. (Colbjørnsen, 2004; Schlenker, 1980; Salancik & Meindl, 1984; Marcus & Goodman, 1991; Elsbach & Sutton, 1992; Elsbach, 1994). Dette perspektivet belyser mer spesifikt hvordan enkeltaktører opptrer som agenter på vegne av organisasjonen for å forsvare dens legitimitet. Dermed belyser det institusjonelle perspektivet kravene og forventningene og bakenforliggende mekanismer, og hvordan ledelsen passivt kan *tilpasse* seg disse for å oppnå legitimitet. Impression management-teorier viser hvordan ledelsen proaktivt kan påvirke eksterne aktørers oppfatninger og innholdet i eksterne krav og forventninger, og dermed influere på deres legitimitet. Perspektivene kan sammen integreres i et helhetlig ”*symbolperspektiv på toppledelsens legitimitet ved kriser*”. Dette representerer studiens analytiske rammeverk, og kan framstilles i følgende modell:

Kombinasjon og integrasjon av studiens teoretiske perspektiv og analyseramme



Figur 2.1 Et symbolperspektiv på toppledelsens legitimitet ved kriser

Formålet med kombinasjonen og integrasjonen av disse perspektivene i analysen er å utvikle et bidrag som beriker foreliggende studier som omhandler ulike symbolske sider ved organisasjon og ledelse, og legitimitetsprosesser. Det teoretiske rammeverket vil i det følgende bli relatert til, og forankret i, studiens analysemodell.

2.3 Analysemodell

Innledning

I det følgende introduseres studiens analysemodell, som i kapittel 6 anvendes for å analysere legitimitetsprosessene i studiens to caser. Hensikten med analysen er å belyse hvordan ledelsens krisehåndtering først og fremst på et symbolsk nivå i form av *hva* de kommuniserte overfor omgivelsene som en respons på ulike krav og forventninger, og *hvordan* dette ble kommunisert, på ulike måter påvirket deres legitimitet.

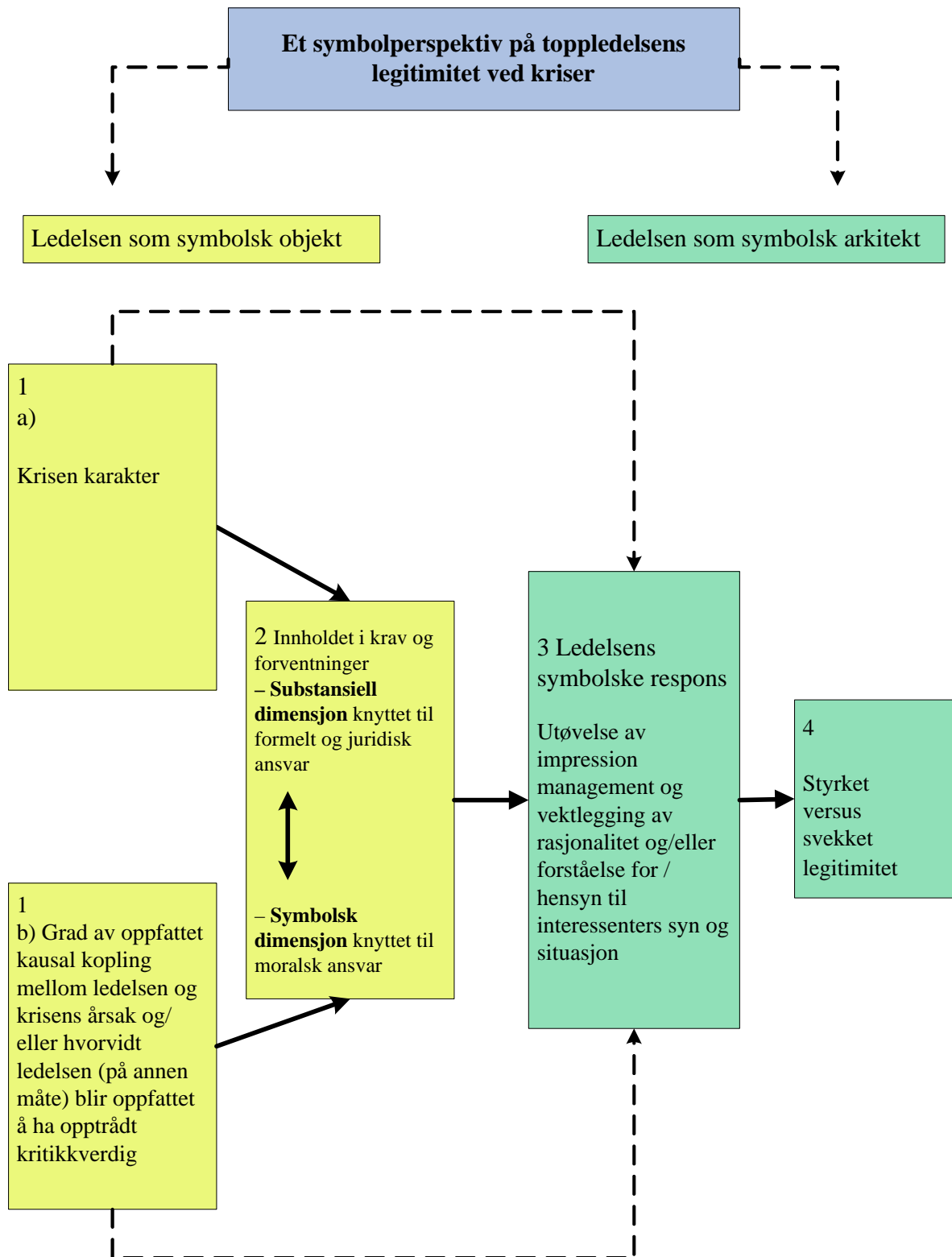
Analysemodellen er utviklet på bakgrunn av studiens problemstillinger og teoretiske inntak. Formålet med modellen er å strukturere analysen slik at sammenhenger mellom variablene som introduseres i modellen, kan belyses og avdekkes. På denne måten utdypes og videreutvikles foreliggende teoretiske bidrag gjennom en mer utfyllende og spesifisert kunnskap om hvilke mekanismer og sammenhenger som er sentrale i den typen legitimitetsprosesser som undersøkes i studien. Videre legger analysemodellen til rette for komparasjon mellom casene, for således å avdekke forskjeller og likheter mellom dem. Således fungerer den som et pedagogisk verktøy for å strukturere analysen og for å belyse og kartlegge mekanismer ved hjelp av ”symbolperspektivet på toppledelsens legitimitet ved kriser”.

Analysemodell

Ved hjelp av analysemodellen analyseres prosessen stegvis fra tidspunktet da organisasjonens og toppledelsens legitimitet ble truet som følge av krisen. Dette aktiverer i neste omgang en dynamisk prosess hvor ledelsen responderer på krav og forventninger langs en substansiell versus en symbolsk dimensjon. I analysen undersøkes det hvordan form og innhold på budskapet ledelsen kommuniserer i sin respons – spesielt symbolske aspekt ved denne –, og hvordan dette blir oppfattet og fortolket av sentrale eksterne aktører, påvirker deres legitimitet på ulike måter. På denne måten utdypes og nyanseres det hvorledes faktorer som påvirker ledelsens legitimitet ut fra deres håndtering, er forankret i *både* felles grunnleggende og situasjonsspesifikke mekanismer. Empirien anvendes for å illustrere og dokumentere hvordan dette gav seg utslag og kom til uttrykk i legitimeringsprosessene som analyseres i studien. Dette bidrar til å belyse hvordan underliggende dynamikk og mekanismer ved ledelsens respons på innholdet i krav og forventninger av symbolsk karakter, på ulike måter påvirker

deres legitimitet ved krisene. Modellen og hvordan den er forankret til det teoretiske inntaket i studien, kan framstilles som følger:

ANALYSEMODELL OG ANALYSENS TEORETISKE FORANKRING



Figur 2.2 Analysemodell

De ulike stegene og variablene i modellen og deres funksjon i analysen og forankring til studiens teoretiske inntak utdypes i det følgende:

(1) *Krisens karakter og oppfatninger av ledelsens skyld.* Det første steget i modellen omfatter to variabler, i form av bakenforliggende faktorer som påvirker innholdet i kravene og forventningene, og dermed legger indirekte premisser for hvorvidt ledelsens respons bidrar til å styrke eller svekke deres legitimitet. For det første kan det skilles mellom ulike *(a) former for kriser* (Lerbinger, 1997; Marcus & Goodman, 1991). For eksempel er det forskjell på finansielle kriser og kriser hvor menneskeliv går tapt, og det er en rimelig antagelse at dette vil kunne påvirke og legge premisser for innholdet i kravene og forventningene krisen avstedkommer. Dette kan i neste omgang influere på hvordan ledelsens legitimitet påvirkes generelt, og ut fra deres respons på de symbolske kravene og forventningene spesielt.

Videre medfører kriser generelt at organisasjonen blir eksponert for stor grad av offentlig oppmerksomhet og ”public scrutiny” hvor media er en sentral aktør (Sutton & Calunic, 1996; Ashforth & Gibbs, 1990). I slike situasjoner vil spesielt toppledelsen, i tillegg til det formelle ansvaret som stillingen innebærer, som følge av sin symbolfunksjon bli attribuert som ansvarlig og årsaksforklaring av ulike aktører; symbolske objekt. Slike mekanismer medfører at ledere ved kriser som følge av attribusjonsprosesser og aktørers implisitte teorier om ledes innflytelse, blir tillagt å representere den viktigste årsaken til organisasjonens utfall. Ledere bruker følgelig mye tid på å framsette forklaringer og respondere på implisitte og eksplisitte krav og forventninger fra eksterne aktører, også når det gjelder deres egen rolle og tilknytning til hendelsen (ibid.).

I tillegg er det sentralt hvorvidt ledelsen *(b) kausalt oppfattes å kunne koples til krisens årsak, eller hvorvidt ledelsen på andre måter blir oppfattet å ha opptrådt klanderverdig i forkant av eller i krisens umiddelbare fase.* Typiske eksempler på situasjoner hvor ledelsen oppfattes å ha opptrådt klanderverdig, er ulike former for skandaler hvor det avdekkes at ledelsen er direkte involvert i, eller informert om, kritikkverdige forhold. Andre relaterte situasjoner er dersom det åpenbart kommer til uttrykk, eller konstrueres oppfatninger om, at ledelsen direkte kausalt kan knyttes til krisens årsak. Dette kan omfatte beslutninger (eller manglende beslutninger) som har vært direkte utløsende for krisen, eller at ledelsen har sittet med informasjon som kunne hindret eller minsket krisen og dens omfang. Koplingen er med andre

ord avhengig av hvordan ledelsens skyld for krisen oppfattes, og i forlengelsen av dette kan det være sentralt hvorvidt ledelsen oppfattes å ha handlet med overlegg.

I modellen legges det til grunn at begge variablene presentert i det foregående som bakenforliggende faktorer vil kunne påvirke *innholdet i og styrken* på kravene og forventningene som rettes mot toppledelsen (illustrert ved heltrukne piler i modellen). De virker dermed indirekte på ledelsens legitimitet kanalisert gjennom kravene og forventningene, ved at de legger føringer for og påvirker innholdet i disse. I tillegg vil de også på selvstendig grunnlag direkte kunne influere på hvorvidt ledelsen gjennom sin respons styrker eller svekker sin legitimitet (illustrert ved stiplede piler). Til sammen bidrar dette til å legge premisser og representerer betingelser for hvorvidt ulike typer respons fra ledelsen bidrar til å styrke eller svekke deres legitimitet.

(2) *Ledelsen som symbolsk objekt.* Kriser avstedkommer ulike former for krav og forventninger rettet mot toppledelsen, fra omgivelsene generelt og krisens interessenter spesielt. I analysen skilles det mellom ulike dimensjoner ved kravene og forventningene: substansielle og symbolske. Skillet er teoretisk forankret i skillet som ble gjort i teorikapittelet, hvor det ble argumentert for at ledelseshandlinger- og aktiviteter kan ha både substansielle og symbolske sider og dimensjoner gjennom sine intensjoner og effekter, blant annet avhengig av hvordan de blir fortolket og tillagt mening. Forholdet mellom den symbolske og den substansielle dimensjon er imidlertid som argumentert for over, løst koplet, og dette er indikert med pilen som peker i begge retningene mellom dimensjonene i modellen. Det er følgelig viktig å understreke at det ikke dreier seg om ulike krav og forventninger i absolutt eller gjensidig utelukkende forstand, men at de samme kravene og forventningene kan ha substansielle versus symbolske dimensjoner. Dette skyldes at krav og forventninger som i utgangspunktet framstår som substansielle for eksempel knyttet til faktaopplysninger, informasjon, utredninger, spørsmål knyttet til økonomisk erstatning og formelt juridisk ansvar, også kan ha en symbolsk dimensjon. I tillegg kan det for eksempel forventes at det tas selvkritikk eller vises respekt overfor andre aktører, og at dette kommer til uttrykk i forbindelse med responsen på kravene og forventningenes substansielle dimensjon. Dette innebærer at kravene og forventningene er flerdimensjonale og tvetydige i sin natur.

De ulike dimensjonene ved kravene og forventningene kan også skilles ved at den substansielle dimensjonen i større grad har en formalisert og objektiv karakter knyttet til

formelle regler og prosedyrer, og at de er gjort eksplisitte. Den symbolske dimensjonen har ofte en mer implisitt karakter knyttet til moralsk ansvar, hvor subjektivitet, meningsdannelse og sosial konstruksjon er sentrale mekanismer (Cummings & Anton, 1990).

De ulike dimensjonene ved kravene og forventningene og hva som kjennetegnet dem, kan kort utdypes og eksemplifiseres slik de kom til uttrykk i studiens case. I Statoil-casen var det mest framtrødende og legitimitetstruende kravet og forventningene fra Olje- og energidepartementet knyttet til at ledelsen redegjorde for årsakene til overskridelsene. Kravene og forventningene knyttet til redegjørelsen framstod som relativt substansielle i den forstand at det dreide seg om konkrete analyser og faktabaserte begrunnelser og forklaringer, som krevde praktiske og funksjonelle ledelseshandlinger- og aktiviteter. Som det vil bli nærmere redegjort for i analysen, hadde også kravene og forventningene en symbolsk dimensjon. Dette var knyttet til at det mer implisitt ble forventet at kritikken Statoil-ledelsen ble konfrontert med gjennom kravet om redegjørelser, ble imøtekommet ved at en tok selvkritikk og viste ydmykhet. Den substansielle siden ved kravene og forventningene i denne prosessen var følgelig regulert og påvirket av prosedyrer og regler knyttet til den offentlige styreform i Norge og Statoils rapporteringsplikt til sine eiere som statseid selskap, og deres formelle ansvar. De symbolske kravene og forventningene er i tråd med institusjonell teori regulert av mer underliggende oppfatninger om og normer og verdier for hva som er passende ut fra den aktuelle foreliggende situasjonen; Statoil-ledelsens befatning med og moralske ansvar for de kritikkverdige og betydelige overskridelsene.

I tråd med diskusjonen av substansielle versus symbolske ledelsesaktiviteter kan kravene og forventningene forstås i lys av deres symbolske versus substansielle dimensjoner. På samme måten kan kravene og forventningene i NSB-casen forstås langs en substansiell versus en symbolsk dimensjon. For eksempel har kravet om faktainformasjon i forbindelse med ulykken klare substansielle og praktiske motiv og effekter knyttet til NSB-ledelsens formelle ansvar og informasjonsplikt. Men samtidig vil også den symbolske dimensjon gjøre seg gjeldende i slike situasjoner. Dette skyldes at graden av medfølelse og respekt som uttrykkes ved måten fakta formidles på, vil kunne påvirke graden av støtte og oppslutning. I denne casen var den symbolske dimensjon framtrødende ved enkelte av kravene og forventningene, spesielt knyttet til NSB-ledelsens umiddelbare offentlige respons på krisen gjennom deres interaksjon med omgivelsene generelt, og de pårørende spesielt. Disse vil imidlertid også kunne forstås

som substansielle i den forstand at omgivelsene fikk faktainformasjon til praktiske og funksjonelle formål.

En viktig distinksjon er videre skillet mellom det formelle og det moralske ansvaret som gjøres i studien. Det formelle ansvaret er knyttet til ledernes formelle stilling, og kan i større grad vurderes etter objektive kriterier regulert gjennom formelle regler og prosedyrer, som for eksempel lover, regler og institusjonaliserte normer. Det moralske ansvaret er i større grad knyttet til ledelsens symbolfunksjon og hvordan den blir oppfattet, spesielt i forhold til krisens karakter og alvorlighetsgrad, samt ledelsens kausale kopling til krisens årsak. Dette impliserer å utvise respekt for mer uformelle, etiske standarder og normer om rettferdighet, realitet og hva som er passende, i tråd med det overbyggende verdigrunnlaget i samfunnet og allment aksepterte oppfatninger for prosedyrerettferdighet. Loven følges således både etter dens bokstav og ”ånd”, men dette representerer bare en minimumsstandard for etisk atferd. Selv om det moralske ansvaret har en uformell karakter, er det på et høyere nivå, og står over formelle lover (Lerbinger, 1997: 296). Dette kommer til uttrykk ved at ledelsen kan gjøre noe som er lovlig i juridisk forstand, men samtidig uetisk, og dette kan svekke deres legitimitet. Dette kommer til uttrykk i analysen ved at Statoil-ledelsen ikke hadde foretatt seg noe ulovlig formelt sett, men at de likevel gjennom sin respons fikk svekket sin legitimitet ut fra interessenters oppfatning av deres moralske ansvar. Samtidig styrket NSB-ledelsen sin legitimitet, selv om det var uavklart hvorvidt de kunne stå i fare for å bli holdt juridisk til ansvar, basert på ulike undersøkelseskomisjoners konklusjoner og vurderinger.

Det formelle ansvaret er i stor grad knyttet til den substansielle dimensjonen ved kravene og forventningene, og framstår relativt tydelig, konsistent og kan i større grad vurderes ut fra objektive kriterier. Følgelig er ledelsen i stor grad ”tvunget” til å innordne seg dette for at ikke deres håndtering og respons skal bli utsatt for stor grad av kritikk. I ytterste konsekvens kan ledere bli strafferettslig stilt til ansvar på bakgrunn av sitt formelle og juridiske ansvar. Dette antyder mindre grad av handlingsrom knyttet til deres respons, og håndteringen av det formelle ansvaret, noe som også impliserer større grad av forutsigbarhet i slike prosesser.

Evaluerings av det moralske ansvaret er avhengig av subjektive oppfatninger og fortolkninger hos både ledelsen og avsenderne av kravene og forventningene. Meningsdannelse er dermed en sentral mekanisme. På denne måten innebærer dette både mer uforutsigbarhet og større handlingsrom når det gjelder ledelsens respons. Dette gir ledelsen store muligheter til å

proaktivt påvirke egen legitimitet, noe som innebærer så vel betydelig potensial som fallhøyde for ledere i slike prosesser. Der er følgelig den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene som er mest interessant og kritisk knyttet til ledelsens legitimitet ved krisene. Dette skyldes at de framstår som implisitte, tvetydige og kompliserte, og dermed gir betydelig rom for tolkning både når det gjelder handlingsalternativer og konsekvenser av ulike responser. Dessuten skapes spenninger i ledelsens respons på kravene og forventningene fordi ledelsen ved å kommunisere ydmykhet blir utfordret og presset til å gå på akkord med fundamentale sider ved sin posisjon og stilling som leder. En slik respons kan i neste omgang gå på bekostning av deres autoritet og troverdighet. Dette er knyttet til et grunnleggende og universelt ledelsesbehov for kontinuerlig å skape og opprettholde inntrykk av kontroll, effektivitet og kompetanse. Et image i tråd med dette blir satt på prøve og i fare ved en respons som kommuniserer innrømmelser og ydmykhet, fordi dette impliserer å gi etter for press og innrømme feil på et symbolsk nivå (Asforth & Gibbs, 1990: 181). Samtidig står ledere i fare for å bli gjenstand for økt kritikk dersom de responderer med bortforklaringer og ansvarsfraskrivelse. Dermed er det også denne dimensjonen ved responsen som i størst grad gir ledelsen ”spillerom” til å påvirke egen legitimitet i negativ eller positiv retning, noe som ledere ofte ikke er bevisst i slike prosesser. Dette krever evne til å se seg selv ”utenfra”. Hvordan ledelsen identifiserer og responderer på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene knyttet til deres moralske ansvar, og totalt framstår utad, representerer således en delikat balansegang. Responsen blir dermed kritisk og avgjørende for deres troverdighet og legitimitet.

Forholdet mellom den substansielle og den symbolske dimensjon ved kravene og forventningene, og deres kjennetegn slik de blir anvendt i analysen, kan oppsummeres i følgende tabell:

Dimensjon ved kravene og forventningene	Uttrykksform	Relasjon til ledelsens ansvar	Regulert og påvirket	Kriterier for utforming
Substansiell Dimensjon	Eksplisitt, praktisk, formell	Formelt og juridisk/legalt	Formelle prosedyrer og regler	Objektivitet
Symbolisk dimensjon	Implisitt, abstrakt, uformell	Uformelt og moralsk	Fortolkning og meningsdannelse, normer og verdier for hva som er passende, uformelle prosesser	Subjektivitet, ekspressive føringer

Tabell 2.1 Forholdet mellom den substansielle og den symbolske dimensjon ved kravene og forventningene, og deres kjennetegn

Hensikten med denne inndelingen av kravene og forventningene i en substansiell versus symbolsk dimensjon er å avdekke og dokumentere så nøyaktig som mulig hvilke mekanismer som genuint påvirker hvorvidt ledelsens respons bidrog til å styrke eller svekke deres legitimitet. På bakgrunn av studiens problemstillinger er det den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene, og hvilken betydning dette hadde for ledelsens legitimitet, som hovedsakelig blir belyst i analysen.

I modellen er de ulike dimensjonene ved kravene og forventningene direkte utløsende og legger premissene for ledelsens respons og kommunikasjon overfor eksterne aktører og interessenter i forbindelse med krisene. Dette gir seg utslag i at innholdet i kravene og forventningene *i større eller mindre grad* (eksplisitt og implisitt) *påkaller* (verbal-) respons fra ledelsen som er preget av å være av symbolsk karakter (f.eks. svar på kritikk og anklager, deltakelse i offisielle sammenhenger og seremonier, og offentlige uttalelser/erklæringer) versus substansiell karakter (formelle lukkede avhør, faktainformasjon, utarbeidelse av skriftlige redegjørelser, videre drift). Dette skyldes i tråd med foregående argumentasjon og teorikapittelet den løse koplingen mellom den symbolske og den substansielle dimensjonen ved kravene og forventningene. Modellen bidrar til å undersøke hvordan ledelsens respons på

kravene og forventningene generelt og budskapet som ble kommunisert spesielt påvirker deres legitimitet. Innholdet i kravene og forventningene skaper ulike betingelser for hvorvidt ledelsens respons bidrar til å styrke eller svekke deres legitimitet.

(3) *Ledelsen som symbolsk arkitekt i konstruksjonen av egen legitimitet.* Ved at ledelsen blir konfrontert med krav og forventninger og deres legitimitet blir truet, aktiveres en dynamisk prosess hvor ledelsen responderer på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene. Ledere kan følgelig aktivt påvirke konstruksjonen av egen legitimitet. Ledelsen responderer på å bli stilt til formelt og moralsk ansvar ved å inngå i aktiv interaksjon og dialog med avsenderne av kravene og forventningene, og kan således både passivt tilpasse seg og aktivt *påvirke* og influere på normer, verdier og oppfatninger hos eksterne aktører. Dette kommer til uttrykk ved hvordan de kommuniserer ulike budskap overfor omgivelsene generelt som en respons på kravene og forventningene (Ashforth & Gibbs, 1990; Scott & Lyman, 1968; Elsbach, 1994). Ledelsens *formidling av budskap* og respons kan relateres til studier av prosedyrerettferdighet (Lind & Tyler, 1988). Disse belyser hvordan aktørers oppfatning og persepsjon av organisasjoners og lederes legitimitet formes og påvirkes. I studien skilles det mellom budskap som kommuniserer og signaliserer rasjonalitet (Bies & Sitkin, 1992), og budskap som kommuniserer og signaliserer forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon (Tyler, 1990). Kommunisering av rasjonalitet innebærer nøytrale, konsistente og logiske budskap (Bies & Sitkin, 1992), mens kommunisering av *forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon* innebærer betimelige, respektfulle og bilaterale budskap (Tyler, 1990; Elsbach, 2001). På denne måten undersøkes hvordan ledelsen i Statoil og NSB responderte på kravene og forventningene av symbolsk karakter ved å kommunisere rasjonalitet og/eller forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon.

Dette underbygger at legitimitetsprosesser ved kriser er en interaktiv prosess preget av sosial konstruksjon og forhandling (Ashforth & Gibbs, 1990), og det er med andre ord plausibelt å betrakte legitimitetsprosesser som kollektive meningsdannelsesprosesser (Neilsen & Rao, 1987). Videre viser det at aktørers persepsjon av ledelsen og det symbolske aspekt ved slike prosesser er sentralt. Følgelig stilles toppledelsen overfor en delikat og fundamental balansegang i forhold til hvordan budskapet i deres respons på krav og forventninger formuleres og kommuniseres. Det blir kritisk hvorvidt ledelsen er i stand til å identifisere og avveie innholdet i de ulike variablene i modellens steg 1 og 2, og på bakgrunn av dette

formulere og uttrykke budskap som er konsistent med disse. Studien undersøker hvordan det er kritisk for ledelsen å respondere på *innholdet* i den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene. Alternative strategier er både tilpasning til og aktiv påvirkning av eksterne aktørers oppfatninger, ved å kommunisere rasjonalitet og/eller forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon.

(4) *Utfall legitimitet*. I steg 4 analyseres det hvordan ulike sammenhenger mellom variablene som skisseres i analysemodellens steg 1–3, bidrog til å styrke eller svekke ledelsens legitimitet. I det foregående har legitimitet blitt definert som i hvilken grad organisasjonens virksomheter eller aktiviteter blir oppfattet som passende og i tråd med gjeldende normer og verdier i samfunnet, samtidig som legitimiteten er sosialt konstruert, og ikke dreier seg om objektive sannheter. I analysen blir ledelsens legitimitet videre forstått som at ledelsen, som et resultat av deres respons på kravene og forventningene, blir oppfattet som mer troverdige enn ikke legitime ledere (Suchman, 1995: 575). Dette innebærer at det moralske aspekt ved ledes opptreden og ansvar framstår som sentralt (Mitchell, 1993). Ledelsens respons på kravene og forventningene blir gjenstand for evaluering av aktører i omgivelsene, gjennom deres fortolkning og oppfatning av budskapet ledelsen kommuniserer. Hvorvidt ledelsen oppnår styrket eller svekket legitimitet, er avhengig av i hvilken grad det er tilstrekkelig samsvar mellom måten de responderer på krisen på generelt, og innholdet i kravene og forventningene de konfronteres med spesielt, og aktørers og interessenters oppfatning og fortolkning av dette. Det er kritisk i hvilken grad ledelsens respons er i overensstemmelse med sosialt aksepterte forventninger og verdier for hva som er passende, og om de gjennom det de kommuniserer, klarer å påvirke eksterne oppfatninger og meningsdannelser (Dowling & Pfeffer, 1975).

Studien avdekker således hvordan ulike sammenhenger mellom de bakenforliggende variablene i modellene (steg 1–2), og ledelsens respons på disse (steg 3), bidrog til å svekke eller styrke deres legitimitet (steg 4) i de respektive casene. Utfallet av legitimiteten dokumenteres ved sitater fra nøkkelaktører samt skriftlige kilder som avisklipp og rapporter. På bakgrunn av dette formuleres det i kapittel 7 proposisjoner om sammenhenger og mekanismer som kan utledes fra analysen.

KAPITTEL 3 METODE

3.1 Innledning

I dette kapitlet presenteres studiens forskningsdesign, og de metodiske valg og disposisjoner som er foretatt i studien, blir redegjort for og begrunnet. Studiens problemstilling, forskningstema og formål er avgjørende for framgangsmåten som er benyttet. På bakgrunn av dette var det hensiktsmessig å benytte en eksplorerende tilnærming gjennom anvendelse av intervju og dokumentanalyse, og det vil bli argumentert for valget av en kvalitativ casestudie.

Kapitlet er organisert som følger: Innledningsvis argumenteres det for valg av forskningsdesign ut fra studiens problemstillinger, formål og foreliggende teori. Videre begrunnes valg av caser. I forlengelsen av dette redegjøres det for ulike sider ved datainnsamlingsprosessen og studiens empiriske datatilfang; primære og sekundære datakilder. Det vil spesielt bli diskutert særegne utfordringer knyttet til intervjuprosessen. Dette skyldes studietemaets kontroversielle karakter, og at store deler av studiens respondenter omfatter sosiale eliter. På bakgrunn av dette redegjøres det for bearbeidelse og analyse av data, før studiens validitet og reliabilitet diskuteres.

3.2 Forskningsdesign

En forskningsdesign kan beskrives som en logisk struktur som etablerer en kopling mellom de spørsmålene som stilles i utgangspunktet, de data som samles inn, og hvilke konklusjoner som kan trekkes av disse. Som følge av dette vil det allerede ved utformingen av prosjekts formål og problemstilling være fastlagt visse retningslinjer for designens utforming. Yin (1994) omtaler forskningsdesign som en handlingsplan hvor forskeren, etter som vedkommende beveger seg fra et punkt A til punkt B i prosessen, må ta hensyn til en rekke aspekt. Forskningsdesignen konstitueres av komponentene i studiens hovedspørsmål eller problemstilling og relevante data samt innsamling og analyse av disse (Andersen 1990). En forskningsdesign er dessuten mye mer enn en arbeidsplan. Hovedformålet med forskningsdesignen er å unngå en situasjon der man for eksempel ikke har relevante data til problemstillingen, eller der man benytter feil innsamlingsmetode. De overordnede krav som

stilles til en forskningsdesign og et relevant opplegg av forskningsprosessen, er avhengig av flere forhold: hvor langt man er kommet i utforskningen av et tema, hva man vet på forhånd om emnet eller tilgrensende emner, hva som er formålet med forskningen, og hvilke typer forskning man skal utføre.

Ved valg av forskningsdesign er studiens forskningsspørsmål og formålet med studien styrende (Miles & Huberman, 1994). Dette innebærer hvilke fenomen en ønsker å undersøke, hvilken teori som foreligger på det aktuelle området, og i hvilken grad foreliggende teori kan brukes for å belyse forskningstemaet og/eller kan bli raffinert eller videreutviklet. På bakgrunn av dette kan det skisseres to kriterier for valg av forskningsdesign: (1) problemstillingen som skal undersøkes, og (2) i hvilken utstrekning foreliggende teoretiske bidrag belyser den aktuelle problemstillingen, og hvorvidt disse bør videreutvikles.

Hensikten med studien er å undersøke hvordan toppledelsens legitimitet påvirkes på individnivå ved kriser, avhengig av hvordan toppledelsen responderer på eksterne krav og forventninger i slike situasjoner. I kapittel 1 og 2 ble studiens tilnærming posisjonert og begrunnet i forhold til foreliggende teori. Her ble det argumentert for behov for nyansert dybdekunnskap om hvilke fenomen og mekanismer som påvirker den typen legitimitetsprosesser. Dette fordret videre at en åpen og søkende tilnærming ble benyttet, som kunne fange opp komplekse og mangfoldige sider ved slike hendelser. Kvalitative data og metoder har sin styrke i å få fram totalsituasjonen. Slike helhetsframstillinger åpner for økt forståelse av sosiale prosesser og sammenhenger (Yin, 1994). Dette er forhold som er vesentlige for studien ettersom den omfatter kompliserte og sensitive forhold ved aktører, organisasjoner, hendelser og kontekster ved kriser.

Meyer (1996) argumenterer i tråd med Crabtree & Miller (1992) for at både forskningsspørsmål og fenomenet som skal undersøkes, gir grunnlag for å vurdere hvilken form for tilnærming og design som er mest egnet. For at forskningsdesignen skal være tilpasset studiens problemstillinger og øvrige rammeverk skissert i det foregående, må den være eksplorerende, gi grunnlag for å gå i dybden og dekke sensitive tema.

En sentral intensjon er å belyse ulike aktørers oppfatning, forståelse og fortolkning av ulike sider ved prosessene som krisene omfatter. Dette krever størst mulig grad av helhetsforståelse generelt, og spesielt i forhold til innholdet i krav og forventninger som framsettes overfor

organisasjoner og ledere ved slike hendelser. Eksplorerende design er formålstjenlig, til forskjell fra deskriptive og kausale design, når problemet er dårlig avgrenset, og når forskeren har uklare eller ufullstendige oppfatninger av hva som er sentrale dimensjoner og variabler, og relasjoner mellom disse (Grønhaug, 1985). Formålet med studien er å nyansere og videreutvikle et forskningsområde som foreliggende bidrag i manglende eller ufullstendig grad har behandlet. Dette skyldes som det har blitt argumentert for, studiens sensitive forskningstema. Videre fordrer dette å undersøke slike prosesser i dybden, og på bakgrunn av dette var en kvalitativt eksplorerende forskningsdesign mest egnet.

Ved eksplorerende studier stilles det i positivistisk basert metodologi vanligvis strenge krav til studien om å framskaffe ny kunnskap, og ikke bare gi støtte til foreliggende teori, som er formålet og kravet ved generaliserende kvantitative undersøkelser. Studien er dermed induktiv, men likevel ikke nødvendigvis i tilstrekkelig grad til å tilfredsstille kravene som er blitt stilt til eksplorerende studier. Dette skyldes at studiens analyse er basert på analysemodellen som ble presentert i kapittel 2, som er forankret i og utviklet gjennom foreliggende teoretiske bidrag, samt sammenhenger som er avdekket gjennom studiens empiri. Formålet med studien og modellen er imidlertid *ikke* å teste gyldigheten og forklaringskraften til foreliggende teori. Hensikten er å raffinere, videreutvikle og spesifisere foreliggende teoretiske bidrag gjennom å forklare sammenhenger og mekanismer som ikke tidligere er undersøkt tilstrekkelig. Dette kan bidra til økt innsikt i, og forståelse av, legitimitetsprosesser ved ulike kriser. Men ettersom studien drar veksler på og belyser prosessene ved foreliggende teori, er målsettingen ikke å utvikle et fundamentalt nytt og selvstendig bidrag fra grunnen. Hensikten er å bidra til økt innsikt om spesifikke deler ved prosessene som undersøkes i studien. Dette understreker at studiens formål er teoriutvikling, og ikke teoritestning.

3.3 Casestudie som forskningsstrategi

Ut fra de skisserte formål og forutsetninger ved studien vil en sammenlignende casestudie være egnet, ettersom en slik design reflekterer behovet for å undersøke et komplekst, dårlig avgrenset og sensitivt tema i dybden. Videre åpner casestudier for å utvikle teori basert på et konseptuelt rammeverk, noe som er målsettingen med studien (Miles & Huberman, 1994). I det følgende argumenteres det for valg av casestudier i studiens forskningsdesign.

På bakgrunn av det foregående ville eksperiment eller surveys være lite egnet til å undersøke studiens problemstillinger. Dette innebærer likevel at flere mulige tilnærminger kunne være aktuelle innenfor kategorien kvalitative eksplorerende studier (Meyer, 1996). Alternativer kan være ”grounded theory”, etnografi og casestudier. Mens alle tre er passende for teoriutvikling og for å undersøke sensitive og komplekse fenomen i dybden gjennom eksplorerende studier, kan bare casestudier baseres på foreliggende forskning og teori. Som følge av at studiens forskningsdesign er basert på foreliggende teoretiske bidrag, og at disse anvendes for å belyse empiriske funn i analysen, var det hensiktsmessig å velge en casetilnærming. Studien er videre mer deduktiv enn det ”grounded theory” og etnografiske studier åpner for. (ibid.). Basert på det teoretiske inntaket og modellen presentert i kapittel 2, er intensjonen å nærmere spesifisere sammenhenger og utvikle teori. I motsetning til en survey som tester en bestemt teori som verifiseres eller falsifiseres, tar studien utgangspunkt i alternative foreliggende teoretiske bidrag som anvendes for å belyse empirien. På denne måten søkes den foreliggende teorien modifisert og videreutviklet basert på studiens kontekst og analysen av studiens empiri.

I studien skaper behovet for å undersøke sensitive og komplekse tema i dybden klare begrensninger i forhold til hensiktsmessigheten av et kvasieksperiment og en survey. Som følge av at studietemaet er komplekst og lite avgrenset, vil dessuten et klassisk eksperiment være lite egnet. Surveys har som siktemål å teste teori, og er derfor lite hensiktsmessig ved studier hvor siktemålet er å undersøke et fenomen i dybden.

Ordet case er avledet av de latinske ordene casus og cadere, som kan bety en hendelse, et eksempel/tilfelle, en situasjon/omstendighet og endelig: det som skjer. Yin definerer casestudie slik:

”(...) investigates a contemporary phenomena within its real life context, especially when the boundaries between phenomena and context are not clearly evident.” (Yin 1994: 14)

På bakgrunn av det foregående er casestudier derfor nyttig når en vet relativt lite om fenomenet, dersom foreliggende bidrag virker ufullstendige fordi de ikke er empirisk underbygd, eller når de er i konflikt med hverandre eller sunn fornuft. Casestudier er egnet når det er behov for nye innsikt, og på tidlige stadier på et ferskt forskningsområde, eller for å

fornye foreliggende bidrag på et etablert område (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Denne studien søker å videreutvikle foreliggende generelle bidrag som har belyst legitimitet innenfor et spesifikt område; hvordan toppledelsens legitimitet påvirkes på individnivå ved ulike kriser. Således åpner studiens tilnærming for ny innsikt om slike prosesser. Dette gjøres ved å dra veksler på og kombinere ulike teorier representert ved institusjonell teori og impression management -teori, som har belyst relaterte fenomen. Følgelig bidrar studien både til å kaste nytt lys over foreliggende bidrag ved å kombinere disse, og samtidig til å videreutvikle en fersk og uferdig forskningstradisjon som har kombinert disse perspektivene på områder som er relatert til studien (Elsbach & Sutton, 1992; Elsbach, 1994). I tillegg kan valg av en casestudie underbygges ved at den responderer på Sutton & Galunic (1996), som kaller på nye kvalitative studier på området. Dette begrunnes med at foreliggende bidrag i mangelfull grad er empirisk underbygd.

Videre er det en fordel at casestudier åpner opp for bruk av multiple datakilder. Dette innebærer at selv om først og fremst kvalitative metoder benyttes, kan det ved casestudier også anvendes andre type datakilder som observasjon, skriftlig materiale og også kvantitative data som statistikk. Slike triangulerende datakilder bidrar til å skape større og dypere forståelse av det fenomenet som studeres. Det foregående begrunner hvorfor en kvalitativ casetilnærming vil være hensiktsmessig for å trenge inn i kjernen i de kompliserte og sensitive tema og problemstillinger som studien belyser.

3.4 Valg av case

Som det ble gjort rede for i kapittel 1, var utgangspunktet for studien å undersøke hvordan toppledelsens legitimitet påvirkes ved ulike kriser. På bakgrunn av dette er valg av case viktig i forhold til både studiens målsettinger, grad av generaliserbarhet, eventuell komparasjon mellom caser, og hva som er metodisk og analytisk hensiktsmessig og gjennomførbart. Casestudier er kritisert for at de i liten grad åpner for statistisk generalisering; å generalisere fra et lite utvalg til en større populasjon ut fra egenskaper ved utvalget (Yin, 1994). To momenter er relevante i den sammenhengen: (1) I de fleste casestudier er ikke formålet å generalisere til større populasjoner, noe som heller ikke er intensjonen i denne studien. Formålet med slike studier er ofte å skaffe innsikt i relasjoner mellom variabler, utforske nye og lite studerte tema eller gjennomføre dybdeanalyser av snevre tema. Under slike forutsetninger er statistisk generalisering ikke særlig interessant, og i de fleste tilfeller heller

ikke mulig. (2) For det andre kan generalisering være av interesse, og i så fall kan analytisk generalisering benyttes (Yin, 1994; Craig, 1988). Dette innebærer å utlede generelle teoretiske påstander fra empiriske funn i form av proposisjoner, og det er dette som er formålet med studien.

Studiens målsetting om å studere legitimitetsprosesser ved ulike kriser åpner for en rekke alternativer når det gjelder valg av case, både når det gjelder antall og hvilke former for kriser som studeres. Flere forhold var sentrale i denne sammenhengen: (1) den ressursmessige situasjonen som legger føringer for i hvor stor grad en kan *gå i dybden*, (2) spørsmål knyttet til *generaliserbarhet og feilkilder*, (3) hvorvidt og eventuelt hvordan *komparasjon* benyttes, samt (4) *tilgang til case* og adgang til datainnsamling. Tilgang til case var et viktig moment ettersom kriser representerer et forskningstema som må anses som ømtålig og sensitivt for organisasjonen generelt og dens ledelse spesielt. Valg av case i studien vil i det følgende bli begrunnet ut fra disse forholdene.

Casestudier kan bestå av enkeltcaser eller multiple caser. Enkle caser innebærer begrensninger når det gjelder *generaliseringsmuligheter*, og kan medføre skjevheter ("biases") eller *feilkilder* i dataene. Problemene kan imøtekommes ved å inkludere flere caser, men dette vil imidlertid kunne gi begrensninger når det gjelder muligheten til å undersøke casene i dybden over tid.. Dette begrunnes ut fra at den arbeidsmengde og intensitet som når en studerer organisasjonsprosesser over tid, fordrer at forskeren prioriterer å begrense sin kapasitet til et par caser om gangen (Meyer, 1996; Pettigrew, 1990; Van der Ven & Huber, 1990). Generalisering krever dessuten at flere caser benyttes, og det er derfor liten forskjell på om en inkluderer en, to eller tre caser når det gjelder begrensninger med hensyn til generalisering.

Videre er det et formål med studiens eksplorerende design å fange opp universelle mekanismer ved legitimitetsprosesser, noe som gjorde en "most different system design" mest hensiktsmessig (Sætren, 1985). Grunnen er at dette legger til rette for å fange opp det universelle ved fenomenet gjennom *komparasjon av forskjellige hendelser* (Remme, 1995). I tillegg ville to caser innen hver kategori gi grunnlag for sammenligning også mellom like typer caser, og samtidig ikke være for krevende ressurs- og konsentrasjonsmessig til å gå i dybden. Følgelig ble det videre besluttet å undersøke caser innenfor to ulike kategorier kriser: ulykker hvor menneskeliv går tapt, samt økonomiske overskridelser. Ved valg av case

gjennom teoretisk sampling er formålet blant annet å velge en case som gir grunnlag for å utvikle ny teori gjennom eksempler som utgjør "polar types" (Eisenhardt, 1989). Følgelig foretas valg av case ved kvalitative studier ut fra kriterier om informasjonsverdi og formålstjenlighet framfor representativitet eller tilfeldighet, som er vanlig ved kvantitative studier. Valget av case innenfor to ulike typer kategorier er derfor også begrunnet ut fra teoretisk sampling, fordi foreliggende teori antyder at den typen kriser vil kunne være interessante (Sutton & Galunic, 1996; Elsbach, 2001). Så ulike typer kriser vil innebære klare vesensforskjeller når det gjelder deres karakter, og dette vil sikre tilstrekkelig grad av variasjon. Begrunnelsen for dette var at inkludering av to ulike kategorier caser ville åpne for komparasjon mellom kategoriene og legge til rette for teoretisk replikasjon; at en forventer seg forskjellige resultater, men på predikerbart grunnlag (Yin, 1994). Fire caser (to par innen hver kategori) ville åpne for "internt" å sammenligne de to like casene, og samtidig begrense potensielle feilkilder og skjevheter.

På bakgrunn av dette ble fire caser som tilfredsstilte disse kriteriene, vurdert som potensielle, og kontaktet med forespørsel om datainnsamling. Disse henvendelsene viste seg å være både tidkrevende og kritiske for studiens valg av case og gjennomførbarhet, noe som ikke er overraskende, gitt studiens kontroversielle tema. Det viste seg svært vanskelig å få tilgang i to av casene; den ene responderte ikke tross gjentatte forespørsler, mens den andre bare gav svært begrenset adgang, som ikke tilfredsstilte de krav til dataomfang som stilles i studien. De to casene hvor det ble gitt adgang, representerte ulike typer kriser i form av ulykker (NSBs håndtering av Åsta-ulykken) og økonomiske overskridelser (Statoils håndtering av overskridelsene i Åsgard-prosjektet). Det ble nødvendig å foreta en ny vurdering ut fra kriteriene for valg av case skissert over, samt studiens generelle forutsetninger og målsettinger.

Etter ny vurdering ble det ble besluttet å begrense studien til de to enkeltcasene som var tilgjengelige for datainnsamling, og at dette var tilstrekkelig ut fra studiens målsetting, metodiske krav og hensyn til realistisk gjennomføring. Dette kan begrunnes med at den ressursmessige situasjonen og progresjonen i studien skapte knapphet med tid, og at det samtidig var et ønske om å undersøke prosessene i dybden. Det var videre et viktig argument at casene hvor det var blitt gitt adgang, representerte kriser som i stor grad var offentlig eksponert, og som derfor framstod passende ettersom temaet var toppledelsens legitimitet. Studiens caser omfatter dessuten organisasjoner som representerer svært sentrale institusjoner

i det norske samfunn, noe som antydnet at de kunne være velegnet ut fra studiens tema og problemstillinger.

I litteraturen skilles det mellom "within-case-analyser" og "across-case-analyser" (Miles & Huberman, 1994). Den første typen fokuserer på forhold innen enkeltcaser, mens den andre benyttes ved sammenligning mellom to eller flere caser. Studieformålet avgjør hva som er mest egnet, men det er vanlig med kombinasjon, som i denne studien: Hver av enkeltcasene blir analysert gjennom within-case-analyser. Samtidig kan casene også betraktes som multiple og sammenlignbare, ettersom de representerer ulike kriser som finner sted innenfor samme kontekst. Forskjellen mellom casene både når det gjelder type krise og deres virksomhet, tilfredsstillende således et "most different systems criterium" for valg av case (Sætren, 1985). Dette åpner for sammenligning og gir grunnlag for at eventuelle universelle fenomen ved prosessene som undersøkes, kan fanges opp gjennom komparasjon og across-case-analyser. Følgelig vil det kunne utledes både universelle proposisjoner som belyser legitimitetsprosesser basert på across-case-analyser, og situasjonsspesifikke basert på within-case-analyser.

Til tross for inntrykk en kan få fra media, er det begrenset hvor mange aktuelle caser som er tilgjengelige til enhver tid, ettersom dette fordrer at kriser oppstår. Et relatert problem er at dersom det går for lang tid, kan det skape problemer å komme inn i slike prosesser retrospektivt, noe som medfører at det kan være hensiktsmessig "å smi mens jernet er varmt". Årsaken er at respondenter ut fra sin hukommelse vil være i stand til å gjengi sine opplevelser og oppfatninger av hendelsen på en så adekvat og korrekt måte som mulig. Dette hensynet innebar at antall potensielle caser på utvelgelsestidspunktet var begrenset, noe som talte for de valgte casene fordi disse var relativt tidsaktuelle og tilgjengelige.

En ytterligere begrunnelse for de valgte casene var adgangen til casene i seg selv: Det åpnet for tilgang til unike data på et svært sensitivt forskningstema, og representerer i seg selv en verdifull styrke og kvalitet ved studien. Valget kan underbygges ved at flere forskere har måttet gi opp studier på relaterte tema på grunn av begrenset eller manglende tilgang til data, og som en følge av dette har argumentert for nye forsøk (Sutton & Calunic, 1996). Sammen med påpekte begrensninger når det gjelder generaliserbarhet og studiens forutsetninger og målsettinger skissert og begrunnet i det foregående, underbygger dette valg av de to enkeltcasene.

Utvalget av caser bestod dermed av to enkeltcaser, noe som skapte begrenset generaliserbarhet. Samtidig la dette til rette for en enda grundigere dybdestudie enn opprinnelig planlagt. Dette kan begrunnes med at hensikten med studien ikke er at funnene skal kunne generaliseres til et større utvalg, men å bidra til økt innsikt i legitimitetsprosesser ved kriser. Basert på proposisjoner utledet av studien kan dette deretter testes i større utvalg. Valg av case etter type krise framstilles i følgende modell:

Case	Type krise
Case 1 Statoil: Overskridelsene ved Åsgard	Økonomiske overskridelser
Case 2 NSB: Åsta-ulykken	Ulykke hvor menneskeliv går tapt

Tabell 3.1 Case

Casene er inngående beskrevet i kapittel 4 og 5, og vil derfor ikke bli nærmere behandlet her.

3.5 Data og datainnsamlingsprosess

Casestudier tilsier at en triangulær metode er hensiktsmessig og anbefalt datainnsamlingsmetode, fordi en slik metode kan bidra til å underbygge begreper og utvikle hypoteser (Yin, 1994). Dette innebærer at det benyttes multiple (flere forskjellige) datakilder, noe som bidrar til å skape en helhetlig og dypere forståelse av det som studeres. Bruk av triangulære data reduserer risikoen for at konklusjonene reflekterer systematiske skjevheter eller begrensninger relatert til en spesifikk metode. Dette gjør det også mulig å øke validiteten i en studie.

Studiens primære datakilde er intervju i form av dybdeintervju med nøkkelaktører samt sekundære datakilder i form av skriftlige kilder som medieklipp, rapporter og artikler som omhandler krisene som studien omfatter. Følgelig benyttes en triangulær metode for innsamling av data i studien. I det følgende vil studiens primære og sekundære data blir redegjort for; hva disse består i, og forhold av betydning knyttet til innsamlingsprosessen, spesielt utfordringer knyttet til intervju av sosiale eliter.

Primære

En av de viktigste kildene til data i casestudier er intervju (Yin, 1994). I studien representerer dybdeintervju av sentrale aktører med nært kjennskap til krisen studiens primære datakilder. På bakgrunn av studiens eksplorerende tilnærming har formålet med intervjuene vært å belyse legitimitetsprosessene basert på sentrale aktørers oppfatninger i forbindelse med krisene. Studiens retrospektive karakter innebærer at respondentene i etterkant uttalte seg om det som hadde skjedd. Intervju i etterkant av hendelser åpner for etterrasjonalisering, noe som innebærer at vurderinger og handlinger blir gjort mer rasjonelle enn de var på tidspunktet da de fant sted. Dette kan medføre at respondenter tilpasser sine skildringer i forhold til hva som faktisk skjedde. Selv om alle utsagn må tas på alvor, må det følgelig også tas høyde for den typen etterrasjonalisering.

Når det gjelder de ulike krisene som studien omfatter, kan en stå i fare for å få presentert den ”gyldige historien”, i stedet for hvordan respondentene faktisk opplevde hendelsen. I studien blir det i så stor utstrekning som mulig kontrollert for etterrasjonalisering ved å sammenligne ulike respondenters historier, også ut fra skriftlige kilder. I denne studien undersøkes dessuten legitimitetsprosesser, og ikke faktiske eller objektive årsaker til, eller konsekvenser av, krisene. Den sosiale konstruksjonen av virkeligheten er dermed et sentralt moment, og dette

impliserer nettopp en grad av etterrasjonalisering. Følgelig er aktørers subjektive oppfatninger (f.eks. rasjonalisering av leders skyld og ansvar) og meningsdannelse sentralt i forståelsen av hvordan legitimitet påvirkes og konstrueres. Derfor er etterrasjonalisering også et begrenset problem i studien.

Videre kan det kan skilles mellom ustrukturerte, semistrukturerte og strukturerte intervju på bakgrunn av formulering av spørsmål, formen på intervjuet og mulige svaralternativ:

Struktur:	Ustrukturert	Semistrukturert	Strukturert
Form:	Samtale	Tema	Spørsmål
Svaralternativ:	Åpne	Åpne	Faste

Tabell 3.2 Ulike former for intervju

Intervjuene i studiene er semistrukturerte med åpne svaralternativ, og ble strukturert ved en intervjuguide basert på studiens tentative forskningsmodell, presentert i kapittel 1. På denne måten sikres en eksplorerende tilnærming innenfor enkelte tematiske kriterier. Ved hjelp av intervjuguiden fikk intervjuene retning fordi den la føringer for tema og forhold som ble tatt opp, men innenfor denne referanserammen stod respondentene fritt til å svare. Intervju som datainnsamlingsteknikk stiller forskeren overfor ulike problemer og utfordringer som kan ha konsekvenser for kvaliteten på data. I studien ble det valgt stor grad av åpenhet i intervjuguiden, fordi det kan dukke opp nye interessante momenter underveis som kunne inkluderes og kartlegges ytterligere. Ved en slik tilnærming vil en kunne utnytte styrken ved kvalitativ metode gjennom et fleksibelt opplegg som kan justeres underveis, samt ved å undersøke i dybden for å fange opp ”usynlige” fenomen og prosesser.

Intervjuobjektene i studien vil bli omtalt som respondenter i stedet for den mer vanlige casebetegnelsen, informanter. Dette skyldes et eksplisitt metodisk valg. En primær målsetting er å kartlegge aktørens egne oppfatninger av prosessene omkring krisene som er relevante for studiens problemstillinger, uten at det tas for gitt at dette alltid representerer objektive sannheter. Aktørene blir derfor omtalt som respondenter fordi deres oppfatninger av

prosessene er påvirket av deres subjektive persepsjon. Bruken av begrepet informant sikter i større grad mot aktører som skildrer en objektiv sannhet.

Nærmere om intervjuprosessen

Videre var det en sentral utfordring å skape så stor grad av tillit overfor respondentene som mulig, slik at de responderte mest mulig åpent, ærlig og fortrolig. Dette er et sentralt moment i enhver intervjusituasjon, og spesielt kritisk i denne studien ettersom den undersøker svært sensitive og kontroversielle tema. I tillegg ligger det i krisers natur som studiefenomen at det vil kunne være stor grad av uenighet og til dels kryssende interesser mellom enkelte av respondentene og grupperinger av respondenter. Dette ble forsøkt ivaretatt ved å ha alle "sider" av saken representert blant respondentene, og ved å sammenligne ulike gjengivelser mellom ulike respondenter. Disse ble også kontrollert mot andre kilder.

Et annet tiltak for å skape tillit var at det innledningsvis i hvert intervju ble gitt grundig informasjon om studien, dens bakgrunn og formål, samt en presentasjon av intervjuers bakgrunn. Videre ble informantene forespeilet at de ville bli anonymisert. For noen få av respondentene var dette imidlertid vanskelig ved direkte sitering, ettersom deres stilling automatisk ville avsløre deres identitet (f.eks. NSBs konsernsjef, statsråd osv.). Dette ble avhjulpet ved at respondenter innenfor denne grupperingen ble tilbudt godkjenning av eventuell direktesitering. Videre ble det poengtert at det forskningsmessige standpunkt for studien var nøytralt og objektivt når det gjelder krisene og deres konsekvenser, og at formålet med studien var å framstille hendelsen på en mest mulig nyansert måte. Mangelen på innsikt i og kunnskap om slike prosesser ble dessuten påpekt, og det at studien kunne bidra til at de aktuelle organisasjonene kunne få analysert og bearbeidet sin egen håndtering av krisene. Det ble argumentert for at dette kunne gi læring og erfaring for organisasjonen på en konstruktiv og objektiv måte.

Studietemaet gir imidlertid grunn til å tro at enkelte respondenter til en viss grad har ønsket å beskytte seg selv eller sine egne interesser knyttet til krisen under intervjuene. Men ettersom legitimitet i stor grad er et spørsmål om subjektivitet og personlige oppfatninger, representerer slike forhold like mye en forutsetning som en begrensning for å fange opp de mekanismene som undersøkes i studien. I tillegg muliggjorde det brede datamaterialet og det at alle sider ved prosessene er representert, at enkeltintervju kunne sammenlignes mot andre intervju og kilder. Sammen med forhåndsreglene skissert i det foregående, synes dette tilstrekkelig for å

imøtekomme intervjumessige utfordringer og mulige skjevheter knyttet til studiens sensitive karakter.

Det ble på forhånd avtalt at intervjuene ville bli tatt opp på bånd, noe ingen av respondentene hadde motforestillinger mot. Dette fungerte svært bra ettersom intervjuer slapp å bruke mye oppmerksomhet og krefter på å notere underveis. Bruk av båndopptaker innebar også at intervjuer i større grad kunne rette oppmerksomheten mot oppfølgingsspørsmål når det var naturlig, noe som bidrog til at den totale informasjonsverdien ble bedre. I tråd med den eksplorerende tilnærmingen ble det lagt vekt på å behandle hver enkelt del av intervjuet uttømmende, og følge opp interessante tema og moment etter hvert som de dukket opp underveis. Det ble videre avtalt på forhånd at intervjuer på grunn av tidsnød til en viss grad ville styre intervjuet, men at respondenten skulle etterstrebe å svare mest mulig fritt. Som følge av dette ville respondentene i mindre grad oppleve det som ubehagelig dersom de på grunn av tidsnød ble avbrutt i sine resonnement.

I forlengelsen av dette ble det et viktig moment å belyse studiens problemstillinger fra mest mulig forskjellige aktørers synspunkt og ståsted. Ettersom studien undersøker ledelsens respons på krisene, hvordan dette ble oppfattet, og hvilke konsekvenser dette hadde for deres legitimitet, var det nødvendig å intervjuer både internt i organisasjonen og eksternt i omgivelsene. Dette ble ivaretatt ved å intervjuer ledere på ulike nivå som var sentrale i forhold til krisen, også styremedlemmer og tillitsvalgte. Videre ble de meste sentrale aktører og interessegrupper i omgivelsene intervjuet. I det følgende redegjøres det nærmere for utvalg av respondenter i casene.

De respektive konsernsjefene i casene som studien omfatter, hadde svært sentrale roller når det gjaldt håndteringen av krisen generelt og legitimitetsprosessene spesielt. Som følge av deres symbolfunksjon var det også disse som i størst grad ble konfrontert med og var gjenstand for eksterne og interne krav og forventninger. For å treffe et mest mulig egnet utvalg respondenter ble konsernsjefene i de respektive casene derfor intervjuet først. Hensikten med dette var å skape en mest mulig helhetlig oversikt over prosessene på et tidlig tidspunkt i datatinnslamlingsprosessen. På denne måten ble det kartlagt hvilke aktører som var sentrale avsendere av krav og forventninger rettet mot ledelsen, og dermed også viktige i forhold til deres legitimitet. Konsernsjefene fikk også anledning til å foreslå sentrale aktører å intervjuer, ut fra sin erfaring med krisen. Basert på dette ble ”snøballprinsippet” fulgt; hver

enkelt respondent ble i den påfølgende intervjuprosessen avslutningsvis i intervjuet oppfordret til å foreslå interessante intervjukandidater, på bakgrunn av temaene som var blitt diskutert under intervjuet, og studiens forskningsspørsmål. Dette utvalget ble supplert med egne vurderinger ut fra det totale aktørbildet som krisen omfattet, og som ble klarere etter hvert som intervjuprosessen skred fram.

Da forskningsspørsmålene var tilstrekkelig belyst ut fra studiens målsettinger og forutsetninger, ble intervjufasen av datainnsamlingen avsluttet. Utvalget bestod da av en relativt jevn fordeling av interne versus eksterne respondenter. De interne respondentene i begge casene bestod av ledere på konsernledernivå, linjeledere, styremedlemmer og tillitsvalgte. I forhold til eksterne aktører i Statoil-casen omfattet dette statsråd, ledere i Olje- og energidepartementet og den øvrige forvaltning, stortingsrepresentanter og journalister. I NSB-casen ble statsråd, stortingspolitikere og representanter fra gruppen av pårørende intervjuet, i tillegg til en rekke andre sentrale eksterne aktører med nært kjennskap til selve krisen og håndteringen av denne. Basert på dette ble respondentene i hver av casene inndelt i to hovedgrupperinger, internt versus eksternt, og deretter i undergrupper avhengig av stillingsnivå internt samt naturlige grupperinger som for eksempel myndigheter, media og pårørende eksternt i NSB-casen. Respondentene i casene kan framstilles i følgende tabell, avhengig av om de er interne eller eksterne. Det gjøres oppmerksom på at stillingstitlene som oppgis, representerer respondentenes stilling i perioden som studien omfatter, ikke deres nåværende stilling eller stilling på intervjutidspunktet. Enkelte av respondentene var/er imidlertid fremdeles i den samme stillingen.

Statoil

Interne	Eksterne
Styreformann	Statsråd
Konsernsjef	Medlem i Stortingets Miljø- og energikomité
Visekonsernsjef	Leder i Olje- og energidepartementet
Konserndirektør	Leder i Riksrevisjonen som gransket Åsgard-overskridelsene
Prosjektleder	2 journalister
Prosjektmedarbeider	
Tillitsvalgt styremedlem	
Leder med ansvar for informasjon	

Tabell 3.3 Respondenter i Statoil-casen

NSB

Interne	Eksterne
Styreformann	Statsråd ⁵
Konsernsjef	Komitémedlem i Stortingets samferdselskomité
Visekonsernsjef	2 pårørende
2 Konserndirektører	2 journalister
Konsernoverlege	Fylkesmann
Konserndirektør med ansvar for sikkerhet	Prest
Tillitsvalg styremedlem	Lensmann
Kommunikasjonsdirektør	Krisepsykiater
Konserndirektør med ansvar for drift	Sjefsykepleier

Tabell 3.4 Respondenter i NSB-casen

⁵ Det gjøres oppmerksom på at statsråden som ble intervjuet, ble innsatt først etter perioden som studien omfatter. Dette kan begrunnes ut fra at vedkommende var statsråd da NSBs konsernsjef, etter en rekke negative hendelser våren 2000, ble avskjediget av styret i juni 2000, og avskjediget NSB-styret oktober samme år. Dette innebærer at vedkommende har nært kjennskap til NSB-krisen som sådan, og hvordan denne påvirket NSB-ledelsens legitimitet, også i forhold til Åsta-ulykken.

Av hensyn til anonymisering vil de fleste direktelat fra respondentene i analysekapittelet omfatte mer generelle kategorier. Dette innebærer at uttalelser fra Statoil- og NSB-ledere på ulike nivå vil bli oppgitt som ”Statoil-leder” eller ”NSB-leder”, og at for eksempel de fleste eksterne respondenter vil bli kategorisert som offentlige tjenestemenn og lignende. De respektive styreledere, konsernsjefer og statsråder vil imidlertid bli sitert direkte.

Det ble i perioden februar 2001 til januar 2002 gjennomført totalt 33 dybdeintervjuer med nøkkelatører, fordelt på 14 i Statoil-casen og 19 i NSB-casen. Nøkkelatører innebærer respondenter med nært kjennskap til prosessene, og som har spesielt gode forutsetninger for å kunne uttale seg, også på vegne av andre aktører. Ut fra studiens målsettinger og ressursmessige forutsetninger syntes dette antallet tilfredsstillende, og det sikret uttømmende informasjon om legitimitetsprosessene. Den noe ujevne fordelingen når det gjelder antall respondenter mellom casene, kan begrunnes med at NSB-krisen var mer kompleks, og ut fra dens karakter involverte flere aktører og grupperinger av respondenter. Intervjuene varte 1–2 timer, og fant hovedsakelig sted på respondentenes arbeidsplass, enten på deres kontor eller på møte- eller grupperom. Enkelte av intervjuene ble også gjennomført i hotellobbyer, og på NHHs møterom. Ett intervju ble gjennomført per telefon. Det totale intervjumateriale består av ca. 650 utskrevne A4-sider med enkel linjeavstand.

Intervju av ledere som sosial eliter

Flere sider ved intervju som datainnsamlingsteknikk er problematisert i metodelitteraturen. Det blir særlig fokusert på i hvilken grad respondenten snakker sant versus ikke sant, og intervjuers evne til å skape en fortrolig og tillitsfull atmosfære rundt intervjuet. I sosiologien argumenteres det for at forskjeller mellom personer når det gjelder bakgrunn, utdanning, kjønn og sosial status, skaper ulikheter i verdier, oppfatninger og aspirasjoner.

” (...) To interview an especial sophisticated and articulate elite who are themselves highly skilled interviewers heightens the difficulty of the interview and calls either for new techniques or for adjustment of old techniques.” (Smigel, 1958: 159)

Remme (1995) peker på at de som tar opp spørsmålet om intervju av eliter, refererer til og reflekterer over egne erfaringer (ibid.). Når en snakker om ”eliter”, mener en for eksempel jurister i store advokatfirma (Smigel, 1958), toppledere i store bedrifter (Kincaid og Bright,

1957) og ledere på ulike nivå i organisasjoner (Hund, 1959; Fivesdal, 1959). Elitepersoner er følgelig enten ledere i organisasjoner eller innehavere av en høystatusprofesjon. De relevante egenskapene ved disse er at det er personer med særlige kvalifikasjoner, høy utdanning, intellekt over gjennomsnittet, personlighetstrekk som skiller seg fra resten av den "vanlige" befolkningen. Dette medfører at de ofte er aktive og velartikulerte, er vant med oppmerksomhet og respekt, har evne til å føre ordet, ta initiativ, gi ordrer og treffe beslutninger, og at de er diplomatiske i sine utsagn (Fivesdal, 1959).

Hund (1959) intervjuet ledere på tre ulike nivå i organisasjoner og opplevde at forholdet mellom ham som forsker og lederne varierte i lys av sosial og utdanningmessig status på hvert av nivåene i organisasjonen. Hund opplevde å gå fra å være "underlegen" på det øverste nivået til å være noenlunde jevnstilt på midterste nivå, og til slutt komme i en situasjon preget av "superiority in terms of control of the interview" på det laveste nivået (Hund, 1959: 243). Fivesdal (1959) opplevde også skiller mellom å intervju toppledere og å intervju funksjonærer/formenn.

Det er den "normale" intervjurollen som svikter i disse tilfellene (Fivesdal 1959) – det vil si forventningen om at intervjueren skal være aktiv, styrende og skape en atmosfære preget av ro og oppmuntring, mens respondentene skal respondere på stimuli og gi svar på det de blir spurt om. Dermed kommer interaksjonen mellom respondent og intervjuer og deres forventninger til denne interaksjonen i fokus. Lederes bakgrunn, erfaring og stillingsnivå vil generelt kunne ha betydning for refleksjonsnivået omkring de tema og problemstillinger som diskuteres, for i hvilken grad vedkommende vil søke kontroll over situasjonen, har god artikuleringsevne. Et annet problem med intervju er at "ansikt til ansikt"-kontakten kan gi uheldige effekter som kan virke inn på svarene som blir gitt (Mordal 1989). Et relatert problem er hvordan intervjuer kan unngå å tvinge sin egen forståelse av tema og problemstilling over på respondentene.

Studien omfatter intervju med ledere på høyt nivå i de respektive organisasjonene som studien omfatter, samt personer i høytstående stillinger i organisasjonens omgivelser. Datamaterialet omfatter blant annet statsråder, stortingsrepresentanter og en fylkesmann, og det foregående antyder at dette kan skape spesielle utfordringer og problemstillinger i intervjusituasjonen. Under intervjuene ble det derfor etterstrebet å være bevisst dette, ved å i utgangspunktet la

respondenten svare fritt, men innenfor rammene av intervjuguiden som ble var benyttet. Det ble også vektlagt å være på vakt overfor hvorvidt respondentene på noen måte søkte å påvirke spørsmål og tema, svarte unnvikende eller nektet å svare på spørsmål. Det viste seg imidlertid at respondentene i tilsynelatende i svært liten grad søkte å påvirke intervjuets gang og utvikling, men tvert imot framstod svært åpne, reflekterte og også selvkritiske i forhold til temaene som ble behandlet. Ingen tilfeller av påvirkning, avvisning eller unnvikning fra spørsmål ble registret av intervjuer. Det var heller ingen som nektet å svare på noen form for spørsmål. En forklaring på dette kan være studiens retrospektive karakter. Dette innebar at de fleste av respondentene var frigjort fra sin stilling og posisjon under krisen, og dermed i større grad kunne reflektere fritt og uten bindinger og restriksjoner. Erfaringene fra intervjuprosessen antyder at ettersom krisen hadde "lagt seg", bidrog dette til at respondentene var åpne om saken og gav uttrykk for sine meninger mest mulig åpent og tillitsfullt.

Det er videre viktig at intervjuer forholder seg mest mulig nøytral under intervjuene, noe som spesielt gjelder ved studier av kontroversielle hendelser som kriser. Dette ble etterstrebet i intervjuprosessen under studien. I tillegg er det vesentlig at respondenten føler seg komfortabel med selve intervjusituasjonen, slik at de ikke vegrer seg for å "ta bladet fra munnen". Under intervjuene framstod dette ikke som noe betydningsfullt problem, og det er i tråd med erfaringene fra en større kvalitativ intervjuundersøkelse som ble gjennomført blant norske toppledere (Selvik, Hillestad & Tronsmo, 2002). Det kan også forklares ved at respondentene i kraft av sine stillinger som ledere besitter offentlige posisjoner, og i stor grad har erfaring fra intervjusituasjoner i media.

Sekundære datakilder

Som sekundærdata ble det benyttet dokumentanalyse av arkivdata og skriftlige kilder. Disse dataene ble anvendt for å skaffe til veie relevante fakta av betydning for studien. Videre for å undersøke og dokumentere sentrale forhold som for eksempel ledelsens respons på krisen gjennom deres offentlige uttalelser, krav og forventninger rettet mot ledelsen fra eksterne aktører, samt hvorvidt og hvordan ledelsens legitimitet ble svekket eller styrket. Dette innebærer at medieklipp er svært nyttige og sentrale. Ettersom media hadde en viktig rolle som premissleverandør og ved å sette dagsorden, la de også press på ulike aktører og var sentrale i forhold til meningsdannelse og opinionspåvirkning. Medieklipp dokumenterer

meningsdannelse og bidrar til å gi indikasjoner på i hvilken grad og hvorfor ledelsens legitimitet svekkes eller styrkes. Således kan de også supplere og utdype de personlige intervjuene. Det ble også benyttet årsrapporter og annen offentlig dokumentasjon som sekundærdata, og i tillegg nettsider, TV- og radioprogram.

3.6 Analyse

Analyse av data er selve kjernen i teoriutvikling basert på kvalitative studier, men er samtidig den vanskeligste og minst oversiktlige delen av prosessen. Dette skyldes at kvalitative data er komplekse, sammensatte og omfattende, og derfor ofte krevende å analysere og få oversikt over. Datamengden kan synes overveldende, og det har blitt stilt spørsmål ved hvordan forskere skal kunne konvertere så store mengder data til endelige konklusjoner i rapportform.

I studien er det benyttet et strukturert og systematisk analyseopplegg hvor det samtidig ble etterstrebet å ha nær "føling med data". Dette innebærer en omfattende og ressurskrevende prosess hvor data ble kategorisert og kodet manuelt framfor ved bruk av analyseprogram, og hvor samtlige intervju ble repetert hyppig og intensivt. På denne måten ble forsker under analyseprosessen gjennom den intensive tilnærmingen "tvunget" til å få inngående kjennskap til data, noe som gav gode forutsetninger for en dyptgående forståelse av legitimitetsprosessene som ble studert. En slik tilnærming medfører også en del begrensninger. Den innebærer at analysen ikke fulgte en nøye planlagt, logisk og strukturert prosess hele veien, men varierte fra systematiske observasjoner og kartlegginger til mer tilfeldige og uoversiktlige utledninger og funn knyttet til teori, tolkninger og generalisering fra empiri. Hensikten med analysebeskrivelsen og diskusjonen som følger, er å skape en best mulig oversikt over denne prosessen, og på denne måten legge til rette for eventuell replikasjon. Analyseprosessen kan deles inn i ulike faser, og det kan skilles mellom foreløpig grovanalyse, within-case-analyse og across-case-analyse (Miles & Huberman, 1994).

Foreløpig grovanalyse

Den første fasen var utskrivning av data, hvor samtlige intervju ble skrevet ut i sin helhet. Underveis ble det gjort kodinger i teksten etter tema på spesielt nyttige eller viktige utsagn som kunne belyse studiens problemstillinger. Samtidig ble refleksjonsnotater samlet i et eget dokument. På denne måten ble enkelte deler eller setninger av intervjuene kodet og systematisert, og datamaterialet ble på denne måten redusert, oversiktlig og håndterbart

(Miles & Huberman, 1994). Kodingen av data og refleksjonsnotat gjorde det mulig å finne tilbake til utsagn etter tema, og samtidig få tidlig oversikt over, og utdype, spesielt relevante moment som dukket opp på tidligstadiet i analysen. De ulike intervjuene innenfor hver case ble sortert etter gruppering og tema, basert på strukturen i intervjuguiden og den tentative forskningsmodellen. På bakgrunn av dette ble de foreløpige empiriske funn og tendenser avdekket. Disse ble knyttet til og belyst ved relevante teoretiske perspektiv, og det ble utviklet en analysemodell som ble benyttet for å gjennomføre within-case-analyse i enkeltcasene og across-case-analyse mellom casene.

Within-case-analyse

Ved analyse av casestudier er det anbefalt å først betrakte hver enkeltcase isolert fra de andre (Eisenhardt, 1989; Miles & Huberman, 1994). Dette innebærer først en så detaljert beskrivelse av casene som mulig, og dette var utgangspunktet for caseanalysene slik de framkommer i kapittel 6. Hver av casene ble beskrevet og undersøkt langs de ulike dimensjoner og variabler som forskningsspørsmålene og analysemodellen omfatter: (1) krisens karakter, (2) krav og forventninger rettet mot ledelsen, (3) ledelsens respons og (4) utfallet av dette for deres legitimitet. Slike beskrivelser er ofte rene beskripsjoner, men er likevel sentrale for å generere innsikt, fordi de hjelper forskeren tidlig i prosessen med å håndtere store mengder data (Gersick, 1988; Pettigrew, 1988). På denne måten skapes en første helhetlig oversikt over hver av casene, og dette åpner for å kartlegge unike sammenhenger i enkeltcases, før sammenhenger mellom casene undersøkes (Eisenhardt, 1989).

Deretter fulgte analyse mellom grupperingene i hver av casene, for å utlede hovedtendenser når det gjaldt hvordan og hvorfor ledelsens legitimitet ble påvirket (Miles & Huberman, 1994). Denne var av narrativ karakter, fordi det innebærer å konstruere detaljerte beskrivelser av sammenhenger utledet fra rådata (Czarniawska, 2001; Stensaker, 2002). Sammenhengene som ble avdekket, var også basert på et deduktivt rammeverk i form av analysemodellen som var utviklet på bakgrunn av den foreløpige grovanalysen, og ble også knyttet til teoretiske begreper i denne. Gjennom disse within-case-analysene ble også nye begrep og tendenser avdekket og utviklet. Eksempler på dette er "retorisk dekopling" i NSB-casen og årsaken til at den rasjonelle responsen fra Statoil-ledelsen ble oppfattet negativt og bidrog til å svekke deres legitimitet.

Videre ble det foretatt dybdeanalyser for å undersøke hva som lå bak disse sentrale sammenhengene, og endelig deres effekter og implikasjoner for ledelsens legitimitet. I denne fasen ble tendenser og funn belyst og knyttet til begreper innenfor studiens teoretiske inntak og analyseramme. Basert på within-case-analysen ble det også mulig å videreutvikle og nærmere spesifisere studiens teoretiske inntak og analyseramme for å utvide og nyansere forståelsen av legitimitetsprosessene. Dette kom til uttrykk gjennom at impression management-teori ble funnet å kunne belyse hvordan ledelsen aktivt påvirket eksterne oppfatninger og dermed ledelsens legitimitet (ledelsen som symbolsk arkitekt), mens det institusjonelle perspektivet kunne bidra til å forklare hvordan ledelsen gjennom passiv tilpasning eller manglende tilpasning kunne styrke/svekke sin legitimitet (ledelsen som symbolsk objekt). På denne måten ble studiens analyseramme ytterligere utvidet og spesifisert. Dette la til rette for sammenligning mellom casene gjennom across-case-analyse, for å på denne måten avdekke mer generelle tendenser.

Across-case-analyse

For å skape en dypere forståelse og forklaring på mer universelle funn i studien, og for å vurdere muligheten for generalisering, ble det benyttet across-case-analyse (Miles & Huberman, 1994). Den foregående within-case-analysen indikerte at måten ledelsen responderte på krisen på gjennom ulike responser, og hvilke effekter dette gav for deres legitimitet, kunne belyses både gjennom ulike forutsetninger ved krisene og deres karakter, og gjennom ulike teoretiske perspektiv. For å nyansere disse tendensene, og for å legge til rette for sammenligning mellom casene, ble impression management-teori og institusjonell teori benyttet. Disse belyste hvordan ledelsens aktive påvirkning av eksterne krav og forventninger versus mer passiv tilpasning til eksterne krav og forventninger kunne forklare universelle forhold ved legitimitetsprosesser. Perspektivene ble således benyttet for å belyse og utdype nøkkelfunn i casene (Langley, 1999; Stensaker, 2002).

Et sentralt funn og en universell mekanisme som ble avdekket gjennom across-case-analysen var at ledelsen kunne styrke sin legitimitet gjennom tilpasning til krav og forventninger som innebar at de symbolsk skulle la seg "rituelt piske". Kombinasjonen av disse perspektivene hadde også en tilstrekkelig grad av teoretisk kopling og konsistens til å tilfredsstille krav ved en induktiv tilnærming. Dette skyldes at mens deduktive studier springer ut av teori og har en klar teoretisk forankring, har induktive studier ingen klare koplinger til teori, noe som krever tydelig teoretisk kopling og konsistens i analysen og slutninger av denne (ibid.). Ettersom

begge perspektivene omhandler symbolske aspekt ved legitimitet, bidrar kombinasjonen til å skape en integrert helhetlig forståelse og analyse av legitimitetsprosessene som undersøkes, spesielt på tvers av casene. Dette er det utførlig redegjort for i teorikapitlet.

Utvikling av proposisjoner

På bakgrunn av within-case-analysen og across-case-analysen var det mulig å formulere situasjonsspesifikke og generelle proposisjoner om sammenhenger i legitimitetsprosessene. Proposisjonene ble formulert ved å sammenligne case og kategorier i forhold til interessante variabler, og gjennom en rekke sammenligninger mellom data og proposisjoner (Eisenhardt, 1989). Proposisjonene ble også belyst i forhold til foreliggende relevant teori på området for å undersøke det konseptuelle nivået til funnene, og for å øke den interne validiteten (ibid.). Basert på analysemodellen som ble introdusert i kapittel 2, ble analysen strukturert. I analysekapitlet illustreres og underbygges empiriske funn gjennom sitater, og interessante sammenhenger analyseres ved studiens teoretiske analyseramme.

Analyseprosessens ulike faser kan oppsummert framstilles i følgende modell:

Fase	Aktivitet
1 Foreløpig grovanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Utskriving av intervju, med koding og kategorisering av utsagn etter tema • Sortering av intervjuene etter grupperinger og tema • Utvikling av analysemodell
2 Within-case-analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Casebeskrivelser ved hjelp av primære og sekundære datakilder • Analyse av enkeltcase basert på analysemodell • Utvikling og begrepsfesting av sentrale funn innenfor enkeltcasene • Nærmere spesifisering og utvikling av studiens analyseramme
3. Across-case-analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Sammenligning av casene • Integrering av studiens teoretiske perspektiv, og utledning av universelle tendenser

Tabell 3.5 Analyseprosessen i studien

3.7 Validitet og reliabilitet

Det er vanlig å evaluere studier etter deres validitet og reliabilitet. Validitet omfatter hvorvidt man har målt det som det var hensikten å måle, mens reliabiliteten omhandler hvorvidt måten studien er gjennomført på, kan betraktes som pålitelig. Reliabiliteten bestemmes av hvordan målingene som leder fram til resultatene, er utført, og betegnelsen sikter til nøyaktigheten i de ulike operasjonene i denne prosessen (Miles & Huberman, 1994).

Validitetsproblemet oppstår fordi en som forsker arbeider på to plan: teoriplanet og empiriplanet. En befinner seg på teoriplanet når en formulerer problemstillingen, eller når en skal tolke resultatene av undersøkelsen. Arbeidet med å samle inn og behandle data, derimot, foregår på empiriplanet. For at forskerens anstrengelser på det ene planet skal kunne knyttes sammen med virksomheten på det andre, må det være samsvar mellom bruken av samme begrep på de to planene. Den definisjonsmessige validiteten uttrykker hvor godt dette samsvaret er. Høy reliabilitet er imidlertid ikke en tilstrekkelig betingelse for at data skal ha høy validitet. At data er samlet inn og behandlet på en nøyaktig måte, er ingen garanti for at de brukes til å belyse den foreliggende problemstillingen. Her kommer altså kravet om høy definisjonsmessig validitet inn. For å vurdere kvaliteten på en forskningsdesign er det en del kriterier som må være oppfylt (Yin 1994).

Det er imidlertid uavklart innenfor litteraturen hvorvidt dette er egnede kriterier også ved kvalitative casestudier, ettersom de opprinnelig er utformet for å vurdere kvantitative og teoritestende tilnærminger (Miles & Huberman, 1994; Maxwell, 1992). Innsigelsene gjelder for det første om validitet er relevant ved casestudier, og for det andre hvilke validitetskriterier som skal anvendes. Det er uansett viktig å foreta en vurdering for å bedømme hvorvidt forskeren har fulgt en nøyaktig analytisk prosedyre, i hvilken utstrekning funn kan koples til teori, og om alternative forklaringer har blitt utelukket (Eisenhardt, 1989). På bakgrunn av dette diskuteres studiens metodevalg i det følgende ut fra ulike validitets- og reliabilitetskriterier (Yin, 1994).

Validitet

Begrepet *beskrivende validitet* refererer til hvorvidt data er nøyaktige og fullstendige. *Fortolkningsvaliditet* omfatter hvorvidt forskeren påtvinger de som blir studert eget rammeverk eller egen mening gjennom å stille ledende spørsmål eller ikke gi tid eller mulighet til å redegjøre for egne synspunkter (Maxwell, 1992). Disse aspektene er dekket

relativt utførlig under redegjørelsen for datainnsamlingsprosessen, hvor det ble argumentert for at det i studien er etterstrebet vektlegging av nøytralitet og åpenhet når det gjelder spørsmålsstilling og å behandle hvert enkelt intervju uttømmende. De ulike tema ble også belyst fra ulike sider og ulike interessenters synspunkt. Et annet poeng som ble problematisert tidligere, er at respondentene i studien i stor grad var autonome og hadde selvstendige meningers mot, ettersom de representerte sosiale eliter. Dette vil kunne bidra til at slike grupper i mindre grad er mottakelige for forskerens synspunkt eller eventuell forutinntatthet.

Også ved kvalitative studier er det viktig at empiriske funn ikke bare er et resultat av forskerens forventninger og tidligere erfaringer. Det er derfor viktig å være oppmerksom på denne potensielle feilkilden, og være bevisst dette ved analysen. I tillegg bør alternative forklaringer kontinuerlig bli tatt i betraktning (Miles & Huberman, 1994). I studien ble dette ivaretatt gjennom utarbeidelse av et strukturert rammeverk for datainnsamling og analyse, samtidig som interessante problemstillinger som dukket opp, ble forfulgt underveis i prosessen. Eksempler på dette er tendensen i NSB-casen, hvor det overraskende viste seg at NSB-ledelsen i svært manges øyne ble oppfattet og omtalt positivt, til tross for den svært harde kritikken de ble rammet av i løpet av våren 2000. Spørsmålet om ledelsens legitimitet ble styrket eller svekket, ble både undersøkt og dokumentert ut fra ledelsens egen oppfatning av hvordan omgivelsene opplevde deres respons på krisen, og eksterne aktørers egne oppfatninger av denne – inkludert medieklipp. På denne måten ble alternative tendenser og forklaringer vurdert og problematisert kontinuerlig, både i datainnsamlingsprosessen og ved analysen.

Et relatert problem var hvilke spesielle utfordringer studiet av kriser innebar for objektiviteten i studien i interaksjonen mellom forsker og respondent. Det ømtålige og kontroversielle temaet innebar at mange av respondentene var rammet og involvert på et svært dypt og personlig nivå, og at de formidlet sterke beretninger om sine opplevelser og syn som potensielt kunne gjøre sterkt inntrykk på intervjuer. Dette innebar at det var svært viktig å være bevisst dette, og etterstrebe opprettholdelse av et nøytralt, balansert og objektivt forhold til respondentenes ulike oppfatninger, erfaringer og situasjon.

Et annet viktig spørsmål relatert til objektivitet gjelder hvorvidt andre forskere kan forfølge fortolkninger som blir gjort i casestudier. For å imøtekomme dette bør studiens metoder og prosedyrer beskrives i detalj, det bør være mulig å følge analyseprosessen, konklusjonene bør

være koplet til data slik de presenteres, og empirien bør være tilgjengelig for ny analyse av andre (Miles & Huberman, 1994). Datainnsamlingen og innsamlingsprosessen er nøye beskrevet i dette kapittelet, og data er presentert gjennom sitat og referanser til skriftlige kilder for å dokumentere og illustrere hva som ligger til grunn for fortolkninger og konklusjoner i studien. Intervjuguide og annen relevant informasjon finnes i appendiks, og primære data vil bli gjort tilgjengelige på forespørsel.

Et annet viktig kriterium for validitet ved casestudier er i hvilken grad det skapes logiske og analytiske forklaringer på fenomenene som undersøkes. Dette omfatter både begrepsvaliditet og den interne validiteten. *Begrepsvaliditeten* refererer til i hvilken grad teoretiske begrep er korrekt operasjonalisert (Yin, 1994: 34), mens den interne validiteten omhandler antatte sammenhenger mellom begreper eller variabler. Mens den fortolkende og beskrivende validiteten er knyttet til hvorvidt forskerens slutninger er troverdige i forhold til undersøkelsesobjektene, stiller begrepsvaliditet og den interne validiteten krav til teoretisk og analytisk presisjon og konsistens. Dette er først og fremst viktig i forhold til studiens kvalitet og troverdighet overfor andre forskere, og når det gjelder eventuell replikasjon.

Utviklingen av en analysemodell basert på spesifisering av teoretiske begrep øker begrepsvaliditeten fordi det bidrar til mer nøyaktig måling av begrepene (Eisenhardt, 1989). De ulike begrepene og spørsmålene som stilles i studien, er i stor grad utledet av de perspektivene som representerer oppgavens teoretiske analyseramme. I arbeidet med å utvikle en metodisk strategi har det kontinuerlig blitt pendlet mellom studiens problemstilling, teoretiske perspektiv og empirien (ibid.). Hensikten med dette har vært å sikre at studiens teoretiske begrep i størst mulig grad er operasjonalisert i samsvar med oppgavens tema og problemstilling.

For å ivareta kriteriet om begrepsvaliditet er det også viktig å benytte flest mulig beviskilder på en så nøyaktig måte som mulig; både primære og sekundære datakilder. Dette har blitt gjennomført ved at for eksempel intervjuer som indikerer at toppledelsens legitimitet er blitt styrket eller svekket, har blitt testet og underbygd gjennom skriftlige kilder som medieklipp. Dette ble ytterligere ivaretatt ved at enkelte sentrale respondenter ble kontaktet etter analyseprosessen for å sjekke om tolkninger av data og måten disse ble relatert til og forklart ved teori på, var i overensstemmelse med respondentens opplevelse av situasjonen. I de aller fleste tilfeller ble dette bekreftet, men det ble også ved ett tilfelle foretatt mindre korrigeringer

i fortolkningen av data. Videre bidrar utledningen av proposisjoner til å styrke begrepsvaliditeten ytterligere, fordi det forutsetter en kontinuerlig sammenligning mellom begreper og data (Eisenhardt, 1989).

Den *interne validiteten* betyr at en skal påvise ikke-superiøse (tilfeldige) kausalsammenhenger mellom variabler (Yin, 1994), og sier noe om om det eksisterer et kausalitetsforhold mellom faktorer. Et hovedproblem ved kvalitativ forskning er at den interne validiteten ofte ikke er lett å undersøke, og den gir følgelig begrenset mening ved eksplorerende eller deskriptive studier (Sykes, 1990). Kravet til den interne validiteten ved slike studier kan imidlertid til en viss grad imøtekommes gjennom nøyaktig og grundig dokumentasjon og beskrivelse av data samt innsamlings-, bearbeidings- og analyseprosessen. Dette er søkt ivarettatt i ulike deler av dette kapitlet.

Den eksterne validiteten spesifiserer gyldighetsområdet for generalisering av funn (Yin, 1994: 36). Det primære siktemålet med studien, som ved de fleste casestudier, er å gjennomføre analytisk generalisering. Dette innebærer at empiriske funn hovedsakelig søkes generalisert i forhold til de teorier og modeller den tar utgangspunkt i. En slik form for generalisering gjennomføres ved å abstrahere funn til et teoretisk nivå, til forskjell fra ved kvantitative studier hvor formålet er å generalisere til en større populasjon (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

Dette kan i tillegg underbygges ved at casene er valgt ved teoretisk sampling, gjennom en ikke tilfeldig utvalgsprosedyre basert på mer inngående kjennskap til det fenomenet som skal studeres. Yin (1994) argumenterer for at det er hensiktsmessig å benytte en slik utvalgsprosedyre ved en caseforskningsdesign, siden det ved slike studier sjelden er en målsetting å generalisere til en større populasjon. Ved teoretisk generalisering blir spørsmålet om hvor nyttige og overførbare teorier er, relevant fordi videre forskning er avhengig av teoriens generaliserbarhet og den eksterne validiteten. Jo mer sammenhengende, konsekvent og logisk teorien er, desto mer nyttig og overførbar vil den være (Stensaker, 2002).

Et problem ved casestudier er videre at de er komplekse og skaper kontekstavhengige begrensninger når det gjelder teorien som utledes fra studiens funn. I studien kommer dette til uttrykk ved at det basert på analysen, gjennom en kombinasjon av within-case-analyser og across-case-analyser, utledes både situasjonsspesifikke og generelle proposisjoner. Formålet

med proposisjonene er å gjøre studiens empiriske funn mindre kontekstavhengige og mer overførbare og nyttige.

Reliabiliteten refererer til pålitelighet og nøyaktighet i de anvendte forskningsmetoder. Dette innebærer i hvilke grad en annen forsker ved å replisere studien gjennom de samme prosedyrene ville komme til de samme konklusjonene (Sykes, 1990). Også på dette området argumenteres det blant enkelte for at replikasjon ikke er en målsetting ved kvalitative studier, men spørsmålet må likevel adresseres (Lincoln & Guba, 1985; Miles & Huberman, 1994). De fleste oppfatter det derfor som viktig at de forskningsmetoder som er benyttet for å nå fram til resultatene, og som har ledet til teoriutvikling, beskrives så nøyaktig og grundig som mulig, slik at reliabiliteten kan vurderes.

I denne studien har reliabiliteten blitt søkt ivaretatt gjennom en grundig redegjørelse for hvordan undersøkelsen er gjennomført, og begrunnelse for det metodiske valg som er foretatt. Dette omfatter både valg av case og selve datainnsamlingsprosessen. Videre vil all relevant og tilgjengelig informasjon og kilder i form av intervjuguide, offentlige rapporter, litteratur og annet materiale være oppgitt i appendiks og litteraturliste. Funn, tolkninger og konklusjoner er også blitt presentert og diskutert med fagpersoner på seminar, og på denne måten til en viss grad blitt eksponert for kritiske vurderinger. Det er imidlertid knyttet begrensninger til denne "kvalitetssikringen", ettersom seminardeltakerne ikke har tilstrekkelig kjennskap til forskningsprosessens bakgrunn, forutsetninger og målsettinger. At det ikke er benyttet et allment tilgjengelig og kjent analyseprogram ved analysen, representerer en svakhet når det gjelder studiens reliabilitet. Dette medfører at selve analyseprosessen vil være vanskeligere å replisere. Det kan heller ikke utelukkes at valg av caser og den subjektive natur som gjennomføring og tolkning av data i denne typen studier innebærer, utgjør svakheter og begrensninger ved studiens reliabilitet. Ut fra studiens forutsetninger og målsettinger har imidlertid disse feilkildene blitt søkt minimalisert underveis i prosessen.

KAPITTEL 4 KRISEN I STATOIL

4.1 Innledning

I dette kapitlet presenteres studiens første case, som omfatter krisen som oppstod i Statoil i forbindelse med de økonomiske overskridelser ved utbyggingen av olje- og gassprosjektet Åsgard. Framstillingen er deskriptiv, og kapitlet er organisert som følger.

Innledningsvis presenteres kort Statoils historie og virksomhet, og Åsgard-prosjektets bakgrunn og formål. Videre avgrenses studien til krisens mest intensive fase mars–april 1999, og det redegjøres kronologisk for faktiske forhold og viktige hendelser knyttet til denne perioden; krisens generelle bakgrunn, omfang, rammebetingelser og konsekvenser.

Statoil har i den senere tid gjennomgått vesentlige endringer knyttet til eierform, ledelse og organisering. Det er viktig å presisere at alle fakta og opplysninger omkring krisen i forhold til organisering, politiske rammebetingelser og eierforhold gjelder den perioden studien omfatter. I den forbindelse understrekes det også at formålet med studien *ikke* er å avdekke og forklare krisens *faktiske* årsaker, eller ledelsens skyld eller ansvar, men derimot hvordan dette ble *oppfattet* av ulike aktører. På bakgrunn av dette undersøkes hvordan ledelsens håndtering av krisen, spesielt gjennom hvordan de kommuniserte overfor eksterne aktører, fikk betydning for deres legitimitet. Det vil likevel bli gjort rede for sentrale faktiske forhold og hendelser knyttet til prosessen. Spesielt hvordan årsaker og konsekvenser har blitt oppfattet og forklart av ulike aktører og instanser. Formålet med dette er å skape en mest mulig helhetlig, objektiv og nyansert forståelse av krisen; dens bakgrunn og hvilke rammebetingelser ledelsens håndtering av kravene og forventningene de ble konfrontert med, fant sted innenfor.

4.2 Statoils historie og virksomhet⁶

Den norske stats oljeselskap AS – Statoil – ble etablert i 1972, og hovedkontoret ligger i Stavanger. Samtlige aksjer ble fram til 2001 eid av den norske stat. Selskapet har til formål å

⁶ Opplysningene gjelder for perioden 1998–1999, som studien hovedsakelig tar for seg.

drive undersøkelse etter samt utvinning, transport, foredling og markedsføring av petroleum og andre avledede produkter. Konsernet hadde i 1998 en omsetning på 107 milliarder kroner, og hadde ved utgangen av året rundt 18 000 ansatte. Statoil er den ledende aktør på norsk kontinentalsokkel. De senere årene har konsernet foretatt en gradvis ekspansjon av sin internasjonale oppstrømsvirksomhet. Konsernet hadde i 1998 virksomhet i 23 land, og er en av verdens største nettoselgere av råolje og en betydelig leverandør av naturgass i Europa. I Skandinavia er Statoil den største markedsfører av bensin og oljeprodukter. Statoil eier 50 prosent av petrokjemiselskapet Borealis og 80 prosent av shippingselskapet Navion. På tidspunktet studien tar for seg, hadde Statoil ansvaret for å ivareta interessene til Statens direkte økonomiske engasjement (SDØE)⁷. Dette omfattet et interessentskap for undersøkelse og leting etter, utbygging, produksjon og transport av olje og gass på den norske kontinentalsokkelen.

4.3 Krisen i Statoil

Åsgard-prosjektet

Åsgard er et olje-, gass- og kondensatfelt på Haltenbanken utenfor kysten av Midt-Norge, ca. 220 kilometer nordvest for Trondheim og 50 kilometer sør for Heidrun-feltet. Prosjektet ble vedtatt av Stortinget i 1996, og det gikk mindre enn tre år fra Stortinget godkjente planene til oljeproduksjonen startet i mai 1999. Gasseksporten startet i 2000, og 7. juni 2001 fant den offisielle åpningen av Åsgardfeltet sted. Ifølge Statoil ligger Norsok⁸-prinsippene til grunn for denne korte utbyggingstiden (Statoil.com). Dette begrunnes med at operatørselskapene på norsk sokkel tok i bruk nye standarder, nye samarbeidsformer med leverandørindustrien og ny teknologi:

”Ambisjonen i Norsok var å halvere utbyggingskostnadene. Det maktet vi ikke. Men vi klarte å få kostnadene 30 prosent lavere enn de ville ha blitt dersom

⁷ I forbindelse med delprivatiseringen av Statoil i 2001 ble SDØE erstattet av Petero, et nyopprettet statlig oljeselskap med ansvar for å forvalte Norges gass- og oljereserver.

⁸ NORSOK ble etablert av nærings- og energiministeren sommeren 1993 for å bidra til å identifisere og iverksette tiltak som skulle bedre norsk sokkels konkurranseposisjon. Bakgrunnen for samarbeidet var at det tidlig på 1990-tallet ble klart at kostnadsnivået på norsk sokkel, sammenlignet med andre olje- og gassprovinser, var for høyt til å sikre en fortsatt utbygging av petroleumressursene. I dette samarbeidet deltok alle aktørene i olje- og gassvirksomheten på norsk sokkel, det vil si myndighetene, oljeselskapene og leverandørene. Det omfattende Norsok-samarbeidet resulterte i en anbefaling om en ny gjennomføringsmodell for utbyggingsprosjektene.

utbyggingsmønsteret fra før Norsok hadde vært fulgt.” (Tidligere konsernsjef i Statoil, Olav Fjell) (Statoil.com)

Olje- og energiminister Olav Akselsens offisielle åpning av det Statoil-opererte Åsgardfeltet 7. juni 2001 fant sted om bord på gassbehandlingsplattformen Åsgard B som ligger forankret på 300 meters havdyp om lag 200 kilometer utenfor kysten av Trøndelag. Dette markerte avslutningen på den, ifølge Statoil-ledelsen, dristigste og mest kompliserte undervannsutbyggingen som hittil er gjennomført i den internasjonale olje- og gassindustrien:

”Men Åsgard-utbyggingen er ikke bare teknisk epokegjørende. Med denne feltutbyggingen har vi åpnet Norskehavet for Europas voksende gassmarked. Leveranser fra Åsgard vil bidra til energiforsyningen i Europa i mange år framover. Åsgard vil også bli et viktig senter for behandling av olje og gass fra andre felt i dette havområdet.” (Tidligere konsernsjef i Statoil, Olav Fjell)

Åsgard-utbyggingen representerer den mest omfattende hittil på norsk kontinentalsokkel, og den består av fire hovedelementer:

- Åsgardfeltet. En utbygging på havbunnen med til sammen 50 brønner fordelt på 16 installasjoner og 300 kilometer med rørledninger. Oljeproduksjonsskipet Åsgard A og den flytende gassbehandlingsplattformen Åsgard B som begge er verdens største, samt kondensatlagerskipet Åsgard C.
- Åsgard transport. En 707 kilometer lang rørledning til Kårstø i Rogaland som knytter Åsgard og andre gassproduserende felt i Norskehavet til markedene på kontinentet og i Storbritannia.
- Kårstø. Et behandlingsanlegg på Kårstø der tørrgassen sendes videre gjennom eksportørledninger og våtgassene etan, butan, propan og nafta sendes med tankskip.
- Europipe II. En 650 kilometer lang rørledning fra Kårstø til eksisterende landanlegg nær Dornum i Tyskland.

Verdens største produksjonsanlegg under vann er installert på feltet, med i alt 52 brønner fordelt på 16 rammer på havbunnen. Åsgardfeltet vil fra år 2007 levere rundt 10 milliarder kubikkmeter gass til kontinentet. Dette utgjør omtrent 15 prosent av den norske

gasseksporten. Åsgardfeltet bidrar dermed betydelig til å styrke Norges stilling som en av Europas ledende gassleverandører. I tillegg vil feltet på topp daglig produsere opp mot 200 000 fat olje og 60 000–70 000 fat kondensat. Dette utgjør i underkant av 10 prosent av Norges totale oljeproduksjon.

Kostnadsoverskridelsene ved Åsgard

Bakgrunnen for krisen i Statoil-casen var de gjentatte og økende kostnadsoverskridelsene i prosjektet, og spesielt den største budsjettsprekken på ca. 17 milliarder som ble avdekket høsten 1998. Åsgard-prosjektene var beregnet til samlet å koste 47,2 milliarder kroner, men sluttregningen kom på 65,7 milliarder kroner. Dette representerer en overskridelse på ca. 36 % (Statoil.com). Ifølge Riksrevisjonens undersøkelse av overskridelsene er den prosentvise overskridelsen for de totale investeringene i Åsgard-prosjektet 37 % målt i løpende kroner, og det er en prosentvis overskridelse på 39 % fra CCE1⁹ i mars 1996 til CCE10 i september 2000 (Riksrevisjonenes Dokument nr. 3: 8, 2000–2001). Fra Plan for utbygging og drift (PUD) for Åsgard ble oversendt til Olje- og energidepartementet den 15. desember 1995, vedtatt av Stortinget i juni 1996 (St.prp. nr. 50, 1995–96), til ferdigstillelse juni 2001 har prosjektet hatt en rekke overskridelser i forhold til budsjett.

I forbindelse med overskridelsene har det blitt framsatt en rekke ulike forklaringer og begrunnelser for årsaker til overskridelsene, og de har spesielt blitt gransket og behandlet i form av offentlige utredninger (NOU: 11, 1998–1999), stortingsmelding (nr. 37, 1998–1999) og av Riksrevisjonen (Dokument 3: 8, 2000–2001). I de ulike rapportene pekes det på ulike årsaker til overskridelsene, og ansvar og skyld fordeles mellom aktører. Dersom disse sammenfattes, ligger de viktigste spenningene i forholdet mellom Olje- og energidepartementet versus selskapene på den ene siden, og Stortinget på den andre. Flere av rapportene og konklusjonene har først blitt offentliggjort i etterkant av perioden studien omfatter.

Som det ble understreket innledningsvis, er det ikke innenfor studiens formål å avdekke krisens årsaker eller ledelsens faktiske skyld eller ansvar. I det følgende blir perioden som studien spesielt belyser, avgrenset ved at det redegjøres for de mest sentrale hendelser og bakgrunnen for at krisen ble intensivert våren 1999. Dette medførte at Statoil-ledelsen ble satt under hardt press fra omgivelsene, og at deres legitimitet ble truet, og krisen kulminerte med

⁹ CCE er en forkortelse for Current Controll Estimate, som er et kontrollestimater som oppdateres hvert halvår.

at styret og toppledelsen ble avsatt. Basert på dette framstilles ulike milepæler i Åsgard-prosjektet, de mest sentrale overskridelsene og perioden som studien omfatter, i en integrerende og oppsummerende modell.

Krisen intensiveres - avgrensning, og presentasjon av krisen som studien omhandler

Den relativt største overskridelsen var på 7 milliarder og ble rapportert til Stortinget av Olje- og energidepartementet 5. november 1998 (St.prp. nr. 8, 1998–99). Det var denne hendelsen som var bakgrunnen for at den meste intensive delen av krisen ble utløst. Videre hadde Olje- og energidepartementet i august 1998, i forbindelse med den negative kostnadsutviklingen generelt på norsk sokkel og nye varsler om store overskridelser ved Åsgard, nedsatt Kaasen-utvalget. Deres mandat var å analysere årsakene til at investeringene på norsk sokkel hadde økt i forhold til planene. Utvalget la fram sin rapport (NOU: 11, 1998–99) 3. februar 1999, og påviste flere årsaker til overskridelsene. Dette var hovedsakelig knyttet til overdreven optimisme i forbindelse med beslutningsgrunnlag, budsjett og forståelse av risiko, manglende detaljplanlegging av operatørene ved boring og komplettering samt teknologiskifte og prosjektgjennomføring. Statoil var også representert i utvalget, og etter dragkamp til siste slutt la utvalget fram en enstemmig rapport (Aftenposten ved Yngve Hellestøl, 29. april 1999) som konkluderte slik:

”Det er av avgjørende betydning for norsk olje- og gassvirksomhet at man fortsetter å redusere kostnadene ved utbyggingsprosjekter. Utvalget har konstatert at målene om lavere kostnadsnivå og redusert gjennomføringstid har gitt klare resultater i Norsok-perioden. Men beslutningsgrunnlagene har i urovekkende grad vist seg å være urealistiske, noe som har gitt seg utslag i betydelige kostnadsoverskridelser (...) Erfaringene fra utbyggingsprosjektene i de siste år har allerede gitt næringen grunnlag for en del tiltak for å oppnå sikrere beslutningsgrunnlag og samtidig mest mulig optimale utbygginger. Næringen har også etablert et bedre erfaringsgrunnlag å bygge videre på. Ambisjonene må altså videreføres, men arbeidsmetodene må undergis korrigeringer. Stikkordet er djerv realisme.” (NOU 1999: 11: 5)

Samtidig presiserte utvalget at overskridelsene måtte sees i sammenheng med de optimistiske ambisjonene som følge av Norsok og at dette var en underliggende årsak.

Dette førte til økt oppmerksomhet omkring overskridelsene på norsk sokkel generelt og ved Åsgard spesielt, i det politiske miljø, media og opinion. Statoil-ledelsen og Olje- og energidepartementet ved statsråden ble følgelig satt i et kritisk søkelys:

”Olje- og energiminister Marit Arnstad mener at man må regne med kostnadssprekk i høyteknologiske utbyggingsprosjekter i oljevirkomheten, men mener at overskridelser på 30 prosent er for mye. Kaasen-utvalget la onsdag frem sin rapport som viser en gjennomsnittlig kostnadssprekk på 13 prosent på de samlede utbyggingsprosjekter i Nordsjøen. Til Nettavisen sier statsråd Marit Arnstad at dette er et nivå man må kunne leve med. – Vi kan ikke forvente et statisk kostnadsbilde i så høyteknologisk virksomhet som strekker seg over en lang tidshorison. De verste prosjektene, med kostnadssprekk på over 30 prosent, er imidlertid ikke akseptable, sier Arnstad til Nettavisen.” (Dagens Næringsliv ved Steinar Flaa, 13. februar 1999)

Krisen eskalerte da Olje- og energidepartementet henholdsvis 17. og 19. mars, i forbindelse med den halvårslige kostnads- og prosjektoppdateringen, ble muntlig og skriftlig¹⁰ orientert av Statoil-ledelsen om nye overskridelser. Dette medførte at statsråd Arnstad¹¹ samme dag (19. mars) i brev¹² til Statoil-styret uttrykte stor bekymring for utviklingen og krevde en skriftlig redegjørelse over hvilke tiltak som var iverksatt for å sikre en forsvarlig gjennomføring av prosjektet. Samtidig utsatte statsråden den berammede generalforsamlingen 23. mars slik at styre kunne redegjøre for overskridelsene på generalforsamlingen. I tillegg bad hun om et møte med styreformannen 22. mars. På møtet uttrykte statsråden overfor styrets formann at hun forventet at noe drastisk ble foretatt overfor Statoils ledelse.¹³ I tillegg ble Stortingets presidentskap informert om de nye overskridelsene, og at styret var bedt om å redegjøre for disse. Basert på dette ville Olje- og energidepartementet senere orientere Stortinget.

Allerede i dagene før Statoil-styret offentliggjorde sin rapport, var stemningen i opinionen kritisk, og flere medieklipp illustrerer hvordan styre og toppledelsen blir stilt under press, og at endringer og utskiftninger var *forventet*. Dette kom blant annet til uttrykk gjennom følgende overskrifter i Dagens Næringsliv, som ifølge en rekke av respondentene i studien var et svært aktivt og toneangivende medium i saken: *”Norviks milliardoverskridelser”*, *”Het vår for Statoil-sjefen”* og *”Et nytt Mongstad?”*.

¹⁰ Brev 19. mars 1999 med kostnadsoppdateringer for Åsgardkjeden fra Statoil ved Henrik Carlsen, til Olje- og energidepartementet ved Erik Johnsen.

¹¹ Olje- og energiminister Marit Arnstad gikk ut i svangerskapspermisjon 23. mars 1999.

¹² Brev 19. mars 1999 fra olje- og energiminister Marit Arnstad til Statoil ved styreformann Kjell Kran.

¹³ Kjell Kran i intervju med P4 19. januar 2003.

Under disse overskriftene ble dette nærmere presisert:

”Det kan bli en het vår for Statoil og selskapets konsernsjef Harald Norvik. I dag møtes styre i Statoil for å legge siste hånd på sin redegjørelse om skandaleprosjektene Åsgard og Kårstø. Høyre og Ap krever at redegjørelsene som overleveres OED i morgen offentliggjøres. Olje- og energiminister Marit Arnstad utsatte i mars Statoils generalforsamling for at Statoilstyret skal redegjøre for hva det har foretatt seg for å holde kontroll over kostnadene ved Åsgard og Kårstø. På Statoils generalforsamling senere denne måneden er det ventet utskiftninger i styre og en mer alvorlig gjennomgåelse av driften av statsoljeselskapet.” (Dagens næringsliv, 6. april 1999)

Prosjektet og overskridelsene ble på dette tidspunktet omtalt som en ”skandale”. Situasjonen hadde et krisepreg, og innebar alvorlig svekket tillit til selskapet og ledelsens disposisjoner. Videre ble overskridelsene i stor grad relatert og personifisert ved Statoils toppledelse og styre. Dette gjaldt spesielt Statoils konsernsjef og styreformann, og fra politisk hold ble det rettet press mot statsråden og departementet. Det foregående indikerer at Statoil-ledelsens legitimitet ble truet.

I Statoil-styrets tilsva¹⁴ til statsråden 7. april ble det redegjort for at usikkerheten knyttet til Åsgard-prosjektene kompleksitet og anvendelse av ny teknologi burde vært bedre reflektert i usikkerhetsområdet som ble angitt for beslutningen. Dette var i tråd med mange av begrunnelsene i Kaasen-utvalgets innstilling, noe som ikke var overraskende ettersom Statoil-ledelsen var representert i dette utvalget.

Statoil-ledelsens håndtering ble av politikere, departement og media oppfattet som mangelfull, først og fremst ved at en ikke i tilstrekkelig grad signaliserte at en hadde tatt innover seg alvoret i saken. *Dette aspektet ved krisen, og hvordan det ble håndtert, framstår som svært sentralt når det gjelder Statoil-ledelsens legitimitet, og blir nærmere belyst og drøftet i analysekapittelet.* Statoil-ledelsens håndtering medførte at kritikken ble forsterket etter at Statoil-styret hadde lagt fram redegjørelsene for departementet 7. april. Som en følge av dette ble det fra politiske hold krevd ytterligere redegjørelser. Spesielt ble det, som illustrert i det foregående, rettet kritikk mot at styreformannen og ledelsen tilsynelatende ikke tok situasjonen alvorlig nok, og en rekke medier brakte spørsmålet om lederskifte på banen.

¹⁴ Brev 7. april, 1999 fra Statoil ved styreformann Kjell Kran, til statsråd Anne Enger Lahnstein.

Statoils forhistorie relatert til Mongstad-skandalen ble på dette tidspunktet også stadig mer framtrede i saken, noe følgende medieklipp illustrerer:

”Det gjenstår også å se om et politisk flertall, i lys av Åsgard-misere, vil la Kjell O. Kran fortsette som styreformann, skjønt mannen selv har sagt seg innstilt på å fortsette. Alternativt kan politikerne tenkes å ville skifte ut Kran og be en ny styreleder sørge for en ny giv, noe som i sin tur skulle kunne innebære at Harald Norvik blir sendt ut av konsernsjef-stolen – som hans forgjenger Arve Johnsen ble etter Mongstad-skandalen i slutten av 80-årene.” (Aftenposten, 7. april 1999)

På dette tidspunktet ble oppmerksomheten spesielt rettet mot konsernsjef Harald Norviks videre skjebne, noe som aktualiserte spørsmålet om hvorvidt styret ville avskjedige konsernsjefen for å lette presset omkring overskridelsene. Dette ble imidlertid avvist, og det ble tydelig signalisert at konsernsjefen hadde styrets fulle tillit. Dermed ble presset om å foreta omrokkeringer og uskiftninger flyttet over fra styret til statsråden:

”Statoils styreformann Kjell O. Kran la en beskyttende hånd over selskapets konsernsjef Harald Norvik da Kran redegjorde for en 17 milliarder kroners sprekke i Åsgard-prosjektet. Men mens Kran i går ikke fant grunn til å kritisere hverken Norvik eller statsoljeselskapets administrasjon samlet, holdt fungerende olje- og energiminister Anne Enger Lahnstein døren åpen for oppvask.” (Aftenposten ved Flemming Dahl, 7. april 1999)

Den tilspissede situasjonen og Statoil-ledelsens håndtering førte til at Olje- og energidepartementet 19. april ved statsråd Lahnstein, i et nytt brev¹⁵ til Statoil-styret, krevde ytterligere redegjørelse. Her ble det etterspurt hvilke tiltak som ble satt inn for å sikre at Åsgardkjeden kunne ferdigstilles innenfor gjeldende kostnads- og tidsrammer. Videre krevde statsråden en oversikt over den samfunnsøkonomiske lønnsomheten i Åsgard-prosjektet. Det er naturlig å se dette i sammenheng med at medlemmer av Stortingets Miljø- og energikomité, blant annet nestleder Jan Tore Sanner, gav tydelig uttrykk for at rapporten var mangelfull overfor mediene:

¹⁵ Brev 19. april fra olje- og energiminister Anne Enger Lahnstein til Statoil ved styreformann Kjell Kran med krav om redegjørelser om kostnadsøkninger i Åsgardkjeden.

”Disse overskridelsene er svært alvorlige, og jeg synes ikke rapporten sier nok om bakgrunnen for dem, og konsekvensen av at dette prosjektet er blitt så mye dyrere enn det vi er blitt forespeilet.” (Stavanger Aftenblad ved Line Noer Borrevik, 8. april 1999)

I styrets redegjørelse i brev¹⁶ av 27. april 1999 ble det gitt en orientering om siste oppdaterte estimat der kostnadene for Åsgard B var økt med 1545 millioner kroner, inkludert en insentivordning for leverandørene. I tillegg ble det vist til forskjellige tiltak for å sikre at Åsgardkjeden kunne ferdigstilles innenfor de gjeldende kostnads- og tidsrammer. Styret påpekte i brevet at Åsgard-prosjektet var samfunnsøkonomisk og bedriftsøkonomisk lønnsomt.

På dette tidspunktet var imidlertid det sittende styret i praksis avsatt, ettersom statsråd Anne Enger Lahnstein¹⁷ 23. april sendte ut en pressemelding om at styret ikke ville bli gjenoppnevnt på den ekstraordinære generalforsamlingen 27. april. Dette ble begrunnet slik:

”Olje- og energiminister Anne Enger Lahnstein har besluttet ikke å gjenoppnevne det sittende styret i Statoil. Utviklingen i Åsgard-prosjektet med store kostnadsoverskridelser har vært avgjørende i denne vurderingen. – Slik situasjonen har utviklet seg, er det etter min mening riktig ikke å gjenvelge det sittende styre, sier statsråd Lahnstein. Dette gjelder de syv medlemmene som er valgt av generalforsamlingen. Alle berørte har blitt informert om dette i dag. Dette gjelder styreformann Kjell O. Kran, nestformann Ellen Mo, og styremedlemmene Yngve Hågensen, Tormod Hermansen, Mauritz Sahlin, Gunn Wærsted og Helge Midttun. I tillegg har styret tre representanter valgt av og blant de ansatte i Statoil. Nytt styre vil bli oppnevnt på Statoils generalforsamling tirsdag 27. april kl. 16.00.” (OED Pressemelding nr. 25/99)

Statsrådets beslutning fikk bred politisk støtte, og dette antyder at deres oppfatning av Statoil-ledelsens håndtering tilsynelatende samsvarer med statsrådets forståelse av situasjonen:

”Høyres leder Jan Petersen sier de store overskridelsene gjør det både naturlig og riktig at styret nå går og at Norvik stiller sin plass til disposisjon. – Det gir signal om ryddighet og ansvar og at overskridelser tas på ’dødsens’ alvor, sier Petersen. Lederen i FrP, Carl I. Hagen, sier det ikke er unaturlig at Lahnstein

¹⁶ Brev 27. april fra Statoil ved styreformann Kjell Kran til olje- og energiminister Anne Enger Lahnstein med redegjørelse for kostnadsøkninger i Åsgardkjeden.

¹⁷ Statsråd Anne Enger Lahnstein var fungerende olje- og energiminister under Marit Arnstads svangerskapspermisjon.

avsetter styret på bakgrunn av de store overskridelsene på Åsgard-prosjektet. – Forutsetningen er at hun kan dokumentere at styret ikke har hatt den nødvendige kontrollen med prosjektet, og det går jeg ut fra at hun kan. – Stortinget må selvfølgelig få en grundig orientering om dette, sier Hagen. Lederen i Energi- og miljøkomiteen i Stortinget, Jens Stoltenberg (ap), sier det var riktig av Lahnstein å foreta seg noe etter de store overskridelsene. Men han understreker at det ikke er opp til Stortinget å utnevne styret i Statoil. – Bør styret skifte ut Norvik? – Det er det i hvert fall ikke Stortingets oppgave å svare på. Det er ikke engang olje- og energiministerens oppgave, men tilligger utelukkende Statoils styre, sier Stoltenberg. SVs leder Kristin Halvorsen mener det var riktig av Lahnstein å sparke styret og av Norvik å stille sin plass til disposisjon.” (Aftenposten ved Flemming Dahl, Lars Kluge, Brit Myhrvold & Ola Storeng, 23. april 1999)

En slik oppfatning bekreftes og reflekteres også gjennom studiens primærdata i form av intervjuer med nøkkelaktører.

Dette underbygger at Statoil-ledelsens håndtering ble oppfattet som svært mangelfull av sentrale aktører, og dette bidrog til å svekke deres legitimitet i form av redusert støtte fra sentrale aktører. Empirien antyder at dette skyldes at Statoil-ledelsen, i forbindelse med redegjørelsen for overskridelsene, ikke i tilstrekkelig grad kommuniserte alvoret i situasjonen og tok selvkritikk. En medvirkende faktor var at de vernet om og forsvarte administrasjonen og prosjektet. Følgelig var statsråden under et sterkt politisk press; det var forventet at hun foretok seg noe:

”Men så kom jo den politiske siden av det hvor vi da forventet at Lahnstein, som var fungerende statsråd på den tiden, at hun ryddet opp i forhold til styret. For når vi fikk et klart inntrykk av at styrets leder ikke tok dette tilstrekkelig alvorlig, så signaliserte vi til statsråden at da reises naturlig nok spørsmålet om statsråden heller ikke tar dette alvorlig nok (...) Nå husker jeg ikke akkurat hvilken form det ble signalisert på, men det brygget opp mot noe på det tidspunkt. Og det tok Lahnstein veldig, veldig raskt. Hun tok signalet (...) Ja, du kan si at nå skal man være litt forsiktig med å spekulere, men i ytterste konsekvens så kunne det ha vært Lahnstein som måtte gå. I ytterste konsekvens. Nå vil ikke jeg hevde at det ville skje, men det kunne skje (...) Vår oppfatning var at her er det noen som ikke tar ansvar. Det kunne tenkes at styret, hvis det hadde fått fortsette, hadde overbevist oss om at de tok ansvar. Men på det tidspunktet var vi ikke overbevist. Og da avventet vi statsrådets reaksjon, og den kom. Hadde hun ikke reagert overfor styret, vel, så måtte vi ha blitt orientert, og da kan det godt tenkes at statsråden kunne ha overbevist oss om at det var grunn til å ha tillit til styret. Men på det tidspunktet så var ikke vi overbevist om at det var riktig å ha tillit til styret (...) Vår viktigste rolle er å få brakt på det rene hvor det er ansvaret sitter, hvilken informasjon har departementet fått, og så videre, har statsråden sørget for å gi Stortinget riktig informasjon. For vi har jo en kontrollerende rolle overfor

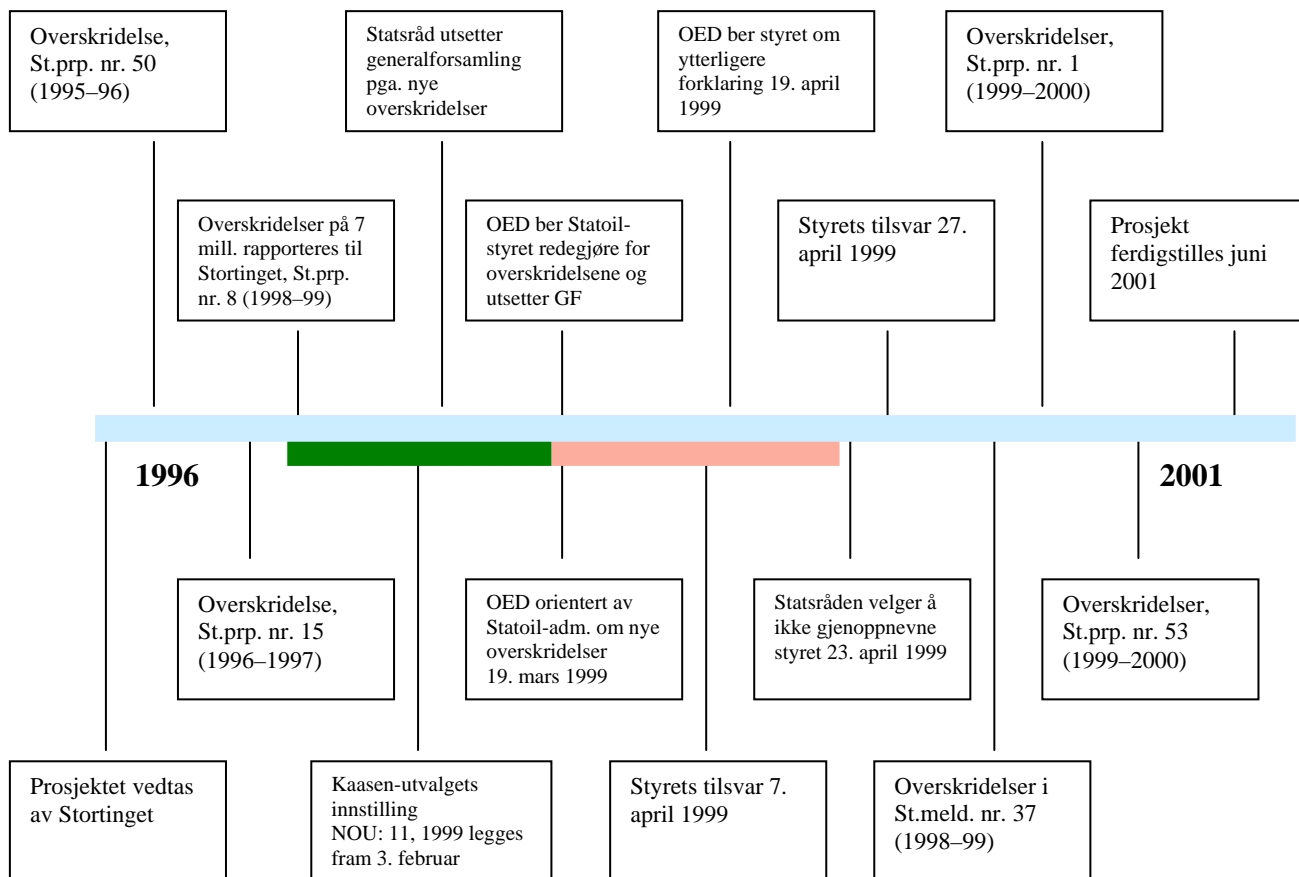
statsråden. Det som også helt klart provoserte meget sterkt, det var måten Kjell O. Kran håndterte saken på: På en pressekonferanse, det husker jeg veldig godt, hvor det var åpenbart (...) Man signaliserte i hvert fall at dette tar vi (Statoil-styret) ikke seriøst nok. Og det gjorde at søkelyset fra Stortingets opposisjons side i økende grad ble rettet mot Statoil.” (Medlem av Miljø- og energikomiteen)

Formelt bestod statsrådets beslutning i at styret ikke ble gjenoppnevnt. I praksis innebar det imidlertid at styret ble avsatt, ettersom Statoils styreformann tydelig signaliserte et ønske om å bli gjenoppnevnt. Dette ble forsterket av at statsråden i pressemeldingen eksplisitt gav uttrykk for at Åsgard-overskridelsen hadde vært avgjørende for hennes beslutning om å ikke gjenoppnevne styret. Statsråden informerte om at nye styremedlemmer ville bli oppnevnt på generalforsamlingen påfølgende tirsdag, og at det var opp til et nytt styre å avgjøre spørsmålet om konsernsjefens videre ”skjebne”. Administrerende og viseadministrerende direktør valgte imidlertid å stille sine plasser til disposisjon, og det nye styret oppnevnte siden nye ledelse.

Skifte av styret og toppledelsen kan forstås som et resultat av at krisen hadde eskalert i løpet av våren 1999 slik det har blitt redegjort for i det foregående, og av det betydelige politiske presset som statsråden var blitt satt under. Forut for dette hadde Statoils styre og ledelse gjentatte ganger måttet forklare og begrunne overskridelsen, og hvilke tiltak som ble iverksatt for å sikre en forsvarlig gjennomføring. Men styrets og toppledelsens tilsvarende og håndtering var ikke tilstrekkelig til å dempe det vedvarende politiske presset som statsråden var under fra Stortinget, og dette bidro dermed til å svekke deres legitimitet. Dette kom til uttrykk ved den brede politiske støtten avgjørelsen om å ikke gjenoppnevne styret høstet på Stortinget. Det er følgelig nærliggende å betrakte beslutningen som et resultat av en politisk prosess, og i sammenheng med det norske parlamentariske system og statsrådets konstitusjonelle ansvar overfor Stortinget.

På bakgrunn av Kaasen-utvalgets innstilling (NOU: 11, 1998–1999), de nye overskridelsene som ble rapportert av Statoil-ledelsen i brev til OED 19. mars, og styrets redegjørelser for overskridelsene ble Stortinget orientert om det totale omfanget på overskridelsen i Stortingsmelding nr. 37, 10. mai 1999. Videre fant det sted flere overskridelser, dog av mindre omfang, fram til ferdigstillelse av prosjektet i juni 2001. På bakgrunn av krisens kompleksitet og mange hendelser, og for å skape en overordnet sammenheng og forståelse, framstilles den i en modell. De ulike hendelsene er organisert langs en tidsakse hvor de

viktigste hendelsene og deres relasjon settes i sammenheng, og hvor den delen som studien hovedsakelig omfatter, blir avgrenset og presisert:



- Sentrale hendelser i Åsgard-prosjektet
- Perioden som beskriver viktige hendelser for forståelsen av casen
- Krisen som studien hovedsakelig omfatter, hvor Statoil-ledelsen gjennomgår en intensiv krisehåndteringsprosess for å oppnå legitimitet

Figur 4.1 De viktigste hendelser ved overskridelsene i Åsgard-prosjektet

Figur 4.1 illustrerer Åsgard-prosjektets utvikling og de mest kritiske hendelsene som studien av krisen omfatter. Videre kan hendelsene som er spesielt sentrale i analysen av hvordan Statoil-ledelsens legitimitet ble truet og forsøkt påvirket, illustreres i følgende tabell:

Utløsende hendelse som avstedkom krav og forventninger som truet Statoil-ledelsens legitimitet	Respons fra Statoil-ledelsen	Oppfølging/presisering av respons fra Statoil-ledelsen
19. mars 1999 ber OED Statoil-styret om ytterligere forklaring, etter at de har blitt informert om nye overskridelser samme dag	Statoilledelsens redegjørelse overfor departement 7. april 1999	Pressekonferanse/uttalelser i media i forbindelse med overskridelsen generelt, og redegjørelsen for departementet spesielt

Tabell 4.1 De viktigste legitimitetstruende hendelser i Statoil-casen, og Statoil-ledelsens respons

Hvilke krav og forventninger hendelsene avstedkom, Statoil-ledelsens håndtering av disse og hvordan dette ble oppfattet av sentrale aktører, vil bli nærmere redegjort for og analysert i studiens analysekapittel.

KAPITTEL 5 KRISEN I NSB

5.1 Innledning

I dette kapitlet presenteres studiens andre case, som omfatter krisen som oppstod i NSB våren 2000, spesielt i forbindelse med Åsta-ulykken 4. januar 2000. Som redegjort for i kapittel 1, omfatter studien Åsta-ulykken og NSB-ledelsens umiddelbare håndtering av denne. NSB opplevde imidlertid en rekke andre negative hendelser i kjølvannet av Åsta-ulykken. Disse kan i ettertid bidra til å belyse enkeltaspekt i forståelsen av hvordan NSB-ledelsens legitimitet ble påvirket, og blir derfor kort presentert.

Kapitlet er deskriptivt, og organisert etter tilsvarende struktur som kapittel 4: Innledningsvis presenteres kort NSBs historie og virksomhet, og studien avgrenses til å hovedsakelig omfatte ulykken ved Åsta og dens umiddelbare etterspill. Åsta-ulykkens viktigste hendelser blir belyst relativt grundig, spesielt når det gjelder ulike granskingskommisjoner og deres konklusjoner, og det redegjøres kronologisk for faktiske forhold omkring ulykken. NSB-ledelsens håndtering, og hvordan den ble oppfattet, blir nærmere behandlet i analysekapitlet. Videre presenteres kort de øvrige hendelsene som krisene bestod av, og Åsta-ulykken sees også i sammenheng med disse. Hensikten med dette er å danne et bilde av krisens totale omfang, rammebetingelser og konsekvenser.

Ettersom NSB i den senere tid har gjennomgått vesentlige endringer knyttet til eierform, ledelse og organisering, presiseres det at alle fakta og opplysninger omkring NSBs organisasjon og krisen gjelder perioden studien omfatter våren 2000.

Videre understrekes det at formålet med studien *ikke* er å avdekke og forklare krisens *faktiske* årsaker, eller ledelsens skyld eller ansvar. Det vil likevel bli gjort rede for en del faktiske forhold knyttet til prosessen, og hvordan krisen og dens bakgrunn og årsaker er blitt redegjort for og forklart av ulike aktører. Formålet med dette er å skape en mest mulig helhetlig, objektiv og nyansert forståelse av krisen og dens bakgrunn.

5.2 NSBs historie og virksomhet

Med tradisjoner tilbake til åpningen av den første jernbanen i Norge i 1854, er NSB en av landets mest toneangivende transportbedrifter. Fortsatt er toget en svært viktig del av NSBs virksomhet, men transport av personer og gods med bil og buss utgjør også en stor del av omsetningen. Konsernet NSB består av morselskapet NSB BA med dets syv enheter og fire heleide datterselskaper. Etter et stortingsvedtak 14. november 1996 ble NSBs tidligere trafikkdel omgjort til særlovsselskapet NSB BA¹⁸ fra 1. desember 1996. Samtidig ble forvaltningsorganet Jernbaneverket opprettet, og dette har ansvaret for blant annet å bygge ut og vedlikeholde jernbanenettet. Endringen i desember 1996 innebærer at NSB ikke lenger er en del av statsforvaltningen, med de til dels tidkrevende beslutningsprosesser dette medfører. NSB bærer selv det forretningsmessige ansvar for driften, og finansierer investeringer gjennom egen inntjening eller ved å oppta lån.

Eier av NSB BA er staten ved Samferdselsdepartementet, og samferdselsstatsråden er NSBs generalforsamling. Staten hefter imidlertid kun for innskutt kapital, og har derved begrenset ansvar (BA). Den nye styringsformen har mange likheter med et statsaksjeselskap, tilsvarende det studiens andre case, Statoil, hadde før privatiseringen i 2001. NSB-konsernet hadde ved utgangen av 2000 i alt 10 029 ansatte. Konsernets driftsinntekter var i 2000 på 6888 millioner kroner. Driftsresultatet var –334 millioner kroner (årsrapport 2000/www.nsb.no).

På bakgrunn av studiens innfallsvinkel er det verdt å bemerke at toppsjefen i NSB under krisen, Osmund Ueland, i perioden fram til atskillelsen av NSB og Jernbaneverket var ansvarlig for begge virksomhet. Dette har betydning fordi det i forbindelse med Åstaulykken ble stilt spørsmål når det gjaldt ansvarsfordelingen mellom NSB og Jernbaneverket. Dette vil bli nærmere behandlet senere i kapitlet.

Videre var oppdelingen av NSB BA et ledd i den store omstillingsprosessen som selskapet gjennomførte på slutten av 1990-tallet, knyttet til modernisering og kommersialisering. Omstillingen i NSB-konsernet ble videreført i 1999 med to hovedfokus – kundeorientering og kostnadseffektivisering – og det ble iverksatt en ny organisasjons- og ledelsesmodell 1. januar 2000 (ibid.).

¹⁸ NSB BA ble 1. juli 2002 omgjort til aksjeselskap. Eier av NSB BA er staten ved Samferdselsdepartementet.

5.3 Krisen i NSB våren 2000

Krisen NSB opplevde våren 2000, bestod av en rekke negative hendelser av ulik karakter som rammet organisasjonen, noe som medførte betydelig svekket tillit og vedvarende kritikk mot NSB generelt og ledelsen spesielt. Krisen kulminerte med toppledelsens og styrets avgang henholdsvis sommeren (29. juni) og høsten (22. oktober) samme år. Krisen og dens viktigste hendelser presenteres og oppsummeres slik i NSBs årsrapport for 2000:

”For NSB har år 2000 vært preget av alvorlige ulykker, svekket driftsstabilitet, lavere passasjertall, dårlig økonomi og svekket tillit. Det er oppnevnt nytt styre og ansatt ny ledelse som primo 2001 har lagt fram en omfattende plan for å gjenreise tilliten til virksomheten og legge grunnlaget for varig lønnsomhet.

Viktige hendelser i 2000:

- *Åsta- og Lillestrømulykkene*
- *Mangler ved de nye kreggende ekspresstogene*
- *Lokomotivførermangel*
- *Svak økonomisk utvikling*
- *Endringer i ledelse og styre*
- *Utvikling av nytt strategisk fundament for konsernet.*

Flere av hendelsene har svekket NSBs og jernbanens omdømme.”

Studien er avgrenset til å omfatte prosessen som omfatter NSB-ledelsens umiddelbare håndtering av den mest alvorlige hendelsen; ulykken ved Åsta 4. januar hvor to persontog kolliderte og 19 mennesker mistet livet. Herav var 16 passasjerer, to lokomotivførere og en konduktør. Etersom studien er retrospektiv, vil NSB-ledelsens umiddelbare håndtering av ulykken og forståelsen av hvordan deres legitimitet ble påvirket, være nyttig også å se i sammenheng med enkelte av de andre negative enkelthendelsene som krisen omfattet, og dens konsekvenser. Dette gjelder for eksempel hvordan enkelte av de pårørende og Støttegruppen reagerte da NSBs konsernsjef ble avsatt. Begrunnelsen er at det kan gi indikasjoner på hvilken effekt NSB-ledelsens håndtering av ulykken hadde for deres legitimitet. Disse vil følgelig kort presenteres, for å skape en overordnet helhetlig forståelse for krisen, dens sammenheng og konsekvenser. Hovedfokus er imidlertid satt på hvilke umiddelbare krav og forventninger som ble rettet mot NSB-ledelsen fra ulike aktører i forbindelse med Åsta-ulykken, og hvordan ledelsens håndtering av dette påvirket deres legitimitet.

5.4 Åsta-ulykken

I det følgende vil det med hovedvekt på Åsta-ulykken kronologisk bli redegjort for de viktigste hendelsene knyttet til ulykken samt ledelsens håndtering av denne fram til den ble avsatt 27. juni 2000. For å skape en helhetlig og overordnet forståelse for krisen vil dette kort også bli relatert til krisens øvrige episoder og hendelser i løpet av våren 2000.

Innledningsvis presenteres de mest sentrale fakta omkring Åsta-ulykken og ledelsens håndtering, slik den ble presentert i NSBs årsrapport 2000. Videre diskuteres kort granskingsrapportenes viktigste konklusjoner, og hvordan ansvaret for ulykken ble plassert, spesielt i forhold til NSB. Til slutt presenteres viktige elementer og hendelser knyttet til ledelsens håndtering av ulykken, spesielt når det gjelder forholdet til og oppfølgingen av de overlevende og etterlatte som ble organisert i en støttegruppe. Videre belyses deres relasjon til media, som ut fra studiens empiriske tilfang framstår som sentral.

Fakta

Togulykken på Rørosbanen 4. januar krevde 19 menneskeliv. To persontog på vei fra henholdsvis Trondheim og Hamar kolliderte ved Åsta stasjon i Østerdalen. Det sørgående var dagtoget fra Trondheim til Hamar (2302) som bestod av lokomotiv og tre personvogner. Det nordgående toget var på vei fra Hamar til Rena (2369) og bestod av ett motorvognsett av type 92. Det ble iverksatt et omfattende oppfølgingsarbeid for de som var rammet av ulykken. NSB etablerte straks fire team med ansvar for oppfølging av etterlatte, og teamene bestod av medlemmer av NSBs ledelse. Det ble nedsatt en uavhengig faggruppe som anbefalte oppfølgingssamlinger for etterlatte, og disse ble gjennomført i tråd med planen. Samtlige etterlatte og passasjerer som har hatt behov for det, har fått økonomisk og faglig hjelp. Ulykken skapte stor medieinteresse, både nasjonalt og internasjonalt. Det ble registrert over 6000 oppslag i mediene om NSB i januar, de fleste som følge av Åsta-ulykken (NSBs årsrapport, 2000).

Omkomne NSB-ansatte

Tre NSB-ansatte omkom i togkollisjonen. De etterlatte familiene har vært fulgt opp fra både NSB og kolleger på hjemstedet. Ulykken preget alle i NSB, og preger fortsatt mange. Ansattes omtanke for involverte og hverandre har vært og er betydelig. For mange lokomotivførere var tiden som fulgte vanskelig på grunn av ulykkens størrelse og usikkerhet om de tekniske forhold. Dette sammen med andre tekniske sikkerhetsavvik har ført til at noen lokomotivførere har gitt uttrykk for økt psykisk beredskap under kjøring (ibid.)

Rørosbanen

Rørosbanen ble stengt i nærmere to måneder etter ulykken. Samlet for året hadde Rørosbanen en nedgang i antall reisende på 17 prosent i forhold til året før. Kundene mistet tillit til toget som reisealternativ. Toget hadde lav troverdighet i alle målgrupper. Åsta-ulykken alene forklarer ikke nedgangen, men fokuseringen på jernbanen og trafikksikkerhet, ulike andre ulykker og hendelser gjennom året var medvirkende årsaker (ibid.).

Erstatning

NSB har etter ulykken utbetalt 17,2 millioner kroner i direkterelaterte kostnader. I tillegg kommer et inntektstap på 4,8 millioner kroner. Forsikringsselskapet Vesta har erstattet nærmere 9 millioner kroner av påløpte kostnader og inntektstap. Materiellerstatning og materiellopprydding beløper seg til 31 millioner kroner. Det gjenstår fortsatt krav om erstatninger som ikke er slutført. Status ved utgangen av 2000 var en samlet kostnad etter ulykken på nærmere 60 millioner kroner (ibid.).

Kort om etterforskning, årsaker, fordeling av formelt ansvar og etterspill

Det ble stilt mange spørsmål om trafikksikkerhet innen jernbanen etter Åsta-ulykken, spesielt knyttet til ansvarsfordelingen mellom myndigheter, NSB og Jernbaneverket. Den ble følgelig gjenstand for flere etterforskninger og utredninger. Målsetting var å finne årsaken til lykken, og basert på dette avdekke og fordele ansvar og iverksette tiltak for å utbedre sikkerheten til et forsvarlig nivå. Samferdselsdepartementet presenterte og begrunnet disse tiltakene slik i en pressemelding få dager etter ulykken:

”Togulykken på Rørosbanen den 4. januar i år blir for tiden undersøkt og etterforsket av flere:

Regjeringen nedsatte den 7. januar i år en uavhengig undersøkelseskommisjon med mandat til å foreta de undersøkelser den finner nødvendig for å bringe på det rene de faktiske omstendigheter omkring ulykken og årsaken til den. Kommisjonen kan dessuten ta opp andre forhold i tilknytning til ulykken, og den skal komme med forslag til tiltak som bør treffes for å hindre nye ulykker av liknende art.

Jernbaneverkets uhellskommisjon er nå i gang med å klarlegge uhellsforløp og årsaksforhold. En foreløpig rapport ble lagt fram 9. januar i år. Uhellskommisjonen fortsetter sitt arbeid, med sikte på framlegging av en endelig rapport.

NSB BA har en egen ulykkesgruppe som også undersøker ulykken.

Politiet etterforsker togulykken.

– Samferdselsdepartementet vil inntil videre – i denne innledende undersøkelses- og etterforskningsfasen – ikke gi nærmere kommentar med tilknytning til mulige årsaksforhold. Jeg har forsikret meg om at Jernbaneverket nå vurderer nødvendige kortsiktige tiltak for å følge opp den foreløpige rapporten fra Jernbaneverkets uhellskommisjon, sier samferdselsminister Dag Jostein Fjærvoll.” (Pressemelding fra Samferdselsdepartementet 10. januar 2000)

Spesielt den regjeringsoppnevnte Groth-kommisjonen foretok omfattende undersøkelser for å finne årsaken til ulykken. Samtidig etterforsket politiet saken, noe som ledet til at Jernbaneverket ble ilagt en foretaksbot på 10 millioner kroner. I tillegg gjennomførte Jernbaneverket og NSB egne undersøkelser. Groth-kommisjonens rapport, som ble presentert 6. november 2000, kunne ikke avdekke den direkte utløsende årsaken til ulykken, men påpekte at den fikk skje fordi det i Jernbaneverket var grunnleggende mangler i sikkerhetstenkningen og sikkerhetsstyringen. Dette ble av kommisjonen betraktet som en alvorlig systemfeil. Det het blant annet at:

”Det er Kommisjonens syn at Åsta-ulykken fikk skje fordi det i Jernbaneverket var grunnleggende mangler i sikkerhetstenkningen og sikkerhetsstyringen. Dette innebar at den påvirkning på sikkerheten alvorlige og til dels kjente sikkerhetsmangler på Rørosbanen hadde, hverken ble analysert eller fulgt opp. Disse grunnleggende mangler i sikkerhetsstyringen omfatter alle de deler av Jernbaneverkets virksomhet som Kommisjonen har sett på, og er derfor å betrakte som en alvorlig systemfeil.” (NOU 2000: 30, Groth-kommisjonen)

Groth-kommisjonens rapport forelå først 10 måneder etter at ulykken fant sted, men allerede i løpet av de første dagene etter ulykken utarbeidet og offentliggjorde Jernbaneverket sin egen foreløpige rapport. Rapporter fra Jernbaneverkets uhellskommisjon foreligger vanligvis først 4–8 uker etter at ulykker har funnet sted, og er normalt unntatt offentlighet, primært på grunn av hensyn til personvernet. Den raske gjennomføringen og offentliggjørelsen ble begrunnet ved ulykkens betydelige omfang og de omfattende spekulasjoner om årsakene. I dette tilfellet valgte en derfor å utgi en foreløpig uhellsrapport på et tidlig tidspunkt, og å gjøre denne offentlig tilgjengelig. Konklusjonene i Jernbaneverkets foreløpige rapport impliserte langt på vei at ulykken var forårsaket av menneskelig svikt hos en av lokførerne, og at dette fritok Jernbaneverket fra ansvar for systemsvikt:

”Uhellskommisjonen har testet de tekniske anlegg i infrastrukturen etter kjente metoder uten å finne noen indikasjoner på at anleggene har feilet i forkant av ulykken. På bakgrunn av dette finner Uhellskommisjonen det sannsynliggjort at den primære årsaken til ulykken er at tog 2369 har passert utkjørsignalet ved Rudstad stasjon forbi signal ’stopp’ (rødt lys). (...) Uhellskommisjonen har vurdert sikkerheten på strekningen Hamar – Røros og konstaterer at ett enkelt menneskes handlinger er eneste barriere mot at tog kjører forbi signal ’stopp’, og at et sammenstøt derved kan inntreffe. Kommisjonen er kjent med at denne ene barrieren tradisjonelt har vært oppfattet som tilstrekkelig ved jernbanedrift, men stiller spørsmål ved om dette er tilstrekkelig etter dagens standarder.”
(Jernbaneverkets uhellskommisjons foreløpige rapport, 9. januar 2000)

Konklusjonen vakte stor oppsikt blant flere aktører, spesielt internt i NSB; blant lokførernes fagorganisasjon og deres pårørende. Dette skyldtes at rapporten ble oppfattet som en fraskrivelse av eget ansvar, og innebar urettmessig forfordeling av skyld på lokførerne. I tillegg ble tidspunktet for presentasjonen kritisert for å være svært ubeleilig, fordi dette påførte NSB og de pårørende en ytterligere belastning i en fra før svært vanskelig tid.

Politiets etterforskning og konklusjon er unntatt offentligheten, men medførte at riksadvokaten tok ut tiltale mot Jernbaneverket og påla dem en foretaksstraff i størrelsesorden 10 millioner kroner for brudd på sikkerhetsrutiner forut for Åsta-ulykken. Grunnlaget er overtredelse av forskrifter i Jernbaneloven om tillatelse til å drive jernbaneverksamhet, og straffelovens paragraf 48, for ”som ansvarlig for jernbaneverksamhet uaktsomt ikke å ha drevet sin virksomhet på en sikkerhetsmessig forsvarlig måte”. Riksadvokaten pekte på at Jernbaneverkets framføring av tog på Rørosbanen på ulykkesdatoen ikke var tilstrekkelig sikker, særlig på bakgrunn av den samlede virkning av en rekke forhold. Videre kom

riksadvokaten til at Jernbaneverkets forhold ikke faller inn under straffelovens paragraf 151 som rammer den som uaktsomt har ”voldt (...) jernbaneulykke”. Verken den regjeringsoppnevnte undersøkelseskommissjonen eller politiet har med sikkerhet kunnet fastslå den direkte årsaken til ulykken. Riksadvokaten fant ikke grunn til å reagere strafferettslig mot enkeltpersoner, og Jernbaneverket vedtok boten de ble ilagt 5. april 2001.

Statsråd Moe Gustavsens uttalte i forbindelse med boten at den uansett ville bli betalt av Samferdselsdepartementet, men at det er symbolikken som ligger i at Jernbaneverket blir utpekt som ansvarlig, som er hovedsaken (Aftenposten ved Øyvind Søtvik Rekstad, NTB, 31. mars 2001). Sammen med reaksjonen fra riksadvokaten synliggjør dette at ansvaret for ulykken formelt tilfalt og ble fordelt Jernbaneverket.

I forlengelsen av dette er det verdt å bemerke at da undersøkelseskommissjonen la fram sin gransking av Åsta-ulykken, ble det ikke påpekt årsaker som direkte kunne relateres til NSB. Det ble likevel rettet implisitt kritikk mot bakenforliggende forhold relatert til sikkerhetsrutiner og drift. På dette tidspunkt var imidlertid både NSBs styre og ledelse avsatt. Det er naturlig å forstå utskiftingen av styre og konsernledelse ut fra den totale krisen, hvor en rekke andre negative hendelser spilte inn. I det totale bilde vil også Åsta-ulykken og dens konsekvenser være betydningsfull, spesiell fordi den bidrog til den sviktende tilliten NSB opplevde våren 2000. For mange vil den i ettertid framstå som den viktigste årsaken til at styret og toppledelsen ble avsatt. Fordelingen av ansvar basert på Groth-kommisjonens rapport, og politiets etterforskning og ilagte bøter, tyder imidlertid på at Jernbaneverket i større grad enn NSB formelt blir holdt ansvarlig for ulykken.

Uenighet om fordelingen av ansvar mellom NSB og Jernbaneverket basert på de ulike rapportene og undersøkelsene har fått flere rettslige etterspill. Blant annet krevde NSBs forsikringsselskap Vesta Forsikring, som totalt har utbetalt 55 millioner kroner i erstatninger til NSB, overlevende og etterlatte, erstatning fra staten ved Jernbaneverket for utbetalinger på vegne av NSB. Dette ble begrunnet nettopp med at ansvaret for ulykken, basert på Groth-kommisjonens rapport og politiets etterforskning, plasseres hos Jernbaneverket, ikke NSB. 25. februar 2003 inngikk Samferdselsdepartementet forlik med Vesta, der man valgte å betale Vesta 44 millioner kroner i erstatning:

”Staten, ved Samferdselsdepartementet og Vesta Forsikring AS har nå inngått forlik i en erstatningssak som var berammet for Sør-Østerdal tingrett etter at Vesta i mars i fjor anla sak mot Staten (...) Saken forlikes ved at Staten betaler 44

millioner kroner til Vesta Forsikring AS og NSB AS. Forliket innebærer at saken er endelig oppgjort partene i mellom og at Vesta i framtiden påtar seg risikoen for ytterligere utbetalinger knyttet til Åsta-ulykken.” (Pressemelding nr. 29, 2003, Samferdselsdepartementet 25. februar 2003)

Forliket ble både av forsikringsselskap, Samferdselsdepartementet og Jernbaneverket begrunnet med et ønske om å unngå en lang og belastende rettssak; de involverte aktører hadde allerede vært gjennom store påkjenninger. Et sentralt premiss i avtalen var imidlertid at forliket ikke innebærer at staten innrømmer skyld eller ansvar for ulykken. Dette er presisert i et eget punkt i avtalen (punkt 4):

”Forliket innebærer ingen erkjennelse av ansvar for staten ved Samferdselsdepartementet.” (Forlikavtalen slik den ble gjengitt ordrett i Nettavisen, 25. februar 2003)

Den 6. april 2001 fikk 117 etterlatte og overlevende representert ved Støttegruppen tilbud om 26 millioner kroner i samlet oppreisning og kompensasjon for ikke-økonomisk tap fra NSB og Jernbaneverket. I dette tilfellet ble altså både mer symbolske og substansielle sider ved ansvaret og utgifter delt likt mellom NSB og Jernbaneverket. I forbindelse med tilbudet ble NSB og Jernbaneverket kritisert av ledelsen for Støttegruppen for passivitet og manglende ansvarlighet. Spesielt ved at de ikke vil påta seg skyld, og fordi de avventet granskingskommisjonens kritikk.

5.5 Kort om krisens øvrige hendelser

I tillegg til krisens mest sentrale hendelser presentert i det foregående, fant det sted en rekke mer eller mindre alvorlige enkelthendelser i løpet av våren 2000 som ble gjenstand for omfattende og kritisk oppmerksomhet fra media. Spesielt gjelder dette Lillestrøm-ulykken, problemene med Signatur-togene, personell- og lokomotivførermangel og generell svak økonomisk utvikling. Utover dette opplevde NSB flere mindre negative hendelser, og Aftenposten oppsummerer disse slik i en artikkel:

”NSBs år begynte med Åsta-ulykken og har fortsatt med krise etter krise. Første halvår har vært en sammenhengende kjede av uhell og ulykker for selskapet.

5. januar: En personbil ble smadret av et godstog på Heistad utenfor Porsgrunn. Sjåføren fikk motorstopp på skinnegangen, men kom seg ut av bilen før den ble truffet av toget.

13. januar: En kvinne i 80-årene ble sendt til sykehus etter at et lokomotiv kjørte inn i togvognen hun befant seg i på Dombås stasjon.

13. januar: Et krengetog fra Kristiansand til Oslo rev ned kjøreledningen i en tunnel mellom Nordagutu og Kongsberg. Det gikk tre timer før passasjerene ble evakuert fra tunnelen.

16. januar: En jernstang på skinnegangen førte til brann i et lokomotiv like før det kom til Moi stasjon på Sørlandsbanen. Noen ungdommer innrømmet å ha lagt jernstangen på skinnene.

17. januar: Gardermo-høringene startet i Stortingets kontroll- og konstitusjonskomité. Sentrale personer i NSB og Jernbaneverket fikk kraftig kritikk for utredningen av NSB Gardermobanen.

21. januar: Passasjerene som reiste med NSB fra Bergen til Oslo fikk vente i fire iskalde timer på Finse. Årsaken var en defekt kjøreledning. Det var lys, men ingen varme i vognene.

1. februar: En 22 år gammel kvinne omkom da bilen hun satt i ble truffet av toget på planovergangen ved Tomsbakken i Tønsberg.

1. februar: Et flytog kjørte inn i en stoppbukk i 32 km/t og sporet av ved Gardermoen stasjon. Toget stanset etter 25 meter. Årsaken til ulykken var at lokføreren sovnet.

5. februar: Fire ungdommer omkom og en ble alvorlig skadet da bilen deres ble truffet av toget på en planovergang utenfor Egersund.

26. mars: Et Signatur-tog med rundt 200 passasjerer på vei fra Kristiansand til Oslo ble penset inn på feil spor ved Hjuksebø stasjon i Telemark. Toget kjørte flere kilometer på Bratsbergbanen mot Notodden før feilen ble oppdaget. Toget måtte rygge tilbake til Hjuksebø.

8. april: Et passasjertog fra Hamar på vei til Trondheim kjørte inn i et jordras, som hadde gått cirka to mil sør for Støren stasjon på Rørosbanen. En person ble lettere skadet.

10. april: Et InterCity tog fra Skien på vei mot Oslo rev ned kjøreledningene for begge spor ved Skoger stasjon på Vestfoldbanen. Ingen ble skadet. Trafikken ble stanset til morgenen etter ulykken.

19. april: Godstog på Nordlandsbanen ble tatt av ras i Saltdalen. Banen ble stengt til dagen etter.

19. april: NSBs Signatur-tog på Sørlandsbanen ble forsinket i 20 minutter da en mann ble låst inne på toalettet. Døren hadde gått i vranglås. Toget stoppet på Neslandsvatn stasjon der NSB-personale klarte å åpne døren.

23. april: En mann omkom da han ble påkjørt av toget ved Sandvika stasjon i Bærum.

24. april: Ran på nattoget fra Stavanger til Oslo. Ranerne overmannet konduktøren og fikk med seg mellom 12.000 og 13.000 kroner.

11. mai: En kjøreledning falt ned ved Moss stasjon og førte til store forsinkelser på Østfoldbanen.

12. mai: En kjøreledning falt ned ved Arna og førte til store forsinkelser på Bergensbanen.

16. mai: Passasjerene fikk svi da det begynte å brenne i et hus langs Vestfoldbanen ved Holmestrand. Hverken NSB eller Jernbaneverket kunne klandres, men brannen førte til store forsinkelser.

18. mai: En mann omkom da toget kolliderte med en bil i nærheten av Mjøndalen i Buskerud.

16. juni: Et lokaltog sporet av ved Langnes bru mellom Spydeberg og Askim. Ingen ble skadet.

25.juni: Flytogene ble tatt ut av drift på kvelden etter hærverk på skinnegangen. Togene ble satt i rute igjen vel tre timer senere samme kveld.

29. juni: Et godstog sporet av ved Loenga i Oslo. Avsporingen sperret Østfoldbanen, og skapte store forsinkelser.” (www.aftenposten.no)

5.6 Krisen og dens konsekvenser; skifte av konsernledelse og styre

Som følge av den generelt kritiske situasjonen med stadig mer svekket tillit ble de ulike hendelsene behørig rapportert i media, med en svært negativ og kritisk innfallsvinkel. Videre ble det som redegjort for, i løpet av sommeren avdekket betydelige økonomiske problemer og andre styringsproblemer i bedriften. Dette resulterte i at NSB måtte få bevilget 3 milliarder i ekstra bevilgninger fra Stortinget. Dessuten måtte Osmund Ueland, i egenskap av konsernsjef i NSB og styreformann i Gardermobanen, 20. februar 2000 forklare seg for Stortinget i Stortingets åpne høringer i forbindelse med lekkasjene og miljøskadene på Rommeriksporten. Tettingen av lekkasjene ved Rommeriksporten skapte store miljømessige problemer og førte til at åpningen av banen ble forsinket. Det ble stilt spørsmål ved om NSB-ledelsen neglisjerte kritiske miljø- og sikkerhetshensyn til fordel for tidsfrister og økonomiske prioriteringer. Den generelle tillitskrisen til NSB førte til at alle hendelsene fikk stor og negativ oppmerksomhet i media, og det var forventet lederskifter, noe følgende illustrerer og dokumenterer:

”Krisen i NSB har mange urovekkende sider, tekniske som økonomiske. En av de alvorligste er allikevel at publikums tillit til jernbanen som alternativt transportmiddel kan få en varig knekk. Det gjelder ikke minst lokaltrafikken på det sentrale Østlandet (...) Og stemningen i Stortinget reflekteres nok godt av den bekymring samferdselskomiteens leder Oddvard Nilsen (H) lufter. Han minner om den betydelige satsing som er gjort for å gjøre tog til et skikkelig alternativ til bil og fly – og betegner det overfor Dagsavisen som ’utrolig’ at ledelsen ikke klarer å sette opp vaktlister for ferieavviklingen. Dette går ut over forbrukerne, og deres tillit ’er ikke akkurat styrket’, fastslår Nilsen. Han er selv blitt oppringt av NSB-reisende som ’lurer på hva som skjer’. Mens både tog og publikum i øyeblikket må stå, bør andre være forberedt på å gå. Så ille er det med NSB akkurat nå. Det svikter sine kunder.” (Aftenposten Leder 27. juni 2000)

Dette medførte betydelig svekket tillit til selskapet og satte styret under betydelig press fra statsråden om å foreta seg noe. Dette kan underbygges ved en undersøkelse som Aftenposten

presenterte 27. juni 2000, hvor det ble avdekket at 32 % av de spurte hadde liten eller ingen tiltro til at NSB-ledelsen ville klare å løse problemene (Aftenposten ved Tone Tveøy, 28. juni 2000).

Den 29. juni ble det avholdt ekstraordinær pressekonferanse hvor styret, mot en stemme, besluttet å avskjedige konsernsjef Osmund Ueland. Avskjedigelsen fant sted i etterkant av lokførermangelen, som sammen med parkerte Signatur-tog førte til en rekke kansellerte avganger og følgelig fikk store negative konsekvenser for NSBs kunder. Styret presenterte følgende begrunnelse:

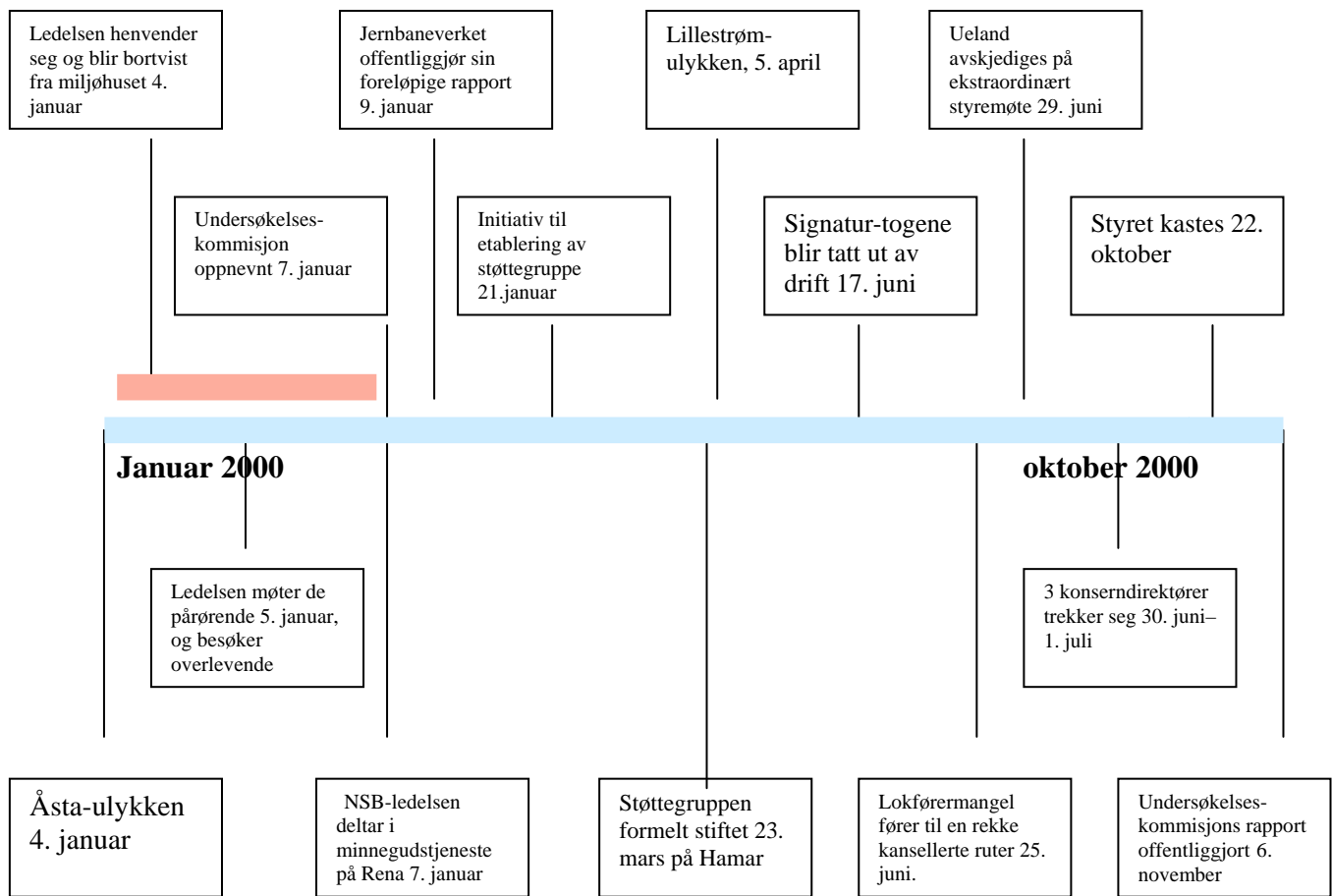
”Den 29. juni måtte Osmund Ueland forlate sin stilling som konsernsjef i NSB BA med øyeblikkelig virkning. Årsaken var blant annet problemene med ferieavviklingen for lokomotivførerne som førte til kaos over hele landet.” (NSBs Årsrapport 2000)

På bakgrunn av dette valgte NSBs visekonsernsjef og to av de tre andre i konsernledelsen å stille seg bak Ueland ved å fratse sine stillinger. Dette ble begrunnet med et ønske om å markere medansvar og unison støtte, og at en ikke under noen omstendigheter kunne akseptere styrets beslutning. Det ble dermed uttrykt mistillit til NSB-styret. Beslutningen om å avskjedige konsernsjefen fikk støtte blant aktører både i det politiske miljø og media. Men det ble også rettet kritikk mot og stilt spørsmål ved styrets egen rolle og medansvar knyttet til beslutningen om lederskiftet. Enkelte påpekte at styret også burde stilt sine plasser til disposisjon.

I løpet av sommeren og høsten ble det avdekket at de kritikkverdige forholdene relatert til organisatoriske, økonomiske og styringsmessige forhold var av dyptgripende karakter. I forbindelse med at NSB ble tvunget til å foreta en rekke innstillinger for å avhjelpe situasjonen, valgte statsråden å avskjedige styret 6. oktober 2000 (NSBs årsrapport, 2000). Avskjedigelsen av styret ble begrunnet med at problemene som ble avdekket i forbindelse med avskjedigelsen av NSBs konsernsjef, var av mer fundamental og dyptgripende karakter enn først antatt.

Som en følge av krisens kompleksitet og mange hendelser, og for å skape en overordnet sammenheng og forståelse, framstilles den i en modell. Her blir de viktigste hendelsene

presentert og deres relasjon satt i sammenheng. I modellen avgrenses og presiseres den delen av krisen som studien omfatter.



Viktige hendelser i NSB-krisen 2000

Perioden som studien omfatter, hvor NSB ledelsen går gjennom en intensiv krisehåndteringsprosess for å oppnå legitimitet

Figur 5.1 De viktigste hendelser ved NSB-krisen våren 2000

I tabell 5.1 framstilles de mest kritiske hendelsene som studien omfatter, representert ved NSB-ledelsens umiddelbare håndtering av Åsta-ulykken. Dette illustrerer hvilke hendelser som var spesielt sentrale og legitimitetstruende i betydningen at de utløste kravene og forventningene som ledelsen responderte på. Videre framstilles ledelsens respons i legitimitetsprosessen.

Legitimitetstruende hendelser som avstedkom krav og forventninger	Respons	Oppfølging/presisering av respons
<ul style="list-style-type: none"> • Åsta-ulykken 4. januar • Informasjonsbehov • Møtet med de pårørende 6. januar 2000 	Den umiddelbare offisielle uttalelsen fra NSB-ledelsen om deres prioritering og definering av ansvar, knyttet til hvordan de ville håndtere ulykken	Oppfølging, tydeliggjøring og kommunisering av dette budskapet gjennom symbolske aktiviteter og handlinger i forbindelse med den umiddelbare oppfølging av ulykken 4.–7. januar.

Tabell 5.1 De viktigste legitimitetstruende hendelser ved Åsta-ulykken, og NSB-ledelsens respons

Hvilke krav og forventninger hendelsene avstedkom, NSB-ledelsens håndtering av disse og hvordan dette ble oppfattet av sentrale aktører, vil bli nærmere redegjort for og analysert i studiens analysekapittel.

KAPITTEL 6 ANALYSE

6.1 Innledning

I dette kapitlet vil det på bakgrunn av analysemodellen presentert i kapittel 2, bli gjennomført en empirisk analyse og diskusjon av legitimitetsprosessene som studien omfatter. Casene vil bli analysert parallelt og i kronologisk rekkefølge gjennom de ulike stegene i modellen. Hensikten med dette er å gjennomføre en mest mulig strukturert og systematisk analyse av casene som består av et svært omfattende datamateriale, og skape oversikt i to relativt kompliserte legitimitetsprosesser. Samtidig vil en slik tilnærming gi anledning til å fortløpende kunne sammenligne hvordan de ulike variablene i modellen gir seg utslag i de ulike casene og påvirker ledelsens legitimitet. I analysen blir data i form av intervjuer og skriftlige kilder presentert relativt omfangsrikt, og dette representerer et eksplisitt metodisk valg. Hensikten er å dokumentere og gi inngående illustrasjoner av mekanismene som avdekkes i studien, og således imøtekomme krav til studiens validitet (Miles & Huberman, 1994).

6.2 Steg 1. Krisens karakter og oppfatningen av ledelsens skyld

En sentral antagelse i studien er at kriser generelt skaper negativ oppmerksomhet omkring organisasjonen og dens ledelse, og i ytterste konsekvens truer organisasjoners overlevelse. Følgelig er organisasjoners og deres ledelses håndtering av eget image og legitimitet overfor eksterne aktører spesielt kritisk ved slike hendelser. Ulike typer kriser skaper imidlertid ulike former for, og grad av, negativ oppmerksomhet. Dette impliserer i neste omgang ulike forutsetninger for hvordan organisasjoners og lederes legitimitet og image påvirkes (Lerbinger, 1997).

Det første steget i analysen omfatter hendelsen som utløste krisen i de respektive casene som studien omfatter, og som medførte at organisasjonens og ledelsens legitimitet ble truet. Hensikten er for det første å klassifisere krisenes karakter, og i analysen skilles det mellom kriser hvor ledelsen har feilet (Crisis of Management Failure), og kriser som er forårsaket av faktorer knyttet til teknologi (Crisis of the Physical World: Nature and Technology) (ibid.). Videre er formålet å identifisere i hvilken grad ledelsen ble stilt i et negativt kritisk lys som følge av at den ble oppfattet å være direkte knyttet til krisens årsak, eller på annen måte hadde

opptrådt klanderverdig i forbindelse med krisens forløp og umiddelbare fase. Det er viktig å understreke at studien ikke avdekker hvorvidt ledelsen *faktisk eller reelt ut fra objektive kriterier* kan knyttes til krisens årsak, eller på andre måter bebreides. Det er imidlertid interessant å undersøke hvordan dette ut fra studiens empiri ble *oppfattet* av sentrale aktører i omgivelsen ut fra subjektive kriterier og persepsjon. Hvordan den kausale koplingen oppfattes, indikerer i hvilken grad krisens årsak attribueres til ledelsen. I forlengelsen av dette er det spesielt sentralt hvorvidt ledelsen oppfattes å ha handlet kritikkverdig.

I analysemodellen legges det til grunn at variablene til sammen direkte legger føringer for innholdet i kravene og forventningene, og dermed danner indirekte premisser for hvorvidt ledelsens respons bidrog til å styrke eller svekke deres legitimitet.

6.2.1 Statoil – de økonomiske overskridelsene i Åsgard-prosjektet

Statoil-casen omfatter kostnadsoverskridelsen i forbindelse med utbyggingen av Åsgardfeltet som pågikk over flere år, og som i løpet av ca. 6 måneder eskalerte og utviklet seg til en krise. Krisen tilspisset seg ved Olje- og energidepartementets krav om redegjørelse for overskridelsene fra Statoil-styret våren 1999, og Statoil-ledelsens tilsvarende og respons på dette. Situasjonen var kritisk både for organisasjonen generelt og toppledelsen spesielt. Både ledelsens og organisasjonens legitimitet ble dermed truet.

Overskridelsene ved Åsgard omfatter økonomiske overskridelser. Studiens empiri indikerer at krisen ut fra Lerbingers (1997: 13) inndeling kan defineres som en krise hvor ledelsen blir oppfattet *å ha feilet* ("Crises of management failure"). Slike kriser kjennetegnes ved at ledelsens verdier og styringsprosesser ikke er i tråd med omgivelsenes krav og forventninger (ibid.).

Dette kan underbygges ved at empirien antyder at krisen internt i Statoil ikke ble oppfattet som en krise, men snarere en suksess. Statoil-ledelsen evaluerte prosjektet først og fremst ut fra teknologiske og kommersielle prioriteringer og målsettinger, og det ble begrunnet med et stort framtidig teknologisk og økonomisk potensial. Dette overskygget betydningen av å holde kostnadene innenfor prosjektets budsjetterte rammer. Påstanden kan underbygges ved at tilsvarende prosentvise størrelse som det overskridelsene i Åsgard-prosjektet representerer, er

relativt vanlig på sammenlignbare utbyggingsprosjekt på norsk sokkel.¹⁹ Følgelig kan Åsgard-overskridelsene på et overordnet nivå forstås som en krise som oppstod fordi ledelsens verdier og handlinger i forbindelse med prosjektet ikke i tilstrekkelig grad var konsistent med brede sosiale verdier og deres forpliktelser overfor samfunnet ("Skewed management values"). Dette gjaldt spesielt i forhold til sentrale interessenter representert ved Olje- og energidepartementet som eier. Den typen kriser omfatter hendelser hvor ledelsen som følge av for eksempel økt konkurranse eller store avkastningskrav neglisjerer brede sosiale verdier og viktige aktørers interesser, til fordel for kortsiktig profitt eller egne målsettinger. I Statoil-casen framstår utvikling av ny prestisjeteknologi og gjennomføring av et unikt prosjekt i verdensmålestokk, med et stort verdiskapingspotensial i et lengre perspektiv, som den viktigste prioriterte drivkraften. Følgende sitat fra en leder i Olje- og energidepartementet illustrerer dette:

"Åsgard er en suksess, men det kostet for mye. Men verden omkring, inklusive media, ser dette annerledes. Det var 'gæli', men ikke katastrofalt. Det skulle ikke skjedd."

Videre kan det skilles mellom den typen kriser og skandaler hvor ledelsen blir oppfattet å ha opptrådt svært kritikkverdig, som følge av for eksempel lovbrudd, korrupsjon og så videre; "Management misconduct" (Lerbinger, 1997: 242). Dette faller utenfor kategoriseringen av overskridelsene ved Åsgard. Sett i ettertid har imidlertid Åsgard-overskridelsene et visst skandalepreg, ettersom studiens empiri antyder at ledelsen ble oppfattet å i stor grad ha opptrådt kritikkverdig, og ble gjenstand for svært sterk kritikk under og etter krisen. Dette kan underbygges ved de alvorlige konsekvensene krisen fikk ved at toppledelse og styre fratrådte.

Skandalepreget kan forklares med at det ble avdekket at ledelsen over lengre tid hadde vært klar over og fullt informert om overskridelsene samt direkte involvert gjennom beslutninger og rapportering. Dermed kunne ledelsen i stor grad direkte knyttes til krisens årsak. Dette kommer til uttrykk ved at ledelsens beslutninger i forbindelse med prosjektet ble oppfattet som kontroversielle og kritikkverdige. Videre at de gjennom andre beslutninger, prioriteringer og bedre prosjektstyring kunne ha forhindrede overskridelsene og krisen. Slike oppfatninger

¹⁹ I perioden 1994–1998 opplevde mange utbyggingsprosjekter på norsk sokkel betydelige kostnadsøkninger i forhold til de budsjetterte anslagene ved tidspunktet for myndighetsbehandling. Av totalt 32 utbyggingsprosjekter på 1990-tallet hadde 16 overskridelser på over 20 % (Riksrevisjonen, Dokument nr. 3:8, 2000–2001).

medførte at ledelsens tillit og legitimitet ble svekket, noe følgende sitat fra sentrale aktører underbygger:

”Alt i departementet har vært reglementert, og vi forventet nok kanskje at styret skulle på en eller annen måte ... ikke bare tatt i mot det administrasjonen gav dem. (...) Du kan ikke akseptere at et styre sier til deg tre–fire ganger at alt er under kontroll, mens milliardene renner mellom fingrene på deg. Det er jo egentlig sånn, at det tallet ble så høyt, og de svarene vi fikk fra Statoil, klarte de til de grader ikke å fylle.” (Leder i Olje- og energidepartementet)

”(...) Den første rapporten var slik at vi bad om flere opplysninger. Det er en stor sak, vi fikk stadig nye tall for overskridelsene, og det var ikke bra nok, rett og slett. Man må jo også i en slik sak legge listen høyt fordi det er så betydningsfullt og viktig.” (Olje- og energiminister)

Medias dekning av saken slik det er referert i kapittel 4, underbygger skandalepreget og at dette avstedkom sterk kritikk mot Statoil-ledelsen.

Dette illustrerer også at krisen i stor grad ble farget og preget av Statoils historie knyttet til overskridelsene ved Mongstad på slutten av 1980-tallet, og dens skandalepregede ettermæle. Resonnementet kan underbygges ved at størrelsene på disse overskridelsene i ettertid på folkemunne ble betegnelsen på 10 milliarder: ”en mong”. Kombinert med det relativt store tall- og størrelsesmessige omfanget av Åsgard-overskridelsene, som en effekt av ”tallenes lov”, bidrog dette til overskridelsenes skandalepreg. Dette til tross for at de prosentvise overskridelsene ikke var større en normalt på norsk sokkel. Således ble skandalepreget omkring krisen forsterket, og dette avstedkom stor negativ oppmerksomhet og sterk kritikk mot ledelsen, og deres legitimitet ble truet.

På bakgrunn av det foregående ble krisen av eksterne aktører oppfattet som et resultat av at ledelsen feilet (Crises of Management Failure), som følge av inkonsistens mellom ledelsens og samfunnets verdier; ”Skewed Management Values”. Samtidig har den et moderat skandalepreg, ettersom den ble gjenstand for svært sterk kritikk og negativ oppmerksomhet rettet mot ledelsen, dog uten at det ble avdekket direkte ulovligheter fra ledelsens side. Dette kommer til uttrykk ved at ledelsen i stor grad ble oppfattet å ha opptrådt kritikkverdigg, og ble direkte koplet til krisens årsak gjennom deres nære involvering gjennom beslutninger, besittelse av informasjon og kontinuerlig rapportering underveis.

Følgende sitat fra sentralt plasserte Statoil-ansatte kan underbygge krisens karakter, at ledelsen ble gjenstand for svært sterk kritikk og ble oppfattet å ha opptrådt kritikkverdig av sentrale aktører. Videre hvordan dette kan knyttes til et stort sprik mellom Statoil-ledelsens verdier og virkelighetsoppfatninger og samfunnets og eiernes verdier og virkelighetsoppfatninger.

”Men så kom dette politiske kjøret opp. Og når det kommer i mediernes søkelys – overskridelser – 17 milliarder til slutt –, da er det så mye at folk slutter å tenke, og sier: Korsfest ham! De skjønner ikke ingeniørenes seier (...) Jeg tror det kom helt overraskende – Varberg (viseadministrerende direktør) fortalte meg en gang at det kom som et sjokk for begge to. De følte seg helt på høyde med situasjonen, nettopp fordi de hadde informert, at det var en suksessiv prosess, det kom ikke hopp, det kom noen milliarder her og noen der (...) Jeg tror at Norvik og ledelsen trodde at det var greit; at hele Norge satt og hadde forståelse for hvor teknologisk vanskelig dette her var – stigerørsteknologi og så videre. Men det er ingen som har peiling på det. Så det var ingeniørmiljøene som du sier, som nok var kjempefornøyde de, når de fikk til noe. Men prisen bryr ikke de seg om, for det var ikke selskapene som betalte, det er skattebetalerne.” (Statoil-leder)

”Det var en merkelig opplevelse; urettferdig å se hva som kan skje når sånne ting går som det går. De som stod på virkelig, og ledelsen synes jeg gjorde en kjempejobb, både med folk og eierne, som de prøvde å få med på laget. Jeg husker vi lurte på om det ikke går an å sette seg ned med disse og etablere et fellesbilde av virkeligheten. Men de var på en måte dratt i en annen virkelighet, og det var rett ut til folket. Det ble for komplisert å forklare.” (Styremedlem i Statoil)

6.2.2 NSB – Åsta-ulykken

NSB-casen omfatter krisen som den tragiske Åsta-ulykken 4. januar 2000, hvor 19 mennesker mistet livet, utløste. Krisen innebar tap av menneskeliv, og kan karakteriseres som å være forårsaket av fysiske faktorer knyttet til teknologi; ”Crises of the Physical World: Nature and Technology” (Lerbinger, 1997: 10). På generelt grunnlag kan dette forstås som en følge av utvikling og bruk av komplisert teknologi, ofte kombinert i større systemer, hvor feil i ett system forplanter seg til mer alvorlige feil i større system (Perrow, 1984). I tillegg til å være en svært alvorlig tragedie først og fremst for de berørte og NSB som organisasjon, rammet ulykken en hel nasjon. Som nærmere redegjort for i kapittel 5, ble ulykken gjenstand for ekstremt stor oppmerksomhet i media nasjonalt og internasjonalt. Ulykken var av en slik karakter og et slikt omfang at den påkalte nasjonal landesorg. Nettopp dette framstår ut fra

studiens tilnærming som svært sentralt og fikk store implikasjoner for ledelsens legitimitet ut fra deres håndtering i den første fasen. Dette skyldes at samfunnet i stor grad identifiserte seg med ulykkens ofre og deres pårørende. Som det vil bli utdypet under analysens steg 4, fikk ledelsens kommunikasjon i det offentlige rom av symbolsk karakter gjennom media, deltakelse i begravelser og møter med pårørende og etterlatte stor betydning for deres legitimitet i forbindelse med ulykken.

I det først steget i analysen framstår forholdet mellom krisens årsak og hvorvidt denne kunne relateres til ledelsen, som sentralt. Ettersom ulykkens årsak var uavklart, kunne ikke årsaksspørsmålet knyttes direkte til ledelsen ut fra objektive kriterier i perioden umiddelbart etter ulykken. Til tross for dette ble mye oppmerksomhet, spekulasjoner og kritikk rettet mot ledelsen. Det uavklarte årsaksforholdet ble forsterket av at ledelsen kommuniserte at de tok ansvar, men markert skilte det å ta ansvar fra det å ta skyld for ulykken og dens årsak. NSB-ledelsen begrunnet dette ved å vise til at undersøkelseskommissjonens arbeid ikke var ferdigstilt. Dermed ble ledelsen i liten grad direkte koplet til krisens årsak.

Men ettersom ledere framstår som symbolske objekt ved slike hendelser, ble mye aggresjon og oppmerksomhet kanalisert mot ledelsen i den første tiden etter ulykken. Slike reaksjoner er naturlig ved hendelser som framstår som meningsløse, og hvor årsakene er kompliserte og uavklarte. Dette medførte at ledelsen til en viss grad ble oppfattet som og anklaget for å ha feilet ("Crises of Management Failure"), spesielt blant enkelte av de pårørende.

Oppsummert hadde Åsta-ulykken en meget alvorlig karakter hvor menneskeliv gikk tapt, og den kan karakteriseres som en krise forårsaket av fysiske forhold knyttet til teknologi (Lerbinger, 1997). En del av spekulasjonene i omgivelsene om mangelfull kontroll og kritikkverdige forhold rundt jernbanesikkerhet som ble avdekket, inkluderte og rammet NSB-ledelsen. Likevel antyder empirien at ledelsen i perioden studien omfatter, i liten grad ble oppfattet å være direkte koplet til ulykkens årsak. Dette skyldes at krisens årsak forble uavklart i påvente av undersøkelseskommissjonenes rapport, og at ledelsen på en vellykket måte prosederte på dette. Samtidig kommuniserte ledelsen tydelig at de tok ansvar, og definerte dette som blant annet å bidra til at årsaken ble oppklart, og ta vare på de berørte. Dette bidro til at NSB-ledelsen i krisens umiddelbare fase i relativt liten grad ble utsatt for ekstern kritikk og oppfattet å ha opptrådt klanderverdig av eksterne aktører.

6.2.3 Oppsummering steg 1

De ulike krisene som studien omfatter, kan ut fra deres karakter, hvordan ledelsens kopling til krisens årsak oppfattes av sentrale aktører, og om ledelsen oppfattes å ha opptrådt kritikkverdig, oppsummeres og framstilles i modellen som følger. I modellen skilles det mellom ulike kriser som for eksempel finansielle overskridelser, hendelser som skaper moderat emosjonelt ubehag for de berørte, versus kriser som forårsaker fysisk skade og/eller tap av menneskeliv (Elsbach, 2001: 398):

Case	Krisens karakter	Oppfattet direkte kopling mellom ledelsen og krisens årsak	Oppfatning av om ledelsen har opptrådt kritikkverdig
Statoil, overskridelsene ved Åsgard	Økonomiske overskridelser "Crises of Management Failure/ skandale/ skandalepreg "Skewed Management Values"	Stor grad	Stor grad
NSB, Åsta-ulykken	Tap av menneskeliv "Crises of the Physical World: Nature and Technology" "Act of God"	Liten grad / uavklart	Moderat grad

Tabell 6.1 Oppsummering analysens steg 1

6.3 Steg 2. Ledelsen som symbolsk objekt: krav og forventninger rettet mot ledelsen

Felles for casene er at begge krisene medførte at toppledelsens legitimitet ble truet, og at de følgelig ble konfrontert med en rekke eksterne og interne krav og forventninger. Disse kan forstås langs en substansiell versus symbolsk dimensjon, slik det ble avgrenset i analysemodellen. Videre veksler kravene og forventningene mellom å framstå som konsistente og tydelige og som tvetydige, konfliktfylte og ambivalente. Kravene og forventningene kan også knyttes til både ledelsens formelle og moralske ansvar.

Analysen viser at i begge casene hadde den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene en til dels implisitt og uttalt karakter. Dette reflekterer og illustrerer hvordan organisasjoners og ledes legitimitet er problematisk i sin natur (Ashforth & Gibbs, 1990). En forklaring på dette er at sosiale verdier og forventninger ofte er mostridende, i endring og vanskelige å operasjonalisere (Shocker & Sethi, 1974). Deres betydning er ofte tvetydig og inkonsistent, noe som kan bli ytterligere forsterket som følge av medias og andre interessegruppers innflytelse og utøvelse av press i legitimitetsprosesser. I tillegg er organisasjoners handlinger ofte tvetydige og blir gjenstand for multiple fortolkninger (Ashforth & Gibbs, 1990). Spesielt store og komplekse organisasjoner som er offentlig eksponert, blir konfrontert med diffuse aktører med konfliktfylte forventninger og oppfatninger; "polyarchic context" (Zald, 1978).

6.3.1 Kravene og forventningene i Statoil-casen

I Statoil-casen kan de mest sentrale kravene og forventningene relateres til Olje- og energidepartementets krav om at Statoil-ledelsen skulle redegjøre for overskridelsene. Kravet framstår i utgangspunktet som å være av substansiell karakter, i form av å redegjøre for overskridelsene gjennom analyser og informasjon om prosjektet. Dette innebærer videre å finne årsaker til overskridelsene og begrunne disse rasjonelt samt utarbeide et estimat for ferdigstilling. Likevel antyder den svært kritiske *formen* på brevet, hvor det blir uttrykt stor bekymring, at departementet også forventet en respons av symbolsk karakter. Dette kan knyttes til Statoil-ledelsens moralske ansvar for overskridelsene, og framstår betydningsfullt for deres legitimitet:

"Departementet har ved flere anledninger blitt orientert om nye kostnadsøkninger for utbyggingen av prosjektene i Åsgardkjeden, og Stortinget har også flere ganger blitt orientert om kostnadsutviklingen, senest i St.prp. nr. 8 (1998–99). Det gjenstår betydelige arbeider før utbyggingen er slutført. Jeg vil med dette gi uttrykk for stor bekymring for utviklingen og vil at styret gir en skriftlig redegjørelse som omhandler hvilke tiltak som har vært satt inn for å sikre en forsvarlig gjennomføring av utbyggingsprosjektene, styrets vurdering av status i prosjektet, og hvilke ytterligere tiltak som settes inn."²⁰

²⁰ Brev fra OED ved statsråd Marit Arnstad til Statoils styreformann Kjell O. Kran 19. mars 1999.

En nærmere analyse av Statoil-ledelsens respons og interaksjonen mellom departement og Statoil-ledelsen underbygger at det bak kritikken lå implisitte krav og forventninger. Disse var av symbolsk karakter, og kan knyttes til Statoil-ledelsens moralske ansvar. Dette indikerer at *formen* på redegjørelsen generelt, og mer spesifikt viljen til å ta selvkritikk og vise ydmykhet, representerte en framtrødende forventning av symbolsk karakter. Følgende utsagn illustrerer og dokumenterer dette:

”Det som også helt klart provoserte meget sterkt, det var måten Kjell O. Kran (Statoils styreformann) håndterte saken på: På en pressekonferanse, det husker jeg veldig godt, hvor det var åpenbart (...) Man signaliserte i hvert fall at dette tar vi (Statoil-styret) ikke seriøst nok. Det gjorde at søkelyset fra Stortingets opposisjons side i økende grad ble rettet mot Statoil (...) I hvert fall når man kommer i en fase, som man var da Lahnstein (olje- og energiminister) tok tak i saken. Da var det jo åpenbart at det var en sen fase, og da må du i større grad vise ydmykhet enn det Kran gjorde på den refererte pressekonferansen.” (Medlem av Energi- og miljøkomiteen)

Det foregående illustrerer en implisitt forventning av symbolsk karakter om at Statoil-ledelsen burde signalisere at dette var noe en tok på alvor, ved å ta selvkritikk og opptre ydmykt. Videre framgår det at *formen på* responsen var sentral.

I tillegg ble Statoil-ledelsen konfrontert med interne krav og forventninger som kan relateres til behovet for å ferdigstille prosjektet innen fristen. Også disse kravene og forventningene kan forstås langs en substansiell versus en symbolsk dimensjon: Krav og forventninger om allokering av nødvendige ressurser framstår som substansielle. Krav og forventninger om at toppledelsens skjermet og forsvarte organisasjonen mot den eksterne kritikken, og at prosjektet ble viet oppmerksomhet internt og gitt moralsk støtte, kan forstås langs en symbolsk dimensjon. Det moralske aspektet framstår som viktig internt for å kunne opprettholde nødvendig arbeidsro, commitment og entusiasme for å få gjennomført prosjektet, som var under stort press. Dette gjaldt både den praktiske ferdigstillelsen og den eksterne kritikken. Følgende illustrerer og underbygger dette:

”Det viktigste for prosjektledelsen, det er å greie å holde fokus på verdiskapningen og det som skal gjennomføres. Og så gjelder da, som jeg har vært inne på, rett og slett å skjerme organisasjonen for forstyrrende påvirkning (...).” (Statoil-leder)

”I en organisasjon så får du sorgreaksjoner. Og det går jo rett og slett på at mennesker som liker jobben sin, og som liker den bedriften de er i, hater å se at bedriften blir kritisert. Så da får du en sånn urettferdighetsfølelse – de føler seg urettferdig behandlet. En lojalitetsfølelse overfor ledelsen hvis de har tillit til ledelsen og til styret, og en sorg overfor at man blir utsatt for kritikk og sorg i forhold til spørsmål om hva som kommer til å skje nå. Dette skaper usikkerhet, og det skaper sorg i organisasjonen. I veldig ulik grad avhengig av hvor i organisasjonen en er. Mest jo nærmere selve objektet du kommer. For Åsgard-organisasjonen var dette ekstremt trist. For de var jo stolt over og opptatt av sin jobb, og så ser de at på tross av alt de kan, så fører dette til at styret må gå. Da får du sorgreaksjoner som ledelsen må ta seg av i slike perioder. Du må vise organisasjonen oppmerksomhet, du må demonstrere ’business as usual’. Du må demonstrere at du ikke mister kontrollen, fatningen, motet eller humøret.”
(Statoils konsernsjef)

Således avdekker analysen at kravene og forventningene som ble rettet mot Statoil-ledelsen i forbindelse med overskridelsene, kan forstås langs en substansiell versus en symbolsk dimensjon. Den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene framstår med motsetninger: På den ene siden krevde eksterne aktører, hovedsakelig representert ved eier og media, at Statoil-ledelsen tok selvkritikk på et symbolsk nivå. På den andre siden tilsa en rekke interne krav og forventninger at prosjektet ble forsvart og fikk støtte, slik at intern entusiasme og commitment ble opprettholdt (Lind & Tyler, 1988). Dette var en viktig forutsetning for å kunne gjennomføre prosjektet innen fristen. Denne konflikten framstår som svært sentral ut fra studiens innfallsvinkel, og i forståelsen av hvordan Statoil-ledelsen responderte på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene. De viktigste aktørene, og dokumentasjon og illustrasjoner av innholdet i deres krav og forventninger inndelt etter en substansiell versus symbolsk dimensjon, er framstilt i tabell 6.2–6.4:

Substansiell dimensjon	Symbolsk dimensjon
<p>Innhold: faktabaserte redegjørelser om årsaker og tiltak</p> <p>Eksempler:</p> <p><i>"(...) og vil at styret gir en skriftlig redegjørelse som omhandler hvilke tiltak som har vært satt inn for å sikre en forsvarlig gjennomføring av utbyggingsprosjektene, styrets vurdering av status i prosjektet, og hvilke ytterligere tiltak som settes inn."</i>²¹</p> <p><i>"Vi hadde bedt om tallene, en analyse av årsakene, og i tillegg hvilke tiltak som ville ble iverksatt fra Statoils side for å få dette under kontroll (...)" (Olje- og energiminister)</i></p>	<p>Innhold: kritikk, uttrykk for bekymring, at Statoil-ledelsen skulle vise ydmykhet og ta selvkritikk</p> <p>Eksempler:</p> <p><i>"Departementet har ved flere anledninger blitt orientert om nye kostnadsøkninger for utbyggingen av prosjektene i Åsgardkjeden, og Stortinget har også flere ganger blitt orientert om kostnadsutviklingen, senest i St.prp. nr. 8 (1998–99). Det gjenstår betydelige arbeider før utbyggingen er sluttført. Jeg vil med dette gi uttrykk for stor bekymring for utviklingen."</i> (Olje- og energiminister)</p> <p><i>"I hvert fall når man kommer i en fase, som man var da Lahnstein tok tak i saken. Da var det jo åpenbart at det var en sen fase, og da må du i større grad vise ydmykhet enn det Kran gjorde på den refererte pressekonferansen. Men det er klart at på et tidligere tidspunkt, når man ser at problemene begynner å bygge seg opp, så er det viktig at man viser handlekraft og viser at man tar ansvar." (Medlem av Energi- og miljøkomiteen)</i></p>

Tabell 6.2 Stortingets og OEDs krav og forventninger inndelt langs en substansiell versus symbolsk dimensjon

²¹ Brev fra Olje- og energidepartementet ved statsråd Marit Arnstad til Statoils styreformann Kjell O. Kran 19. mars 1999. Marit Arnstad gikk like etter ut i fødselspermisjon, og ble erstattet av Anne Enger Lahnstein. Lahnstein håndterte den mest kritiske delen av prosessen som studien omfatter.

Substansiell dimensjon	Symbolisk dimensjon
<p>Innhold: informasjon og uttalelser</p> <p>Eksempler: <i>"De første overskridelsene ble et oppslag i Dagsrevyen eller noe slikt, med noe skriverier i avisen, og så var det ikke mer. Situasjonen foregikk egentlig veldig mye på den interne banen, og mellom departementet og oss, og i den perioden etter at vi hadde lagt fram det siste kostnadsestimatet. Det var jo en del press fra media akkurat når det skjedde, det ble vi enig om at informasjonsavdelingen og Terje tok seg av."</i> (Statoil-leder)</p>	<p>Innhold: ydmykhet og ta selvkritikk</p> <p>Eksempler <i>"Det var egentlig ikke kanskje media som var en av de viktigste aktørene, men styret avsatte seg selv, og da ledelsen. Og at ikke styret satte inn mer på å være ydmyke. Jeg husker pressekonferansen med Kran, så spurte Lars Sigurd Sulland: Vil du karakterisere disse overskridelsene som alvorlige eller katastrofale? Nei. Hva er de da? De er uheldige."</i> (Journalist)</p>

Tabell 6.3 Medias krav og forventninger inndelt langs en substansiell versus symbolsk dimensjon

Substansiell dimensjon	Symbolsk dimensjon
<p>Innhold: allokere nødvendige ressurser til ferdigstillelse innenfor fristen, skjerme organisasjonen funksjonelt</p> <p>Eksempler:</p> <p><i>”Ja, det var viktig – at det kom i gang i tide, og kunne oppfylle kontraktene om leveranse. Det kunne blitt mye verre enn at Norge hadde mistillit i Statoil.” (Styremedlem i Statoil)</i></p> <p><i>”(...) vi fikk det vi trengte for å gjennomføre det vi skulle (...) Så det var viktigere å holde fokus på prosjektet og gjennomføre det enn å få legitimitet fra politikere? (...) Ja, de var veldig opptatt av det. Norvik og Varberg hadde nok mye kav med politikerne i den perioden, men innomhus i prosjektet så var det bare fokus på prosjektet (...) Det viktigste for prosjektledelsen, det er å greie å holde fokus på verdiskapningen og det som skal gjennomføres. Og så gjelder det da, som jeg har vært inne på, rett og slett å skjerme organisasjonen for forstyrrende påvirkning (...) Forholdet mellom prosjektledelse, ledelse og styre? Jeg synes det var uproblematisk.” (Statoil-leder)</i></p>	<p>Innhold: skjerme organisasjonen ved å fronte kritikk utad, gi moralsk støtte</p> <p>Eksempler:</p> <p><i>”Mest jo nærmere selve objektet du kommer, i Åsgard-organisasjonen var dette ekstremt trist. For de var jo stolt over og opptatt av sin jobb, og så ser de at på trass av alt de kan, så fører dette til at styret må gå. Og da får du sånne sorgreaksjoner som ledelsen må ta seg av i sånne perioder. Du må vise organisasjonen oppmerksomhet, du må demonstrere ’business as usual’, du må demonstrere at du ikke mister kontrollen, eller fatningen eller mister motet eller humøret. Som ledelse så stilles det krav til en veldig nærhet til organisasjonen nettopp i slike perioder. Det er ofte veldig vanskelig å ha tid og kraft til å gjøre det, men det er veldig viktig.” (Konsernsjef i Statoil)</i></p> <p><i>”Det var en støttende konsernledelse (...) Jeg synes det var å back opp de som hadde jobben, og de som kunne alt som var i den saken. Å stå bak de, selv om det var ille det som var der. Og så være litt synlig ved å komme ut i egen person, sånn at ikke media og alle andre skulle fortelle hva som var sannheten. Det er utrolig viktig i en så stor organisasjon, at sjefen sjøl stiller seg fram i en sånn krise. Det å backe hele prosjektet var utrolig viktig.” (Statoil-leder)</i></p>

Tabell 6.4 Interne krav og forventninger inndelt langs en substansiell versus symbolsk dimensjon

Tabellene viser at den substansielle dimensjonen ved kravene og forventningene i forbindelse med overskridelsene hovedsakelig var rettet fra Olje- og energidepartement og Stortinget i form av redegjørelser for overskridelsene. Internt var dette knyttet til allokering av nødvendige ressurser for å ferdigstille prosjektet. Videre kom den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene til uttrykk ved kritikken som ble rettet mot Statoil fra Olje- og energidepartementet, Stortinget og media, samt det interne behovet for skjerming av og støtte til prosjektet.

Kritikken ble ytterligere forsterket ved at ledelsens rasjonelle og analytiske forklaringer og begrunnelser for overskridelsen ikke var tilstrekkelig for å imøtekomme de underliggende kravene og forventningene. Redegjørelsene ble oppfattet som bagatellisering, bortforklaringer og ansvarsfraskrivelse, og ble tolket som at Statoil-ledelsen ikke forstod alvorret i saken. Innholdet i redegjørelsene og begrunnelsene i seg selv var følgelig generelt ikke tilfredsstillende, spesielt ikke når det gjelder formen de ble presentert på. Det foregående, og ytterligere uttalelser illustrert i tabellen over, antyder at den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene innebar at Statoil-ledelsen skulle ta selvkritikk, vise ydmykhet og på denne måten ta moralsk ansvar for overskridelsen. Dette indikerer at det moralske aspekt ved ansvaret var sentralt i forhold til deres legitimitet. I steg 3 av analysen vil det bli nærmere analysert og redegjort for hvordan Statoil-ledelsen responderte på kravene og forventningene presentert i det foregående. Spesielt vil den symbolske dimensjonen av responsen bli belyst. Videre vil det i steg 4 av analysen bli drøftet hvilken effekt dette gav for Statoil-ledelsens legitimitet.

6.3.2 Kravene og forventningene i NSB-casen

Analysen antyder at kravene og forventningene samlet framstår som til dels tvetydige, spenningsfulle og motstridende, både internt i grupperingene og mellom grupperingene. De har imidlertid det til felles at de går ut på at NSB-ledelsen skal forvalte et ansvar i forbindelse med ulykken. Det oppstår imidlertid en spenning knyttet til ansvar fordi empirien avdekker svært ulik forståelse og oppfatning av hva ansvar, og forvaltning av dette, faktisk innebærer. Analysen av kravene og forventningene fra ulike grupperinger viser at også i NSB-casen kan disse forstås langs en substansiell versus symbolsk dimensjon. Videre framstår fire aktører som betydningsfulle målbærere av kravene og forventningene som ble rettet mot NSB-ledelsen: pårørende, myndigheter, media og interne. I det følgende vil det bli nærmere redegjort for innholdet i de mest framtrædende kravene og forventningene og deres målbærere. Spesielt de pårørende vil bli behandlet grundig, som følge av deres sentrale rolle knyttet til ledelsens legitimitet i perioden studien omfatter. Avslutningsvis oppsummeres disse i tabeller hvor det skilles mellom aktører, og kravene og forventningene deles inn i en substansiell versus symbolsk dimensjon.

Pårørende og overlevende²²

Støttegruppen²³ kan forstås langs to dimensjoner: en substansiell og en symbolsk. Den ene dimensjonen er det ”offisielle” og tydelig og eksplisitt uttrykte som var nedfelt i form av erklæringer og målsettinger framsatt av Støttegruppen, og i stor grad forankret i deres vedtekter (Vedtekter for Støttegruppen etter togulykken på Åsta 04.01.00). Disse er i stor grad av substansiell praktisk og materiell karakter, og omfatter for eksempel ivaretagelse av økonomiske interesser, opprettelse av minnesmerker, bruk av fagkonsulenter samt gjennomføring av oppfølgingssamlinger. Bak disse kravene og forventningene stod som regel gruppen av pårørende i stor grad samlet, og budskapet framstod som konsistent. Eksempler på dette kan være framforhandlingen av økonomisk erstatning fra NSBs forsikringsselskap, og den faglige ivaretagelsen og oppfølgingen som fant sted i løpet av året etter ulykken.

Den mer symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene framstår som mer implisitte og tvetydige, spesielt knyttet til hva ledelsens *ansvar* innebærer. Empirien viser et tydelig og eksplisitt krav om at ledelsen ”tok ansvar”, men hva dette faktisk innebar, kom til uttrykk mer implisitt. Disse kravene og forventningene har en symbolsk karakter, hvor en kritisk underliggende faktor er en forventning om at ledelsen kommer med innrømmelser og erkjennelser og til en viss grad påtar seg skyld for det som har hendt. Den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene på dette nivået kom til uttrykk gjennom hele prosessen, fra like i etterkant av ulykken til NSB-ledelsens avgang i juni. Dette kan dokumenteres både ved intervjuer og medieklipp:

”Punkt en er å erkjenne ansvar. Det var vår feil, vi har gjort sånn, vi har ikke gjort sånn. Det skulle vært gjort sånn. For da har de med en erkjennelsesmessig bit (...) Mantra fra NSB ble jo veldig tydelig at dette var ikke vår feil, det har ikke

²² Grupperingen ”Pårørende og overlevende” innbefatter pårørende til de skadde og omkomne i ulykken samt overlevende og deres pårørende. Sentral er Støttegruppen (STG) som ble opprettet i forbindelse med ulykken, både dens aktive og passive medlemmer.

²³ Som det vil bli redegjort for senere, er det imidlertid verdt å bemerke at empirien antyder at Støttegruppen ikke i alle tilfeller hadde tilslutning fra samtlige medlemmer ved framsettelse av krav og forventninger overfor NSB-ledelsen. Det er i ettertid avdekket svært store skiller internt i denne grupperingen, både når det gjelder medlemmenes deltakelse og grad av involvering som målbærere av kritikken som ble framsatt mot NSB-ledelsen (Thuen & Palner, 2003). Dessuten ble det også i løpet av prosessen rettet krav og forventninger på eget selvstendig initiativ fra enkeltaktører blant de pårørende og etterlatte, uten at det var gjort eksplisitt hvorvidt dette var på vegne av Støttegruppen som helhet eller enkeltpersoner blant de rammede. Dette medførte at kravene og forventningene i noen tilfeller kunne bli oppfattet og kommunisert som om de var på vegne av Støttegruppen, uten at dette var reelt, noe som også kunne bidra til forvirring og tvetydighet når det gjelder hvordan disse kom til uttrykk og ble oppfattet.

noe med oss å gjøre. Det mener vi ikke er riktig, for NSB har ansvaret for passasjerene (...) Hvis de velger å trafikkere et spor som har svært lav sikkerhet, og ikke si noe om det, så er det klart at de har ansvaret for det.” (Pårørende)

”– Åsta-ulykken må få konsekvenser. Anbefalinger om sikkerhetstiltak må ikke nok en gang havne i skuffen, mener brødrene Jan og Edgar Henriksen, nyvalgt leder og nestleder for støttegruppen etter togulykken, der 19 mennesker mistet livet. Torsdag kveld ble støttegruppen for overlevende og etterlatte etter togulykken, formelt stiftet. Brødrene, som mistet sin mor i ulykken, har vært initiativtakere. – Vi skal være en lobbygruppe som skal sikre at de overlevende og etterlatte får den fysiske, følelsesmessige og juridiske oppfølgingen de har behov for. Vi har nå avtalt å møte NSB for å drøfte det videre oppfølgingsopplegget, sier Jan Henriksen til NTB.” (Aftenposten nettutgave 24. mars 2000)

Sitatet over underbygger hvordan kravene og forventningene framstår langs både symbolske og substansielle dimensjoner. Det foregående dokumenterer videre at den implisitte delen av kravene og forventningene i stor grad er forbundet med at ledelsen var villig til å komme med innrømmelser og erkjennelser. Dette innebærer at den symbolske dimensjonen som ligger i dette, er sentral i denne grupperingens forståelse av ansvarsbegrepet og dets innhold:

”Leder i Støtteforeningen Ronnie Sundberg mener de ansvarlige slipper billig unna. – Vi er ikke fornøyd med at NSB ikke kan innrømme skyld. Vi vil at det skal koste så mye som mulig for de ansvarlige slik at det ikke skjer igjen, sier Sundberg.” (Aftenpostens nettutgave, 6. april 2001)

I dette ligger også en begrunnelse og et rasjonale som kan tolkes og sees i sammenheng med en av Støttegruppens vedtekter, hvor et av de overordnede formålene med deres arbeid er å *”fremme økt fokus på sikkerheten i jernbanesektoren”* (Støttegruppens vedtekter: § 1.3). Sett i sammenheng med uttalelser fra respondenter innebærer dette arbeid hvor målsettingen er å bidra til å forebygge at noe tilsvarende skal kunne skje igjen. En slik tolkning eller forståelse impliserer en tydelig ansvarliggjøring av personer med formelt ansvar som skadevolder eller skyldig. Ved at disse blir stilt til ansvar, vil dette kunne ha en opplysende, avskrekkende og sosialt disiplinerende effekt på personer i tilsvarende posisjoner. Formålet er dermed at de vil strekke seg langt for å ha orden og oversikt i egen organisasjon, og prioritere og ikke gå på kompromiss med sikkerhet. Ut fra et slikt resonnement har denne symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene som rettes mot ledelsen, et rituellet og offermessig avstraffende preg.

En slik tendens knyttet til det symbolske aspektet ved ansvaret kommer også til uttrykk hos andre blant Støttegruppens medlemmer. Men her oppfattes hvilke aktører som er ansvarlige, og hva ansvaret skal innebære, forskjellig. Videre viser det seg at selve håndteringen og viljen til å opptre imøtekommende overfor kravene og forventningene er betydningsfullt i forhold til hvordan ansvaret og håndteringen av dette oppfattes og evalueres. Dette gjelder spesielt i forhold til hvorvidt ledelsen oppfattes å opptre ansvarlig i tråd med hva som er passende ut fra situasjonen, og dermed ”får tilgivelse”.

Følgende sitat illustrerer dette:

”Og den tredje tingen som kanskje er enda viktigere, eller kanskje viktigst, det er på hvilken måte han (Jernbaneverkets administrerende direktør) tedde seg etter den ulykken. Han var for å si det mildt arrogant og avvisende, og sa nei til enhver form for ansvar for at dette hadde skjedd, ikke sant. Veldig arrogant. Og der da i motsetning til Ueland, som var, i hvert fall sånn som jeg oppfattet det overfor pårørende, han var ydmyk, og beklaget på alle mulige måter, og påtok seg medansvar i dette her. Uforbeholdent. Det er noen helt annet enn det Killi gjorde. Og sånne ting, i hvert fall for meg, så har det veldig stor betydning for hvordan du skal reagere på en leder av en organisasjon når noe skjer. Han Killi var som en firkantet trekloss, og eier ikke sosiale antenner tydeligvis, og mangler så vidt jeg kan bedømme, også totalt selvkritikk. Og så ble han også da backet opp av samferdselsministeren.” (Pårørende)

Dette impliserer en underliggende forventning om at NSB-ledelsen og andre ansvarlige aktører imøtekommer kravene og forventningene på en måte som framstår som anstendig og passende ut fra situasjonen.

Kravene og forventningene fra Støttegruppen og pårørende framstår som mest tvetydige, følelsesladet, og motstridende og samtidig som svært sentrale ut fra studiens tilnærming. Det ambivalente preget må også sees i sammenheng med de klare ekspressive føringene knyttet til disse samt NSB-ledelsens dobbeltrolle under ulykken. Dette kom til uttrykk ved at NSB-ledelsen av enkelte ble oppfattet som skadevolder, samtidig som de tok en svært proaktiv rolle i omsorgsarbeidet overfor de rammede. Videre hadde NSB-ledelsen også en offerrolle og -identitet, ettersom NSB som organisasjon ble svært hardt rammet av ulykken i form av tap av menneskeliv. Kompleksiteten og spenningen i kravene og forventningene blant de pårørende kommer spissformulert til uttrykk ved at empirien viser at noen forstår ansvar som

ensbetydende med umiddelbart å kreve NSB-ledelsens avgang. Andre sympatiserte imidlertid med ledelsen og forventet at de ble værende for å rydde opp i situasjonen. Kravene og forventningene fra denne grupperingen har et preg av å være rituelle. Følgende uttalelse fra en sentral offentlig tjenestemann som var involvert i ulykkeshåndteringen, underbygger dette. Det påpekes spesielt hvordan NSB-ledelsen måtte balansere ulike og kompliserte hensyn i håndteringen av de ekspressive kravene og forventningene, og følgelig ble stilt overfor en vanskelig oppgave:

”Jeg synes jo at ved Åsta-ulykken så var Ueland (NSBs konsernsjef) flink, for han var nærværende og tilgjengelig. Og så tror jeg at du må være tilgjengelig overfor de pårørende. Men du opplevde jo også at pårørende ikke ville snakke med han, fordi at de var sinte på Jernbanen, som på en måte hadde tatt livet av deres kjære. Vi kan si at det er en irrasjonell måte å reagere på, men det er helt naturlig; du blir forbanna og stiller spørsmål om hvorfor skjer det. Det er Jernbanens skyld, og jeg vil ikke ha noe med disse folkene å gjøre – kom ikke her og treng deg på meg! Så både det å være nærværende og samtidig respektere at man må holde avstand. Så han hadde en funksjon i forhold til pårørende og pressen, som ville stille spørsmål. Og ikke minst det å være tilgjengelig for sine ansatte; de som deltok i redningsaksjonen, lokførere, konduktører, andre i organisasjonen – det var han flink til. Men Ueland hadde heller ikke noe direkte med redningsaksjonen å gjøre, men han måtte svare på alle de ubehagelige spørsmålene som kom til NSB som system.” (Offentlig tjenestemann)

Myndighetene

Dette kan også sees i sammenheng med kravene og forventningene fra myndighetenes side, hvor en er opptatt av at en i størst mulig grad blir informert om de faktiske forhold omkring ulykken, og at nødvendige forebyggende tiltak blir iverksatt. Dette innebærer å framskaffe opplysninger og fakta, samtidig som man bidrar til og stiller ressurser til disposisjon for den offentlig oppnevnte ulykkeskommisjonen og politiets etterforskning. Analysen viser videre at myndighetene representert ved samferdselsminister og Stortinget spilte en mer passiv rolle i perioden som studien omfatter, og deres krav og forventninger kommer først og fremst til uttrykk gjennom den regjeringsoppnevnte undersøkelseskomisjonen.

Media

Media er en sentral aktør når det gjelder den symbolske dimensjon av krisehåndteringen, hvor

det var vesentlig hvordan NSB-ledelsens forvaltet sitt moralske ansvar i forbindelse med ulykken, og hvordan dette ble oppfattet av eksterne aktører. Studien viser at dette representerer et svært sentralt aspekt i forhold til deres legitimitet. Denne prosessen kan sees i sammenheng med de overlevendes og etterlattes oppfatning av hva som er passende, og har et rituelt preg. Forventninger om *innrømmelse og erkjennelse* av ansvar og skyld framstår som vesentlig. Analysen viser hvordan medias samspill og interaksjon med enkelte av de pårørende er sentralt, og følgende sitater illustrerer dette:

”Media skal på en måte være på opinionen og pårørende sin side – per definisjon. De har ofte fakta om hendelsesforløpet som krav. Og de bakenforliggende strukturene bak hendelsesforløpet; hva er retningslinjer, hva er rutiner, hva er reglene for ditt og datt. Hva er kontrollrutinene, hva er sikkerhetsmekanismene – krav om informasjon rundt alt dette her. Så kommer i tillegg kravet om innrømmelser, og det er alltid vanskeligere – så det ligger en underliggende forventning om innrømmelser (...) Så det er liksom en forventning at en raskt skulle finne årsaken til dette. Andre krav og forventninger som ansvar, skyld, innrømmelser og så videre. Det følger av dette med årsak. Du kan jo liksom ikke hoppe ut i dette og si at det er min skyld, før du egentlig er til bunns i det. Så du må jo distansere deg litt fra det.” (NSB-leder)

”Det er for så vidt legitime krav de har stilt til NSB. Det er lett å ha sympati med de pårørende – de prøver å bruke oss, de har jo ikke så mange arenaer i de foraene sine.” (Journalist)

Interne

Ut fra analysen av de interne kravene og forventningene framstår det som et vesentlig aspekt at NSB som organisasjon i forbindelse med ulykken framstår som både offer og skadevolder. Dette skapte behov for både intern oppfølging og bearbeidelse av sorg og usikkerhet, kombinert med skjerming av de ansatte for eksterne kritikk. Kravene og forventningene NSB ble konfrontert med, kunne således være sterke emosjonelle reaksjoner som varierte fra sympati og forståelse til aggresjon og sinne. Dette hadde en rekke implikasjoner for de interne kravene og forventningene i en organisasjon som var rammet av en tragisk og svært omfattende ulykke. I tillegg til at videre forsvarlig drift av funksjonell karakter var kritisk, hadde organisasjonen følgelig behov for en ledelse som framstod samlet for å bygge opp og styrke en organisasjon med sviktende selvtillit. Samtidig var ulykkens årsak og ansvar uavklart, noe som medførte betydelig grad av usikkerhet. Dette medførte at NSB som

organisasjon ble utsatt for stort eksternt press preget av sprikende og tvetydige krav, forventninger og spekulasjoner. Også den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene som NSB-ledelsen ble konfrontert med i forbindelse med ulykken, framstår som konfliktfylt når det gjelder eksterne versus interne behov og interesser:

”Det første kravet vi stiller, er at ledelsen forholder seg nøytrale i forhold til skyldspørsmål før de vet noe med sikkerhet. Og vi pleier å si at de vet ikke noe med sikkerhet før politietterforskningen er avsluttet. Der hadde vi en skikkelig konfrontasjon med Jernbaneverket når de følte behov for å gjøre noe i forhold til seg selv – de kom med en foreløpig teknisk rapport. Så det er liksom nummer en i forhold til ledelsen. Nummer to, det er at de håndterer de mellommenneskelige forholdene på en skikkelig måte. Det er det viktigste sånn innledningsvis, og deretter så går det på tiltak for å unngå at det samme skjer igjen. Du opplever alltid to faser: det ene er det umiddelbare, og det andre er oppfølgingen.”
(Tillitsvalgt i NSB)

Spesielt var presset mot lokførerne og togpersonell som ble konfrontert med kundene daglig, betydelig, i en periode hvor usikkerheten var stor. Dette gav negativt utslag for selvfølelsen og yrkesstoltheten. Det ble en belastning å gå på jobb, noe følgende sitat fra en tillitsvalgt illustrerer:

”Det som vi merket mest, det var jo i form av de tilbakemeldingene som vi fikk fra folk ute, som gikk på hvordan arbeidsdagen deres hadde blitt (...) Problemet er rett og slett å gå på jobben, hvor du på en måte kanskje indirekte føler at du sitter med et delansvar, fordi at du er en del av yrkesgruppen. I slike tilfeller så vil det alltid bli snakk om at det er lokføreren som har skylden, og det ble det jo også. Og det er ikke noen god følelse for en slik yrkesgruppe å få. Du kommer automatisk i en sånn forsvarsposisjon i forhold til hva andre gjør, og så videre. Det er på en måte vår jobb å bidra til at de skal komme seg ut av det. Derfor var vår jobb i første rekke i forhold til pressen, og å få kartlagt en del forhold rundt lokføreryrket og så videre.” (Styremedlem i NSB)

Basert på dette kan de interne behovene i organisasjonen som kommer til uttrykk i form av krav og forventninger, deles i to: For det første var det viktig at det driftsmessige behov ble ivaretatt. Med andre ord at togene fortsatt gikk, til tross for at betydelige ressurser ble omdisponert og benyttet til ulike formål og tiltak i forbindelse med ulykken og dens konsekvenser. Det er et sentralt moment i denne sammenhengen at analysen dokumenterer at NSBs konsernledelse brukte betydelige ressurser på oppfølgingen av de overlevende og

pårørende, inkludert NSB-ansatte som var rammet. I forlengelsen av dette var det kritisk å kontinuerlig holde organisasjonen oppdatert når det gjaldt informasjon, og at de kanaler og arenaer som var tilgjengelige for å ivareta dette behovet, ble benyttet. Kombinert med den generelt økte belastningen ulykken skapte i organisasjonen, medførte dette at den daglige driften måtte gjennomføres ved hjelp av langt færre ressurser enn det som var tilgjengelig og påkrevd til vanlig. Dette ble løst av NSB-ledelsen ved at substansielle og symbolske ledelsesaktiviteter og -funksjoner ble dekoplet i funksjonell forstand (Sutton & Galunic, 1996).

Videre ble NSB som organisasjon utsatt for en dypt tragisk ulykke, som medførte svært stort eksternt press, samtidig som den interne emosjonelle belastningen i form av sorg og usikkerhet var betydelig. Empirien antyder at ivaretagelse av de rammede, som også impliserte organisasjonen som en helhet, stilte store krav overfor ledelsen. Dette innebar på den ene siden å prioritere å vie interne behov oppmerksomhet. På den annen side var det viktig at ledelsen framstod tydelig og konsistent ved å imøtekomme det eksterne presset, slik at tilliten til selskapet i størst mulig grad ble gjenopprettet. Den symbolske dimensjonen ved disse kravene og forventningene framstår som sentral, og kan relateres til ledelsens moralske ansvar:

”Det ene var internt; jeg følte at organisasjonene og medarbeiderne følte veldig behov for at noen av oss stod fram og frontet dette her; stiller opp i redaksjon 21 og er synlig, forsøker å i alle fall redde stumpene av den æresfølelse som medarbeiderne har. Da må du være synlig og villig til å eksponere deg – det er helt nødvendig. Hvis du som leder forsvinner og burer deg inne på kontoret og stenger telefonen, det går bare ikke. Det er nokså elementært (...) Det samme var vel kravet jeg opplevde fra omverdenen også; noen må på en måte stå fram og si et eller annet, selv om det bare er ’våre tanker går til og så videre’ (...) Hvis ikke du er i stand til å gjøre rede for deg, så blir det veldig ofte gærn’t da. Må i alle fall stille opp (...) Internt så måtte noen på en måte stå opp på vegne av en organisasjon som fortsatt mente at den hadde rimelig grad av kontroll.” (NSB-leder)

De viktigste aktørene, og dokumentasjon og illustrasjoner av innholdet i deres krav og forventninger inndelt etter en substansiell versus symbolsk dimensjon, kan framstilles i tabell 6.5–6.8:

Substansiell dimensjon	Symbolsk dimensjon
<p>Innhold: informasjon, erstatning, oppfølging, juridisk ansvar</p> <p>Eksempler:</p> <p><i>”Å ivareta og fremme alle etterlatte- og overlevendes interesser i forbindelse med ulykken samt de påfølgende forsikrings- og erstatningsoppgjør.</i></p> <p><i>Å koordinere og fremme individuelle og felles interesser overfor forsikringselskaper, advokater, NSB, Jernbaneverket, myndigheter og andre som har forbindelse med ulykken.</i></p> <p><i>Å fremme økt fokus på sikkerheten i jernbanesektoren.</i></p> <p><i>Sørge for nødvendig oppfølging og etterbehandling av alle involverte etter ulykken.” (Støttegruppens vedtekter 1.1–1.4)</i></p>	<p>Innhold: ta ansvar, erkjennelser, vise ydmykhet, ta selvkritikk</p> <p>Eksempler:</p> <p><i>”Punkt 1 så tror jeg at de pårørende forventer at toppledelsen tar ansvar når ulykken skjer Og hvis toppleren står fram og kan vise et menneskelig ansikt, så tror jeg det er en plusside, det tror jeg absolutt. Jeg tenker at det å ta ansvar, og vise et menneskelig ansikt, det er i hvert fall viktig tidlig i fasen. Å ta ansvar fra begynnelsen, det tror jeg betyr å være ærlig; innrømme feil, hvis feil har skjedd, og ikke delegere skyld nedover. Så jeg tror Ueland gjorde en brukbar figur i den første fasen.” (Offentlig tjenestemann)</i></p>

Tabell 6.5 Pårørendes krav og forventninger inndelt langs en substansiell versus symbolsk dimensjon

Substansiell dimensjon	Symbolsk dimensjon
<p>Innhold: faktainformasjon, forhold knyttet til formelt ansvar</p> <p>Eksempler:</p> <p><i>”De to instansene har ofte som krav – utover dette med faktainformasjon som ligger fra alle – fakta om hendelsesforløpet. Og de bakenforliggende strukturene bak hendelsesforløpet; hva er retningslinjer, hva er rutiner, hva er reglene for ditt og datt. Hva er kontrollrutinene, hva er sikkerhetsmekanismene – krav om informasjon rundt alt dette her.” (NSB-leder)</i></p> <p><i>”Noe har jeg fått referert, noe har jeg erfart; helt hemningsløst mye mediepress (...) Jeg tror det var 250 telefoner per dag, og journalister skal ha informasjon.” (Konserndirektør i NSB)</i></p> <p><i>”Toppene har ansvar – å unnlate å sørge for systemer som fanger opp enkeltfeil, kan være en form for uaktsomhet.” (Aftenposten 11. januar 2000, Lars Kluge).</i></p>	<p>Innhold: innrømmelser og skyld (på vegne av de pårørende)</p> <p>Eksempler:</p> <p><i>”Så kommer i tillegg kravet om innrømmelser, og det er alltid vanskeligere – så det ligger en underliggende forventning om innrømmelser(...) Så det er liksom en forventning at en raskt skulle finne årsaken til dette. Andre krav og forventninger som ansvar, skyld, innrømmelser og så videre.” (NSB-leder)</i></p>

Tabell 6.6 Medias krav og forventninger inndelt langs en substansiell versus symbolsk dimensjon

Substansiell dimensjon	Symbolsk dimensjon
<p>Innhold: redegjørelser, informasjon, formelt ansvar</p> <p>Eksempler:</p> <p><i>”I så måte så ble vår rolle mer å avvente; hva vil statsråden gjøre med dette? og eventuelt hvorledes skal denne granskningen gjennomføres (...)Vi må stille de prinsipielle spørsmålene: Er sikkerheten tatt vare på? Og eventuelt hva koster den sikkerheten som fagmyndighetene er sikker på at må være på plass – det er vår jobb.” (Medlem av Samferdselskomiteen)</i></p> <p><i>”Hva som var den viktigste oppgaven, var jo når det gjaldt ulykken, det var jo å bidra til at hendelsesforløpet ble klarlagt maksimalt. Og å sørge for at man fikk iverksatt nødvendige tiltak for å bedre sikkerheten. Det var helt åpenbart det viktigste fra departementets side.” (Samferdselsminister)</i></p>	<p>Liten grad</p>

Tabell 6.7 Myndighetenes krav og forventninger inndelt langs en substansiell versus symbolsk dimensjon

Substansiell dimensjon	Symbolisk dimensjon
<p>Innhold: fortsatt forsvarlig drift sikkerhetsmessig, og midler til intern krisehåndtering og bearbeiding, intern informasjon</p> <p>Eksempler:</p> <p><i>"Dette ble ivaretatt ved å arrangere allmøter og andre tiltak for å informere og vie organisasjonen oppmerksomhet for å håndtere den påkjenningen i form av usikkerhet, sorgen, presset og sjokket som ulykken medførte. I dette arbeidet var intern informasjon svært sentralt, og en sentral del av ivaretagelsen av dette behovet var elektronisk informasjon for hele konsernet, gjennom konserntidsskriftet, fax til driftsoperative enheter og stasjoner og enhetenes skriftlige kanaler i form av newsletters og blader (...) I tillegg kom korrigering av feilinformasjon / spekulative oppslag i media." (Kapoor, 2001)</i></p> <p><i>"Kombinasjonen av å håndtere ulykken og sørge for fortsatt drift. Det var nok det, men sånn helt konkret så var man veldig opptatt av å ivareta de som hadde overlevd ulykken, og de pårørende." (NSB-leder)</i></p>	<p>Innhold: nøytralitet når det gjelder skyldfordeling, moralsk støtte og oppbakking</p> <p>Eksempler:</p> <p><i>"Og da var det åpent hus, vi hadde mange sånne fellesmøter hvor da også Ueland kom og snakket, som er veldig viktig; at lederen viser ansikt og ansvar og stiller seg foran, og er en del av det – det tror jeg er ekstremt viktig (...) Det å vise at vi står i bresjen for dem. Og da var det særlig viktig at Ueland som konsernsjef, som også hadde en høy profil før, at han også var til stede på disse allmøtene. Det var viktig for vårt personale for å føle at de var viktige helt til topps (...) Så det er mye symboleffekter i forhold til oppfølgingen." (NSB-leder)</i></p> <p><i>"Det var mer indirekte – mer egentlig vår egen selvfølelse, som selvfølgelig henger sammen med omdømme. Det var todelt; det ene var at omverdenen skulle vite det, men også at vi selv visste at det var godt nok." (NSB-leder)</i></p> <p><i>"Vi måtte jo da vise medlemmene våre at vi håndterte dette på en skikkelig og ryddig måte, i forhold til å ivareta deres interesser også i framtiden. Så det går blant annet på å avvise at man bare kunne legge skylden på én mann, og det er lokførereren." (Tillitsvalgt i NSB)</i></p>

Tabell 6.8 Interne krav og forventninger inndelt langs en substansiell versus symbolsk dimensjon

6.3.3 Oppsummering av kravene og forventningene

En oppsummering av analysen viser at kravene og forventningene som de respektive ledelsene ble konfrontert med i studiens to caser, kan forstås langs en substansiell og en symbolsk dimensjon, i tråd med analysemodellen presentert i kapittel 2. Den substansielle dimensjonen kan relateres til videre daglig drift i NSB-casen og selve den praktiske gjennomføringen av Åsgard-prosjektet i Statoil-casen. Denne dimensjonen innebærer videre mer funksjonelle sider ved selve krisehåndteringen, som utarbeidelse av analyser og redegjørelser i Statoil-casen og framskaffelse av informasjon og praktiske sider ved oppfølgingen av de berørte parter i NSB-casen. Den er hovedsakelig relatert til ledelsens formelle og juridisk ansvar.

Den symbolske dimensjon ved kravene og forventningene kom til uttrykk mer implisitt og kan relateres til ledelsens moralske ansvar. Dette innbefatter å respondere på kritikk, kommunisere forklaringer på krisen og følge opp og vise eksterne og interne aktører oppmerksomhet. Videre framstår både den substansielle og den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene som tvetydige, motstridende, ambivalente og konfliktfylte.

Analysen avdekker et fundamentalt dilemma og avveining både i forhold til ressursbruk og når det gjelder på hvilken måte en responderte på verdiladede og ekspressive krav og forventninger: På den ene side framstår det kritisk hvor mye tid og oppmerksomhet som ble viet den eksterne kritikken som ledelsen i begge tilfeller ble konfrontert med i forbindelse med krisene, og som opplevdes som urettferdig og belastende internt. Videre måtte dette balanseres mot interne driftsmessige behov, og interne forventninger om at ledelsen kommer organisasjonen til unnsetning gjennom å støtte, forsvare og skjerme organisasjonen mot kritikk. En sentral implisitt forventning knyttet til den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene i begge casene er at ledelsen viser evne og vilje til å opptre ydmykt og symbolsk påta seg skyld og selvkritikk for det som har skjedd. Som det vil bli nærmere redegjort for, kan dette formuleres og forstås i en metafor hvor ledelsens evne og vilje til å la seg *rituelt piske* framstår som kritisk. Dette innebærer å utvise ydmykhet og ta selvkritikk for å imøtekomme og respondere på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene.

I forlengelsen av dette oppstår en spenning i forhold til om ledelsen skal "gi etter" for den eksterne kritikken ved å ta selvkritikk for å avlaste den negative eksponeringen og presset. Dette innebærer en avveining mellom to muligheter: Ledelsen kan enten opptre ydmykt og risikere at dette blir oppfattet som illojalt eller som manglende støtte internt, eller avvise den eksterne kritikken av interne hensyn. I det siste tilfellet står en i fare for å miste ekstern støtte, troverdighet og legitimitet.

Innholdet i de mest sentrale kravene og forventningene i studiens caser oppsummeres langs en substansiell versus symbolsk dimensjon i tabell 6.9 og 6.10. I tabellene er kravene og forventningen relatert til ledelsens formelle versus moralske ansvar:

Statoil

Kravene og forventningene, og hvilke ansvar de er knyttet til	Innholdet i kravene og forventningene
Substansiell dimensjon knyttet til formelt ansvar	Utarbeidelser av forklaringer, redegjørelser, informasjon, rapportering, ferdigstillelse av prosjektet, videre drift
Symbolsk dimensjon knyttet til moralsk ansvar (eksplisitte/uttrykte)	Kritikk/bekymring fra departement og media
Symbolsk dimensjon knyttet til moralsk ansvar (implisitte/underliggende)	Ta selvkritikk, påta seg skyld, vise ydmykhet

Tabell 6.9 Oppsummering av kravene og forventningene i Statoil-casen

NSB

Kravene og forventningene, og hvilke ansvar de er knyttet til	Innholdet i kravene og forventningene
Substansiell dimensjon knyttet til formelt ansvar	Informasjon eksternt/internt, betjening av media, gjennomgang av egen organisasjon og rutiner, rapportering, ivaretagelse av egen organisasjon og pårørende, videre drift
Symbolsk dimensjon knyttet til moralsk ansvar (eksplisitte/uttrykte)	Ta ansvar (svært tvetydig og mostridende), stille sine plasser til disposisjon
Symbolsk dimensjon knyttet til moralsk ansvar (implisitte/underliggende)	Vise medfølelse og sorg, forståelse for pårørendes sinne og fortvilelse, være ydmyk, ta selvkritikk

Tabell 6.10 Oppsummering av kravene og forventningene i NSB-casen

6.4 Steg 3. Ledelsen som symbolsk arkitekt i konstruksjonen av egen legitimitet: ledelsens respons på kravene og forventningene

I det følgende vil det bli redegjort for og analysert hvordan henholdsvis Statoil- og NSB-ledelsen responderte på innholdet i kravene og forventningene, utdypet i det foregående.

Spesielt vil den symbolske dimensjon ved responsen bli belyst, knyttet til toppledelsens moralske ansvar. Det blir undersøkt hvorvidt de respektive ledelsenes utøvelse av impression management vektlegger å kommunisere rasjonalitet og/eller forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon. Hvorvidt ledelsens respons hovedsakelig kan forstås som aktiv påvirkning av (leder som symbolsk arkitekt) og/eller mer passiv tilpasning til (leder som symbolsk objekt) eksterne aktørers krav og forventninger, vil også bli analysert. Først redegjøres det for hvordan de respektive ledelsene håndterte den substansielle dimensjonen ved krisene.

Den substansielle og funksjonelle dimensjon

Studien viser på et generelt og overordnet nivå at ledelsen i både Statoil og NSB gjennomførte en form for funksjonell dekopling, for å imøtekomme konfliktfylte og motstridende krav og forventninger. Dette kom til uttrykk ved at det i begge casene ble foretatt en arbeidsfordeling internt i ledelsen, hvor noen hadde ansvar for håndtering av krisen, spesielt eksternt, og øvrige for den interne daglige drift. På denne måten ble symbolske ledelsesroller- og funksjoner dekoplet fra øvrig drift (Sutton & Galunic, 1996).

Ved dekopling av symbolske strukturer og praksis fra substansielle og driftsmessige er formålet å lede den eksterne oppmerksomheten mot seremonielle og symbolske strukturer og aktiviteter (Meyer & Rowan, 1977). På denne måten skjermes ledere med ansvar for driftsmessig aktivitet og strukturer fra ekstern oppmerksomhet og forstyrrelse som krisen avstedkommer. Dette ivaretas ved at den symbolske dimensjonen ved krisen håndteres av ledere som besitter symbolske roller og funksjoner. En slik form for dekopling av substansielle og symbolske ledelsesroller- og funksjoner kan forstås som en strukturell forsvarsstrategi (Sutton & Galunic, 1996), noe som kommer til uttrykk gjennom studiens empiri. Hensikten med dette var følgelig å imøtekomme og balansere de til dels motstridende dimensjonene ved kravene og forventningene, redegjort for i det foregående, og således ivareta både behovet for legitimitet og behovet for forsvarlig drift. Følgende sitater illustrerer dette:

Statoil

”Det ene er den følelsesmessige reaksjonen, men den andre siden er konsekvensen for tidsbruk og energibruk i ledelsen – du får veldig mye slitasje i forhold til det du egentlig skal bruke tiden din på, og du får oppmerksomhetsproblemer.” (Statoils konsernsjef)

”Det var jo en del press fra media akkurat når det skjedde, det ble vi enig om at informasjonsavdelingen og Terje tok seg av. Vi andre fikk fred og ro til å jobbe med saken (...) Jeg tror det er litt viktig i sånne perioder der vi hadde noe vi skulle svare på, så tror jeg det er veldig greit at det er noen som får lov å gjøre jobben, så er det noe som uttaler seg utad. Nå føler vel ikke jeg at det er noe sånn stort problem å si noe verken i radio eller fjernsyn, det går jo rimelig raskt da. Men det er ikke så dumt at vi er skjermet.” (Statoil-leder)

NSB

”Det vi var opptatt av, var de etterlatte og de skadde, og vår egen organisasjon. Denne prioritering ble kommunisert og akseptert internt og eksternt. Den daglige driften skulle gå, og da var det viktig at en og tok vare på ledere og enkeltpersoner slik at ikke de knakk sammen ved at belastningen ble for stor (...) Det kritiske var å forvise seg om at alle har fokus nok på den daglige jobb, sånn at ikke risikoen øker i driften.” (NSBs konsernsjef)

”Sånn at vi ganske raskt kunne dele ledergruppen opp i noen som gikk ut i felten, mens andre holder stand her og holder butikken gående (...) Jeg tror beskrivelsen av krisen var bare at vi måtte inn og gjøre noe alle sammen, altså alle ble veldig operative både i forhold til driftsapparatet som er en person, driftsdirektøren vår som tok den delen. Kommunikasjonsdirektøren som håndterte informasjonsbiten, tok full styring på den, og meg som tok de litt mer myke biten som var oppfølging av mennesker.” (NSB-leder)

Dekopling er behandlet i flere bidrag innenfor institusjonell teori (Meyer & Rowan, 1977; Brunsson, 1989). Sutton & Galunic (1996) og Scott (1992) argumenterer mer spesifikt for hvordan symbolske og substansielle lederroller og funksjoner dekoples ved kriser, spesielt når ledelsen blir gjenstand for stor oppmerksomhet i offentligheten. Dette skyldes at kriser medfører at ledere, som følge av krisen, blir tvunget til å prioritere symbolske aktiviteter og handlinger, og at dette kan gå på bekostning av substansielle aktiviteter og handlinger samt andre pågående prosjekt og oppgaver. Studien viser at det i begge casene ble en utfordring å mestre denne balansen, og at ledelsen i både Statoil og NSB aktiverte en form for dekopling av symbolske og substansielle ledelsesroller for å håndtere de motstridende kravene og forventningene.

Den symbolske dimensjonen ved responsen

Ledelsens formidling av budskap og respons på krav og forventninger overfor omgivelsene er sentralt ved kriser. Kommunisering av rasjonalitet (nøytrale, konsistente og logiske budskap)

og/eller forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon (betimelige, respektfulle og bilaterale budskap) representerer alternative strategier for å opprettholde og forsvare legitimitet i etterkant av kontroversielle hendelser (Tyler, 1990; Shapiro, 1993; Davies, 1996; Houston, 1990; Elsbach, 2001). Dersom aktører enten oppfatter at ledere opptrer i tråd med rasjonelle og logiske prosedyrer, eller at deres synspunkt, oppfatninger og mening blir tatt hensyn til og ansett som viktige, er det sannsynlig at de blir oppfattet som legitime. Det er imidlertid ikke avklart om en av disse formene for budskap eller respons er mer effektiv i noen situasjoner enn andre. Dette antyder at det kan være kontekststøttet; at kommunisering av rasjonalitet er mest effektivt for å styrke legitimitet i noen situasjoner, mens kommunisering av forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon er mer effektivt i andre (Elsbach, 2001). Det er heller ikke avdekket i hvilken grad og eventuelt hvordan ulike kriser kan avstedkomme ulike former for krav og forventninger. Videre er det uavklart hvordan dette påvirker om kommunisering av rasjonalitet og/eller forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon er mest effektivt for å styrke ledelsens legitimitet.

I det følgende vil det bli nærmere redegjort for hvordan Statoil-ledelsen og NSB-ledelsen responderte på krav og forventninger gjennom impression management-taktikker for å forsvare legitimiteten i forbindelse med krisene de ble konfrontert med. Det blir undersøkt hvorvidt håndteringen og budskapet de formidlet, kommuniserte *rasjonalitet versus forståelse og hensyn overfor interessentenes syn og situasjon*. Videre belyses hvorvidt de respektive ledelsene *passivt tilpasset seg* og/eller *aktivt påvirket* eksterne oppfatninger. Formålet med dette er å skape en nyansert forståelse for hvordan budskapet ledelsen kommuniserte overfor omgivelsene som en respons på kravene og forventningene de ble konfrontert med, påvirket deres legitimitet. Spesielt vil det bli belyst hvordan den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene relatert til ledelsens moralske ansvar avdekket i analysens steg 2, influerte på disse prosessene. I analysen vil det i all hovedsak bli vektlagt og undersøkt hvordan ledelsen i studiens to caser responderte på følgende hendelser.

NSB-ledelsens respons består hovedsakelig i den umiddelbare håndteringen av kravene og forventningene som Åsta-ulykken utløste i perioden 4.–6. januar 2000. Dette omfatter deres respons, interaksjon og kommunikasjon overfor eksterne aktører i denne perioden.

I Statoil-casen bestod responsen i Statoil-ledelsens tilsvarende på brevet fra olje- og energiministeren med krav om redegjørelser for de økonomiske overskridelsene ved Åsgard. Dette omfatter det skriftlige svarbrevet og framleggelse av redegjørelsene på en pressekonferanse samt skriftlige og muntlige uttalelser og ytringer overfor omgivelsene i forbindelse med disse hendelsene.

Hendelsene er nærmere beskrevet i kapittel 4 og 5, og de viktigste responsene på de legitimitetstruende hendelsene representert ved Åsta-ulykken og Statoil-ledelsens redegjørelse overfor Olje- og energidepartementet kan framstilles i følgende tabell:

	Respons	Oppfølging/presisering av respons
STATOIL	Statoil-ledelsens redegjørelse overfor Olje- og energidepartementet	Pressekonferanse/uttalelser i media i forbindelse med overskridelsen generelt og redegjørelsen for Olje- og energidepartementet spesielt
NSB	Den umiddelbare offisielle uttalelsen fra NSB-ledelsen om deres prioritering og definering av ansvar, knyttet til hvordan de ville håndtere ulykken	Oppfølging, tydeliggjøring og kommunisering av dette budskapet gjennom symbolske aktiviteter og handlinger i forbindelse med den umiddelbare oppfølging av ulykken 4.–6. januar

Tabell 6.11 Ledelsens respons på de legitimitetstruende hendelsene

6.4.1 Statoilledelsens respons på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene

Analysen av studiens empiri viser at Statoil-ledelsens forståelse og håndtering av krisen og kravet om redegjørelse for overskridelsene var av rasjonell karakter, noe følgende sitat illustrerer:

”Jeg kan gjerne si at vi hadde en annen virkelighetsoppfatning, men realitetene var jo de samme; det var at vi hadde en kostnadsøkning, men vår oppgave var å forklare hvorfor man hadde hatt den, og vi mente at vi hadde rimelig rasjonelle og gode argumenter for hvorfor det hadde skjedd (...) Altså vår oppgave var å gi en grei begrunnelse for hva som var skjedd; underestimering på den første delen. Og jeg er overbevist; når du nå sammenligner utbyggingen på Åsgard med andre

utbygginger på norsk sokkel, så har ikke Åsgard kostet mer enn det burde koste.”
(Statoil-leder)

Sitatet reflekterer også tydelig en annen viktig tendens i datamaterialet: at Statoil-ledelsen hadde en svært avvikende virkelighetsoppfatning av overskridelsene i forhold til omgivelsene. Internt i Statoil ble overskridelsene ikke betraktet som kritikkverdige, og man oppfattet det heller ikke som at de hadde karakter av å være en krise. Følgelig var en opptatt av å dokumentere årsakene til overskridelsene og utarbeide rasjonelle forklaringer på hvordan og hvorfor disse hadde funnet sted. Dette antyder at Statoil-ledelsen hadde en pragmatisk og analytisk tilnærming til redegjørelsene for overskridelsene, og hvordan disse ble begrunnet og formidlet.

Analysen viser at Statoil-ledelsens redegjørelse overfor Olje- og energidepartementet kan forstås som impression management-taktikk, hvor overskridelsene ble *rettferdiggjort og unnskyldt* (Schlenker, 1980) gjennom forklaringer som framstår som rasjonelle og velbegrunnede. Det ble spesielt vist til prosjektets overordnede formål og kommersielle og samfunnsøkonomiske potensial og verdi. På denne måten kommuniserte Statoil-ledelsen at selv om de var ansvarlige for overskridelsene, var ikke disse så alvorlige som de ble oppfattet eksternt (Scott & Lyman, 1968). Budskapet ble forsterket og begrunnet ved å vise til at prosjektet var teknologisk utfordrende og i tråd med bredt sosialt aksepterte og institusjonaliserte normer, verdier og strukturer. Dette kom til uttrykk ved at Statoil-ledelsen i sin respons argumenterte for overskridelsene med at prosjektets store inntjeningspotensial ville komme samfunnet til gode. I tillegg ble det argumentert for bruk og utvikling av avansert ny teknologi og usikkerhet/risiko forbundet med dette. Videre at utbyggingen representerte et banebrytende komplekst teknologisk prosjekt som var unikt i verdensmålestokk, at overskridelsene hadde vært varslet og var en konsekvens av at Norsok-prinsippene²⁴ samt Kaasen-utvalgets innstilling ble tatt til følge.²⁵ Etter en kort beskrivelse av de ulike delene av Åsgardkjeden innledningsvis i den skriftlige redegjørelsen overfor Olje- og energidepartementet, kommer impression management gjennom rettferdiggjøring og

²⁴ Nærings- og energidepartementet tok i 1993 initiativet til etablering av et utbyggings- og driftsforum for petroleumssektoren; Norsok. Målet for forumets arbeid var å identifisere og å bidra til å iverksette tiltak som ville videreutvikle kontinentalsokkelens konkurranseposisjon. Forutsetningen har hele tiden vært at arbeidet skal foregå gjennom et samarbeid mellom oljeselskaper, leverandørindustri, arbeidstakerorganisasjoner, forskningsmiljøer og myndigheter. Formålet er å øke verdiskapingen for alle gjennom å øke lønnsomhet og volum, å sikre sysselsettingen og å gjennomføre kulturrendring og å innføre nye samarbeidsformer og arbeidsprosesser (Stortingsmelding nr. 46, 1997–98).

²⁵ Brev fra Statoils styreformann Kjell O. Kran til OED ved statsråd Marit Arnstad 7. april 1999.

unnskyldninger til uttrykk. Dette kan relateres til Statoil-ledelsens argumentasjon og begrunnelser for overskridelsene referert over. Følgende formuleringer i redegjørelsene illustrerer og dokumenterer dette:

”For å få tilfredsstillende lønnsomhet satset operatøren og partnerne bevisst på løsninger som forutsatte omfattende teknologiutvikling. Slike utbyggingsprosjekter vil alltid være forbundet med stor grad av usikkerhet. Usikkerheten i prosjektene ivaretas normalt ved at kostnadsestimatet angis med en usikkerhet på pluss/minus 20 % (...) Spesielt vil styret understreke betydningen av dette i lys av at prosjektene i Åsgardkjeden er av de første større prosjektene som gjennomføres i henhold til Norsok-prinsippene (...) Styret deler de vurderinger og støtter de forslagene som framkommer i Investeringsutvalgets innstilling (Kaasen-utvalget) (...) Styret har behandlet de omtalte utbyggingsprosjektene gjennom godkjenning av Plan for utbygging og drift (PUD) og Plan for anlegg og drift (PAD) (...) Styret er løpende orientert om utviklingen i prosjektene og har drøftet de tiltak som er iverksatt (...) For kostnadsøkningen for Åsgard B vil styret peke på de omfattende følger av kravene til 50 års levetid og tilhørende behov for utmattingsstyrke for strukturen (...) Sikre lønnsomheten på Åsgardprosjektet.”²⁶

Statoil-ledelsens forklaringer beskrevet i det foregående framstår som rasjonelle forklaringer når det gjelder *form*. Dette skyldes at det kommuniseres at organisasjonen rasjonelt forsøkte å nå rimelige og logiske mål, men at dette ble forhindret av faktorer utenfor deres kontroll, og/eller at noe feilaktig blir oppfattet som negativt (jf. argumenter om at prosjektet har inntjeningspotensial og er teknologisk unikt) (Sutton & Callahan, 1987; Elsbach, 2001). Formen på unnskyldningene og forklaringene underbygges ved at disse har et tydelig, forståelige og rasjonelt *innhold*. Dette kommer til uttrykk ved detaljert informasjon og logiske argumenter som inneholder teknisk *terminologi* og *sjargong* (språk). I tillegg refereres det til institusjonaliserte bransjenormer (Bies & Sitkin, 1992; Bies & Shapiro, 1987). Til sammen bidrar dette til å underbygge den rasjonelle tilnærmingen og innholdet i Statoil-ledelsens respons og redegjørelse overfor Olje- og energidepartementet.

Videre kan det identifiseres to sentrale formuleringer i brevet av mer eksplisitt symbolsk karakter knyttet til Statoil-ledelsens moralske ansvar. Dette gjelder de *svært kritiske formuleringene* og den store bekymring som kom til uttrykk i statsrådets krav om redegjørelse. Statoil-styret formulerte seg svært moderat i denne delen av responsen; det ble i liten grad uttrykt forståelse og hensyn overfor interessentenes syn og situasjon i forhold til

²⁶ Tilsvar fra Statoil-styret 7. april 1999 ved styreformann Kjell O. Kran på olje- og energiminister Marit Arnstads krav om redegjørelse for overskridelsene 19. mars 1999.

den eksplisitte kritikken og bekymringene de ble konfrontert med. Som det ble dokumentert i forrige steg av analysen, bestod disse av en underliggende forventning om at Statoil-ledelsen skulle ta selvkritikk og utvise ydmykhet. Dette ble besvart slik av Statoil-ledelsen:

”Styret anser det for uheldig at prosjekter i Åsgardkjeden har hatt store kostnadsøkninger (...) Sett i ettertid burde usikkerheten knyttet til Åsgardprosjektene kompleksitet og betydelig anvendelse av ny teknologi vært bedre reflektert i usikkerhetsområdet som ble angitt for beslutningen.”²⁷

Dette ble også underbygd ved at det ble argumentert for at nødvendige tiltak for en forsvarlig gjennomføring innen tidsfristen var besluttet og iverksatt.

Som det vil bli gjort rede for under neste steg i analysen, avdekker studien at formuleringen og graden av erkjennelse av ansvar og ydmykhet var kritisk for hvordan responsen og budskapet ble oppfattet av eksterne aktører. Dette kan forstås som den symbolske dimensjonen ved Statoil-ledelsens respons, og den var avgjørende for deres legitimitet

Et vesentlig moment i forståelsen av denne prosessen er også den svært ulike virkelighetsoppfatningen som analysen avdekker i Statoil og Statoil-ledelsen versus omgivelsene, spesielt Olje- og energidepartementet, Stortinget og media. Dette gjelder hvorvidt overskridelsene var kritikkverdige og hadde karakter av å være en krise. I forlengelsen av dette er det interessant å belyse nærmere prosessen som ledet fram til formen på den aktuelle formuleringen i responsen fra Statoil-ledelsen, referert over. Analysen antyder at prosjektgruppen som utarbeidet tilsvaret til Olje- og energidepartementet, i utgangspunktet tok større grad av selvkritikk i formuleringen som direkte responderte på kritikken. Dette ble imidlertid kraftig moderert og nedtonet, etter hvert som svaret ble revidert av styret og konsernledelsen.

”Vi skulle forklare hva som var skjedd, og gi rasjonelle grunner for dette. Det var jo ikke noe snusk, og det var ingen ting å skjule. Jeg var vel den som i det første brevet som vi skrev, kanskje sterkest beklaget det som var skjedd. Det ble nok, etter at både Harald, Terje og styret var inne, vannet ut litt, det gjorde det nok. Dersom du går tilbake til tidligere versjoner av det brevet vi sendte, så tror jeg at

²⁷ Tilsvar fra Statoil-styret 7. april 1999 ved styreformann Kjell O. Kran, på olje- og energiminister Marit Arnstads krav om redegjørelse for overskridelsene 19. mars 1999.

jeg skrev at vi sterkt beklaget det som var skjedd, og det ble ikke det som stod i det endelige brevet i alle fall, det gjorde det ikke.” (Statoil-leder)

Sitatet underbygger og forklarer bakgrunnen for den rasjonelle tilnærmingen i responsen til departementet. Dette indikerer at Statoil-ledelsens oppfatning av overskridelsene skiller seg fra omgivelsene, og hvordan disse ble forklart og begrunnet overfor omgivelsene.

Rasjonaliteten som kom til uttrykk ved responsen i redegjørelsen i brevet til departementet, ble videre forsterket og underbygd på pressekonferansen hvor Statoil-styret måtte redegjøre muntlig for overskridelsene. Opptreden på pressekonferansen framstår som avgjørende. Den var i stor grad konsistent med den skriftlige responsen, både når det gjelder innhold og form: Overskridelsene ble rettferdiggjort ved å vise til tekniske og rasjonelle forklaringer og begrunnelser. Det ble i liten eller moderat grad respondert på den symbolske dimensjonen ved kravet og forventningene ved å uttrykke ydmykhet og beklagelser for overskridelsene. Denne tendensen og holdningen kan underbygges ved følgende sitat:

”Så Åsgard kom ikke som noe overraskelse på meg, og heller ikke på styret. Så derfor reagerte jo også styret så kontant som de gjorde, og avviste enhver kritikk (...).” (Statoils konsernsjef)

”Da var det jo plutselig viktig å dokumentere at vi jobbet seriøst og ordentlig; at vi visste hva vi drev med. At prosjektet ville bli et vellykket industrielt prosjekt, og det var det vi prøvde å dokumentere ved de to utredningene vi utarbeidet til regjeringen og OED. Vi kom først med en liten en, også kom vi med en store en. Hvor vi prøvde å anslå hva dette prosjektet ville komme på totalt sett. Men igjen; med den type planlegging vi hadde, og kall det gjerne manglende oversikt, så ble jo dette en veldig ubehagelig sak. Men jeg må si at det var ikke før mitt siste møte med Marit Arnstad (statsråd) at jeg forstod at dette ville gå helt gærn't (...) Og den pressekonferansen som vi hadde noe senere, hvor jeg satt helt alene – jeg hadde riktig nok med meg informasjonsdirektøren i Statoil, men han satt i salen. Og så satt jeg der sammen med Lahnstein (fungerende statsråd), ekspedisjonssjef Tore Sandvold og informasjonsansvarlig i OED, og presenterte styrets beretning, som jeg nevnte at du burde lese. Den er ganske interessant, en forklaring på hva som skjedde. Så kan man godta den eller ikke. Men det var ikke interesse i det hele tatt (...).” (Statoils styreformann)

” (...) De prøvde jo da å bortforklare hele sprekken med at vi journalister ikke visste forskjellen på faste kostnader og løpende kostnader. Bagatelliserte med inflasjonsberegninger og tall (...).” (Journalist)

Dette forsterkes ved at empirien også viser at det i media ble uttrykt undring og irritasjon over at ikke Statoil-ledelsen var mer ydmyk og imøtekommende overfor kritikken de ble konfrontert med. Statsråd Lahnstein reagerte direkte på responsen med å understreke at dette var en *meget alvorlig sak*, som departementet ville gå grundig til verks i for å bringe alt på det rene, før det ble forelagt Stortinget (Aftenposten ved Flemming Dahl, 8. april 1999).

Analysen avdekker at Statoil-ledelsen hadde en pragmatisk og teknisk-rasjonell tilnærming til den symbolske dimensjonen ved håndteringen, slik det kom til uttrykk og ble kommunisert både i brevet til Olje- og energidepartementet og verbalt på pressekonferansen. Følgelig kan Statoil-ledelsens håndtering og respons analyseres i forhold til hvorvidt budskapet kommuniserte rasjonalitet versus forståelse og hensyn overfor interessenters syn. På bakgrunn av empirien framstår budskapet i Statoil-ledelsens håndtering og respons på disse kravene og forventningene som i svært stor grad å kommunisere rasjonalitet. Dette kommer til uttrykk ved at de som illustrert over rettfærdigjorde og begrunnet overskridelsene med å vise til og vektlegge forklaringer og beslutninger forbundet med logiske og rasjonelle prosedyrer. En slik signalisering av rasjonalitet og teknisk kompetanse indikerer at organisasjonen tar hensyn til sosialt aksepterte normative retningslinjer, og dette kan påvirke omgivelsene til å uten videre akseptere at organisasjonen er til å stole på (Meyer & Rowan, 1977). Dette kan bidra til at organisasjonen av eksterne aktører dermed ikke blir oppfattet å "fortjene" redusert legitimitet.

Analysen viser imidlertid at Statoil-ledelsens respons på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene som signaliserte kritikk, var svært sentralt. Dette kom til uttrykk i form av statsrådens formulering i brevet til Statoil-styret: "*Jeg vil med dette gi uttrykk for stor bekymring (...)*" Den kritiske formuleringen ble også tydelig fulgt opp og kom til uttrykk i media. Analysen av den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene avdekket at innholdet i disse kan relateres til ledelsens moralske ansvar. Nærmere bestemt bestod disse i at Statoil-ledelsen skulle utvise ydmykhet og ta selvkritikk. Empirien indikerer at Statoil-ledelsen i svært liten eller moderat grad responderte i tråd med disse ved å vise forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon ved å kommunisere ydmykhet og ta selvkritikk. Statoil-ledelsen kommuniserte imidlertid i større grad rasjonalitet gjennom rettfærdiggjøring av prosjektet (Elsbach, 2001), og uttrykte bare at de anså overskridelsene som uheldige. Det

framstår kritisk for Statoil-ledelsens legitimitet at de i liten grad beklaget overskridelsene, eller kommuniserte forståelse og hensyn overfor kritikken som den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene fra eksterne aktører impliserte (Schlenker, 1980; Ashforth & Gibbs, 1990).

6.4.2 NSB-ledelsens respons på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene

Analysen av NSB-ledelsens håndtering av krisen viser ulike former for impression management i deres respons. På den ene side benyttet de *forsvar av uskyld* når det gjaldt årsaken til ulykken for å unngå å bli ansett som skyldige for ulykken. På den annen side økte de attribusjonen og oppfatningen i omgivelsene av at deres håndtering av ulykken var ansvarlig, gjennom tydelig å *"ta og påberope seg ansvar"* gjennom budskapet de kommuniserte (Tedeschi & Reiss, 1981; Elsbach & Sutton, 1992). Dette kom til uttrykk slik:

"NSB prioriterer skadde, pårørende og ansatte, og bidrar til å finne årsaken til ulykken. Dette innebærer ingen medvirkning i betraktninger eller spekulasjoner om årsak." (Hommeren, 2001; Kapoor, 2001)

På denne måten tydeliggjorde NSB-ledelsen sine prioriteringer, og dette kan forstås som en reaksjon på en rekke krav og forventninger. Analysen av budskapet i mantraet som NSB-ledelsen formulerte og raskt kommuniserte effektivt etter ulykken, viser videre at dette kommuniserer både rasjonalitet og forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon. Rasjonalitet gjennom *"å bidra til å finne årsaken til ulykken"*, og forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon ved å *"prioritere skadde, pårørende og ansatte"*. Formuleringene i budskapet ble gjentatt, utdypet og bekreftet muntlig og skriftlig flere ganger i offisielle sammenhenger overfor omgivelsene i den umiddelbare fasen etter ulykken, og forsterket i form av en rekke symbolske aktiviteter og handlinger.

Dette illustrerer at NSB-ledelsens forståelse og forvaltning av ansvar innebar at ansvar og skyld, som ofte blir sett i sammenheng, ble holdt atskilt på et symbolsk nivå, gjennom hvordan dette forholdet ble definert og kommunisert av NSB-ledelsen. Følgelig kan dette tolkes som en type intensjonsmessig dobbeltkommunisering og hykleri (Brunsson, 1989). I studien blir dette forstått som en form for *retorisk dekopling*. Empirien indikerer at NSB-ledelsens budskap ble oppfattet slik av enkelte aktører, noe som vil bli nærmere redegjort for avslutningsvis i analysens steg 3. Den retoriske dekoplingen av ansvar og skyld kommer til uttrykk ved at NSB-ledelsen tydelig kommuniserte at de tok ansvar for ulykken, men at dette

ikke innebar at man påtok seg skyld. NSB-ledelsen "frakoplet" og vek således unna skyldspørsmålet ved å ikke forholde seg til eller ta standpunkt til spørsmålet om skyld. Dette kan forstås som et implisitt forsvar av uskyld, og ble underbygd og rettfærdiggjort med at ulykkens årsak ikke var klarlagt. Indirekte kommuniserte følgelig NSB-ledelsen at man var uskyldig og ikke kunne lastes direkte for ulykken inntil det motsatte var bevist, kombinert med at man ville bidra til at krisens årsak ble klarlagt. Samtidig signaliserte NSB-ledelsen ettertrykkelig at den tok ansvar, men at dette i praksis var forankret og fundert i egne definisjoner og oppfatning av hva ansvaret innebar. Analysen antyder at NSB-ledelsen dermed i stor grad unngikk å bli beskyldt for eller oppfattet som å fraskrive seg ansvar. Dette innebar at NSB-ledelsen utviste et proaktivt forhold til ansvar, men at dette var basert på at de selv definerte ansvarets innhold og konsekvenser.

Slik signaliserte NSB-ledelsen et tydelig budskap om at en opptrådte ansvarlig og tok ansvar, samtidig som man ikke påtok seg noen form for skyld knyttet til ulykken. Dette innebærer en impression management-strategi hvor NSB-ledelsen implisitt forsvarte og hevdet sin uskyld, i hvert fall så lenge ulykkens årsak ikke var klarlagt. I tillegg kan NSB-ledelsens håndtering og retoriske dekopling av ansvar og skyld forstås som om de etterstrebet og var tydelige på å "påberope seg" og markere ansvar. På denne måten kunne en framstå troverdig og oppnå støtte og oppslutning i omgivelsene. Denne forståelsen og forvaltningen av ansvar illustreres gjennom følgende utsagn:

"NSB har ansvar for kundene sin sikkerhet, og NSB var meg. Så enkelt ser jeg det. Skyld er noe helt annet. Det blandes av og til sammen. Det er også viktig å ikke løpe fra ansvaret, du skal rydde opp etter deg, og så kommer det en dag hvor årsaken forhåpentligvis er klarlagt. Og dersom en da har gjort noe galt, så må en forholde seg til det – så enkelt er det –, og slik kommuniserte jeg det hele perioden." (NSBs konsernsjef)

"Motivet for å finne sydebukker synes jeg ikke var så veldig tydelig, det kom etter hvert. Etter hvert så kom det nok et ønske om å finne sydebukker. Det ble uttalt i en del sammenhenger at noen måtte ta ansvar, det parerte Ueland med å si at hva innebærer det å ta ansvar? Og for han var det å finne ut hva som hadde skjedd, iverksette korreksjon, og så fikk han eventuelt ta ansvar ved å gå. Men ansvaret hans var å finne fram til hvordan det kunne skje, og ikke bare stikke av gårde." (NSB-leder)

I utsagnene ligger det også implisitt en logikk som tilsier at en tar ansvar ved å komme organisasjonen til unnsetning og bli værende for å lære av eventuelle feil. Gjennom

kontinuitet og erfaring kan en bidra til at disse blir rettet opp, og på denne måten bedres den langsiktige sikkerheten og nye feil forebygges. NSB-ledelsens forståelse og faktiske forvaltning av ansvar i forbindelse med ulykken impliserer at en slik forståelse ligger til grunn. Forståelsen og forvaltningen av ansvar hvor det tydelig ble markert av at man ”tar ansvar”, kan underbygges ved en kronikk i Verdens Gang 12 dager etter ulykken. Her formulerte NSBs konsernsjef seg som følger om NSBs forståelse og forvaltning av ansvar i forbindelse med ulykken:

”Ingen har lov til å løpe fra ansvaret for den virksomhet de driver. Ingen har lov til å hvile før årsaken til dødsulykker blir funnet. Vi må lære av feil. Og samtidig som vi kommer til bunns i årsakene til alvorlige hendelser, må vi ta lærdom av dem når vi ser fremover (...) NSB tar ansvaret for sikkerheten til våre kunder. Vi erkjenner at en tragedie som Åsta-ulykken gjør at det stilles kritiske spørsmål ved om sikkerheten er god nok. Uansett hva som blir konklusjonen til Regjeringens uhellskommisjon og politiets etterforskning, må noe av tilliten til toget gjenoppbygges. Vi må hele tiden gjøre oss tilliten verdig. Det krever av oss at vi både makter å lære av feil, gjør nødvendige justeringer underveis og holder stø kurs i det langsiktige arbeidet for å oppnå at reisende foretrekker den sikreste og mest miljøvennlige transportformen – toget.” (Verdens Gang, 16. februar, 2000).

Budskapet NSB-ledelsen kommuniserte overfor omgivelsene når det gjaldt forholdet mellom ansvar, skyld og ulykkens årsak, kan videre underbygges ved følgende uttalelse fra en NSB-leder:

”Den generelle søken etter årsaksforholdet, det er i og for seg veldig vanlig. Vi hadde definert tidlig at det skulle være Osmunds (NSBs konsernsjef) og konsernets primære fokus. Så var vi også enig med oss selv i at vi ikke gikk inn i noen spekulasjoner om verken årsak eller skyld. Og dette var en offentlig oppgave å gå inn og granske.”

I forlengelsen av dette er det et svært sentralt moment at NSB-ledelsen brukte vesentlige ressurser på symbolske aktiviteter og handlinger som bekreftet, markerte og forsterket måten de selv på et tidlig tidspunkt signaliserte at de ville opptre ansvarlig på:

”For NSB betydde ’å ta ansvar’ å støtte etterlatte, passasjerer, egne ansatte og å identifisere og iverksette korrigerende aktiviteter til det som kunne være bakenforliggende årsaker til ulykken.” (Hommeren, 2001: 2741)

Eksempler på dette er uttalelser hvor det ble gitt uttrykk for sorg i media, deltakelse i begravelser, minnegudstjenester og på allmøter, besøk på sykehus og nær oppfølging av, og dialog med, de pårørende, etterlatte og Støttegruppen. De mest sentrale aktivitetene i perioden som studien omfatter, beskrives kort i det følgende:

- Umiddelbart etter ulykken (samme dag) sendte NSB representanter for konsernledelsen til Elverum, sammen med bedriftshelsepersonell og annen ekspertise (Mølstad, Hermansen og Bjørnstad, 2001). Gruppen etablerte seg i Miljøhuset hvor oppfølgingen av de pårørende fant sted, og formålet var å delta sammen med de pårørende i deres sorg.
- Dagen etter ulykken – den 5. januar – møtte NSBs konsernsjef de pårørende alene i Miljøhuset. Møtet kom i stand etter ønske fra de pårørende, og et av premissene var at man kun traff konsernsjefen. Senere på dagen besøkte både konsernsjef og styreformann overlevende på sykehuset.
- 6. januar deltok NSB i den offisielle minnegudstjenesten på Rena, sammen med blant annet kongen, statsministeren og pårørende. Den delen av den umiddelbare oppfølgingen av de pårørende fra NSB-ledelsens side som studien omfatter, ble avsluttet i Miljøhuset 6. januar kl. 1100. NSB-ledelsens engasjement i oppfølgingen av de overlevende og etterlatte fortsatte imidlertid. Det mer langsiktige arbeidet bestod i at NSB etablerte fire team, med deltakelse fra konsernledelsen. Disse fulgte opp etterlatte med hjemmebesøk, deltakelse i begravelser, praktisk og økonomisk hjelp og støtte, informasjon. Det ble også gjennomført et arrangement i forbindelse med offentliggjøringen av den regjeringsoppnevnte undersøkelseskommisjonens rapport. I tillegg var NSB-ledelsen behjelpelig overfor de pårørende som døråpner i helsevesenet. NSBs offisielle arbeid ble avsluttet med konsert i Vang kirke på Hamar 7. januar 2001 (Hommeren, 2001). Denne delen av oppfølgingen er imidlertid av mindre relevans for studien, ettersom den i all hovedsak finner sted utenfor denne tilnærmingens tidsmessige avgrensning.

Analysen av NSB-ledelsens håndtering av og respons på krisen viser at de i svært stor grad vektla å kommunisere forståelse og hensyn overfor ulykkens interessenters syn og situasjon. Dette viste seg ved at de i stor grad uttrykte medfølelse og sympati overfor de pårørende. På

denne måten responderte NSB-ledelsen på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene som kan relateres til deres moralske ansvar, i tråd med omgivelsenes oppfatning av hva som er passende. NSB-ledelsens respons er i tråd med teorier som antyder at *formen* på ulike responser og forklaringer er et sentralt aspekt. Dette skyldes at ledere ved å uttrykke og kommunisere forståelse, hensyn og omtanke overfor interessenter kan styrke sin legitimitet. Spesielt ved å innrømme og ta ansvar proaktivt, framfor å benekte ansvar (Elsbach, 1994). Dette innebærer at ledere kan bruke teknikker for å rettferdiggjøre og forme eget ansvar og dets innhold i forhold til den aktuelle hendelsen. Legitimiteten påvirkes positivt dersom *innholdet* i budskapet ledelsen framfører, er i overensstemmelse med interessenters verdier og oppfatninger av hva som er passende. Videre når budskapet fokuserer på sosial bevissthet og empati, framfor teknisk argumentasjon.

Dette kan underbygges ved Pfeffer (1981), som antyder at forståeligheten av *språket* som blir brukt for å forklare beslutninger eller hendelser, kan ha betydning for aktørers oppfatning av ledelsens legitimitet. En studie viser at dersom ledere benytter vanlig og forståelig språk og sjargong ved dagligtale uten tekniske referanser eller terminologi, blir dette av eksterne aktører oppfattet som at de utviser forståelse og omtanke (ibid.). Elsbach & Eloffson (2000) forklarer dette med at dagligtale er lettere å forstå, og dette gjør det mulig for interessenter å selv vurdere forklaringen. Dessuten indikerer bruk av vanlig språk at den som anvender dette, virkelig forstår hva saken består i, og ikke ”skjuler” seg bak teknisk terminologi (ibid.).

I tillegg kommuniserte NSB-ledelsen også rasjonalitet ved å tilpasse seg og vise til og støtte oppunder institusjonaliserte normer og prosedyrer. Det ble blant annet uttrykt støtte overfor undersøkelseskomisjonens arbeid, og understreket at en ville bidra til at krisens årsak ble oppklart. Det ble dessuten ettertrykkelig kommunisert at en ville spille en aktiv rolle overfor de pårørendes interesser og velvære, både praktisk, økonomisk og emosjonelt. Som det har blitt redegjort for, kan den symbolske dimensjonen ved NSB-ledelsens håndtering i ytterste konsekvens forstås som en form for å utvise beklagelse og anger. Dog svært symbolsk ved at ledelsen på denne måten tar et moralsk ansvar. Dette kom til uttrykk ved representanter for NSB-ledelsens deltakelse i minnegudstjenester og begravelser, hvor NSB-ledelsen ble tillagt en form for sosialt konstruert rolle og funksjon som sydebukk og hoggestabbe. En slik mekanisme kom spesielt til uttrykk da NSBs konsernsjef møtte de pårørende dagen etter ulykken. NSB-ledelsens opptreden på dette møtet, og hvilken effekt dette hadde for deres legitimitet, blir nærmere redegjort for i neste steg av analysen.

En sentral forutsetning synes å være at ledelsen på dette tidspunktet ikke formelt kunne knyttes direkte til krisens årsak, eller å på annen måte ha opptrådt direkte kritikkverdig i forbindelse med ulykken. Dersom ledelsen mer direkte kunne oppfattes som skyldig, er det grunn til å tro at det ville være lite troverdig å prosedere at en tok ansvar, men ikke forholdt seg til skyld.

På denne måten ble NSB-ledelsens aktiviteter og handlinger i ulike sammenhenger fortolket av eksterne aktører som en måte å implisitt beklage og vise anger på på et symbolsk nivå. Samtidig bidrog NSB-ledelsens håndtering til å signalisere at de i stor grad identifiserte seg med ulykkens ofre, og i tillegg definerte seg selv som offer. Til sammen bidrog dette til å signalisere at NSB-ledelsens forståelse for krisen og dens konsekvenser også angikk dem. På denne måten ble eksterne oppfatninger aktivt påvirket og en oppnådde flere gunstige effekter: sympati og støtte, inntrykk av en viss grad av kontroll, og at en har lært av ulykken, og økt troverdighet ved å akseptere "litt", men ikke det fulle ansvar (Sutton & Callahan, 1987; Ashforth & Gibbs, 1990). Som vi skal komme tilbake til i analysens steg 4, gav dette positiv effekt for NSB-ledelsens legitimitet. Dette kan begrunnes ved at NSB-ledelsen gjennom symbolske aktiviteter og handlinger signaliserer forståelse og omtanke overfor berørte interessenter, og at dette kan påvirke aktørers persepsjon av deres legitimitet. Dette kan forklares ved at ledelsen på denne måten viser empati og forståelse for deres behov og interesser (Davis, 1996).

6.4.3 Oppsummering av Statoil-ledelsens og NSB-ledelsens håndtering

En oppsummering viser at Statoil- og NSB-ledelsens håndtering av krisen for å forsvare sin legitimitet kan forstås langs en symbolsk dimensjon knyttet til ulike former for impression management. Analysen viser videre at ledelsene i ulik grad kommuniserte rasjonalitet versus forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon i sin respons på kravene og forventningene de ble konfrontert med.

Statoil-ledelsen vektla en impression management-taktikk ved rettferdiggjøring og begrunnelse av overskridelsene hvor det ble kommunisert stor grad av rasjonalitet. Det ble i liten grad signalisert forståelse og ydmykhet overfor den symbolske dimensjonen ved kritikken de ble konfrontert med, knyttet til deres moralske ansvar.

NSB-ledelsens respons kan forstås som impression management gjennom fraskrivelse av skyld kombinert med påberopelse og tilskrivelse av ansvar. I budskapet overfor omgivelsene ble således ansvar og skyld retorisk dekoplet. Videre kommuniserte NSB-ledelsen stor grad av forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon, noe som kom til uttrykk ved at ledelsen uttrykte empati og forståelse overfor krisens interessenter. Dette gjaldt spesielt de pårørende og NSB-ansatte. Samtidig ble det signalisert rasjonalitet i den forstand at en ville bidra til at årsaken til ulykken skulle bli klarlagt gjennom undersøkelseskomisjonens arbeid.

Statoil- og NSB-ledelsens respons på den substansielle versus den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene kan oppsummeres i følgende modell:

Case	Respons på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene	Håndtering av den substansielle dimensjonen ved kravene og forventningene
STATOIL	<ul style="list-style-type: none"> – Impression management gjennom rettferdiggjøring og ved kommunisering av rasjonalitet – Liten grad av respons og forståelse for den symbolske dimensjonen ved de implisitte kravene og forventningene (kritikken) en ble gjenstand for gjennom å utvise forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon 	Funksjonell dekopling
NSB	<ul style="list-style-type: none"> – Impression management gjennom påberoping av ansvar, og fraskrivelse av skyld og retorisk dekopling av ansvar og skyld – Kommunisering av stor grad av forståelse, hensyn, ydmykhet, empati overfor ofrene og omgivelsene, kombinert med rasjonalitet i forbindelse med å bidra til oppklaring av ulykkens årsak 	Funksjonell dekopling

Tabell 6.12 Ledelsens respons på den substansielle versus den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene

Symbolsk versus funksjonell dekopling

Videre viser studien at ledelsens dekopling kan forstås på to nivå: et substansielt og et symbolsk. Det substansielle aspektet er knyttet til behovet for å funksjonelt skille krisen og håndteringen av denne og ekstrabelastningen som dette innebærer, fra organisasjonenes øvrige virksomhet. Dette ble det redegjort for innledningsvis i dette steget av analysen. Hensikten med dette er å sikre forsvarlig drift, og på denne måten balanseres konflikten mellom interne driftsmessige og eksterne kriserelaterte interesser og behov (Sutton & Calunic, 1996).

I tillegg finner dekopling sted på et retorisk symbolsk nivå i NSB-casen knyttet til impression management-taktikker, beskrevet i den foregående delen av analysen. Dette kommer til uttrykk ved at ledelsen i sin respons symbolsk holder faktorer med positive implikasjoner for deres legitimitet skilt fra faktorer med negative implikasjoner. Videre blir faktorene med positive implikasjoner i neste omgang vektlagt og framhevet, mens faktorene med negative implikasjoner blir nedtonet og bortforklart. I enkelte sammenhenger kan en slik form for dekopling, spesielt i tilfeller hvor budskapet som blir kommunisert og dekoplet, er direkte motstridende dersom det sees i sammenheng, framstå som dobbeltkommunisering eller hykleri (Brunsson, 1989). I studien forstås dette som en form for retorisk dekopling. Det viser seg og blir ”avslørt” i NSB-casen ved en spenning knyttet til hvordan NSB-ledelsens definering og forvaltning av ansvar ble oppfattet av ulike aktører. Spenningen oppstod fordi enkelte aktører uttrykker uenighet med forståelsen av ansvaret som innebærer at ansvar og skyld ble holdt atskilt. Begrunnelsen er at dette ble oppfattet som likestilt og to sider av samme sak; at det å påta seg ansvar innebærer å påta seg skyld, og ikke minst å ta konsekvensen av dette ved å stille sine plasser til disposisjon eller fratre.

Da NSB-ledelsen symbolsk holdt dette atskilt i forbindelse med deres håndtering av ansvar ved ulykken, ble det av enkelte oppfattet nærmest som en selvmotsigelse og logisk brist. Det ble forventet at dersom ledelsen uttrykte at man tok ansvar for det som hadde skjedd, og etterlevde dette i praksis, innebar dette å stille sine plasser til disposisjon. En slik forventning kom spesielt til uttrykk blant enkelte i grupperingen av pårørende som tok initiativ til, og var sentrale i forbindelse med opprettelsen av og virksomheten til, Støttegruppen. Dette viste seg umiddelbart etter ulykken og i tiden omkring avskjedigelsen av konsernsjefen i juni 2000, og da styret ble avsatt oktober samme år. De var svært kritiske til NSB-ledelsens forståelse og forvaltning av ansvar ved at dette ble holdt atskilt fra spørsmålet om skyld. Det ble oppfattet som at ansvaret som NSB-ledelsen forfektet, manglet substansielt innhold, og dette kom til uttrykk slik:

”I så fall må jeg innrømme at jeg aldri har forstått innholdet i ansvarsbegrepet. Jeg trodde det var et begrep med innhold, et begrep som gikk lengre enn å kunne si; jeg tar ansvar, eller det er vårt ansvar. Jeg trodde faktisk at det var knyttet en liten flik av ære til handlingene som kreves for å iverksette ansvarsbegrepet i praksis.” (Jan Henriksen-kronikk i Aftenposten 8. januar 2000)

Også en redaktør i en sentral aktør i dagspressen gav uttrykk for et slikt syn:

*”(...) Jeg synes det var rimelig patetisk da Ueland (NSBs konsernsjef) uttalte at jeg tar det hele og fulle ansvar, derfor vil jeg bli. Hva fader er det å ta ansvaret da? Hva er det å ta ansvar? Jeg forstod det aldri da Ueland gikk ut i vår avis, på TV og andre steder, og sa at jeg vil ikke løpe fra ansvaret, jeg blir. Men jeg forstår ikke da hva det vil si å ta et ansvar – vil det si at jeg sier at jeg har tatt ansvaret, så har jeg tatt ansvaret – er det det? So what? Jeg synes det var åpenbart det som skjedde. Av hensyn til hva kundene til den bedriften følte og ventet, så måtte han gå – han kunne ikke sitte der og si at jeg tar ansvar og blir.”
(Sjefredaktør i dagspressen)*

6.5 Steg 4. Utfallet av legitimitetsprosessene

I det følgende analyseres hvordan sentrale aktører oppfattet ledelsens respons på kravene og forventningene som krisen avstedkom. Det blir spesielt belyst hvilken betydning det de respektive ledelsene kommuniserte, hadde for deres legitimitet.

Først underbygges empirisk hvorvidt ledelsens håndtering og kommunikasjon overfor eksterne aktører som en respons på den symbolske dimensjon ved kravene og forventningene bidrog til å styrke eller svekke deres legitimitet. Videre vil det bli belyst nærmere hva som lå til grunn og påvirket aktørers oppfatning av det symbolske aspekt ved ledelsens forklaringer og respons på krisen. Dette blir særlig undersøkt i forhold til om de kommuniserte rasjonalitet og/eller hensyn og forståelse overfor omgivelsene og interessenter, og hvorvidt ledelsens respons kan oppfattes som aktiv tilpasning til versus passiv påvirkning av eksterne oppfatninger. På bakgrunn av dette blir sentrale mekanismer som er virksomme i prosessen, kartlagt og drøftet. Disse vil i neste kapittel ut fra studiens forskningsspørsmål bli oppsummert i proposisjoner som forklarer dynamikk og sammenhenger i prosessene som studiens empiriske funn avdekker.

Utfall legitimitet

Ut fra Pfeffer og Salanciks (1978) konseptuelle arbeid oppnås legitimitet når en organisasjon har tilstrekkelig tilslutning og støtte fra eksterne aktører som er kritiske for organisasjonens rykte og overlevelse. Videre kan legitimitet i tråd med studiens analysemodell forstås som at ledelsen, som et resultat av deres respons på kravene og forventningene, blir oppfattet som troverdige og moralsk passende (Suchman, 1995; Mitchell, 1993). Pfeffer og Salancik (1978) understreker imidlertid at organisasjoner bare trenger tilslutning og støtte fra noen, framfor

alle, segmenter i samfunnet. Følgelig kan legitimitet opprettholdes også når organisasjoner blir konfrontert med ekstern kritikk, noe som også kommer til uttrykk i studien.

Organisasjoner og ledere som har legitimitet, blir oppfattet som mer troverdige, og på bakgrunn av dette vil legitime organisasjoner oppnå ubetinget støtte og ressurser fra interessenter og eksterne aktører (Suchman, 1995: 575; Ashforth & Gibbs, 1990; Tyler, 1990). Betydningen og nytten av legitimitet for organisasjoner og deres ledere er derfor svært kritisk ved kriser eller andre former for kontroverser som medfører at legitimiteten trues (Chen & Meindl, 1991; Elsbach & Sutton, 1992). Når organisasjoners legitimitet trues, kan deres støtte i opinionen og medias positive oppfatning av organisasjonen forsvinne (Marcus & Goodman, 1991).

I kapittel 1 ble det argumentert for at ledelsens legitimitet kan forstås som en refleksjon av organisasjonens legitimitet, ettersom en organisasjon ikke kan ha legitimitet dersom dens toppledelse ikke har det. Ledelsens legitimitet analyseres ut fra legitimitetskriteriene skissert over og i kapittel 2: Hvorvidt empirien gir indikasjoner på om lederne på individnivå oppnår økt eller minsket støtte, aksept, oppslutning eller tillit fra eksterne aktører; i hvilken grad de framstår som troverdige. I studiens caser kommer dette til uttrykk gjennom nøkkelaktørers utsagn i intervju samt sekundære kilder som medieklipp. Til sammen bidrar dette til å avdekke og indikere hvorvidt og hvorfor ledelsen gjennom sin respons på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene i forbindelse med de respektive krisene, bidrog til å styrke eller svekke sin legitimitet. De ulike stegene i analysen og sammenhenger mellom variablene i hver av casene blir avslutningsvis i kapittelet oppsummert og integrert ved studiens analysemodell.

6.5.1 Statoil

Statoil-ledelsens legitimitet svekkes

Formuleringene i rapporten utarbeidet av Statoil-ledelsen og deres presentasjon av denne på pressekonferansen framstår sammen med deres øvrige uttalelser i denne forbindelse som det mest sentrale når det gjelder deres legitimitet. Ut fra empirien og studiens innfallsvinkel framstår det kritisk at Statoil-ledelsen, som avdekket i foregående steg i analysen, i all hovedsak responderte på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene ved å kommunisere rasjonalitet. Videre indikerer analysen at *formen* på redegjørelsen slik den ble

kommunisert, var viktigere for ledelsens legitimitet enn det substansielle *innholdet* i denne. Dette kan begrunnes og forstås ut fra krisens karakter, og den nære kausale koplingen mellom ledelsens og krisens årsak, avdekket i steg 1 av analysen. Her kom det fram at krisens skandalepreg, og den oppfattede nære kausale koplingen mellom ledelsen og årsaken til overskridelsene, samlet førte til at ledelsen ble stilt i et svært negativt lys. Det framstår som avgjørende for legitimiteten at Statoil-ledelsen i manglende grad responderte på den skarpe kritikken som kom fram gjennom den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene, knyttet til deres moralske ansvar. *Formen* på responsen framstår dermed som sentral, relatert til i hvilken grad Statoil-ledelsen var villig til å ta selvkritikk og framstå ydmyk ved å signalisere at en erkjenner og innrømmer alvorligheten ved overskridelsene. Dette ville implisere å i større grad kommunisere forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon. I redegjørelsen overfor statsråden som det er referert til tidligere, beskrev Statoils styreformann overskridelsene som *uheldige*, og argumenterte rasjonelt for at de tiltak som syntes nødvendige for en forsvarlig ferdigstillelse, var iverksatt:

”Styret anser det som uheldig at prosjekter i Åsgardkjeden har hatt store kostnadsøkninger (...) Det er styrets samlede vurdering at nødvendige tiltak er igangsatt for å sikre en tidsmessig, koordinert og kostnadseffektiv ferdigstillelse av utbyggingsprosjektene.”²⁸

Under pressekonferansen hvor rapporten ble presentert, antyder studiens empiri at holdningen til Statoil-ledelsen i brevet ble opprettholdt, og i tillegg var Statoils styreformann sterkt presset. Videre framgår det at verken det substansielle innholdet i forklaringene eller formen disse ble framført på, var tilstrekkelig til å dempe kritikken og presset fra statsråd, media og det politiske miljøet. Analysen viser at Statoil-ledelsen ble oppfattet som defensiv ved å kommunisere rasjonalitet og fastholde at overskridelsen ”bare” var *uheldig*. Dermed responderte Statoil-ledelsen etter sentrale aktørers oppfatning i svært liten grad på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene, knyttet til deres moralske ansvar.

Dette ble underbygd ved at det ble påpekt at administrasjonen hadde styrets fulle tillit, og at prosjektet var under kontroll når det gjaldt ferdigstillelse, og tross de store overskridelsene ville kunne bli lønnsomt og teknologisk strategisk viktig for Statoil. Overskridelsen ble begrunnet og rettferdiggjort gjennom impression management-taktikk ut fra rasjonelle

²⁸ Brev fra Statoils styreformann Kjell O. Kran til OED ved statsråd Marit Arnstad 7. april 1999.

kriterier og argument, som for eksempel lite tid til planlegging og krevende utvikling av ny teknologi. Analysen indikerer at sentrale aktører oppfattet at graden av selvkritikk og selvransakelse gjennom å utvise forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon, var minimal eller fraværende. Dette kommer til uttrykk ved at også pressen stilte spørsmål ved at ikke Statoil-ledelsen var mer ydmyk og imøtekommende overfor den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene. Det foregående antyder at ledelsen gjennom å kommunisere rasjonalitet, og i manglende grad imøtekomme den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene ved å utvise ydmykhet og ta selvkritikk i forhold til kritikken de ble gjenstand for, bidrog til å svekke sin legitimitet.

Følgende sitat illustrerer og dokumenterer dette, og hvordan og hvorfor styreformannens og Statoil-ledelsens oppfatning og forståelse av krisen slik den ble kommunisert i rapporten og på pressekonferansen, står i sterk kontrast til statsrådets, politikernes og medias oppfatning. Dette gjelder både hva som var passende ut fra situasjonen, og selve alvorligheten av overskridelsene i seg selv. Til sammen bidrog dette til å svekke Statoil-ledelsens legitimitet og troverdighet vesentlig:

”(...) Når jeg kom inn der og fikk denne rapporten, så synes ikke jeg den var bra nok, det var ganske viktig. Jeg synes faktisk ikke den var bra nok (...) I hvert fall så var det slik at vi bestemte oss for at vi måtte be om utdyping på enkelte spørsmål. Og det er jo snakk om grundigheten her, altså. Og egentlig et behov for å signalisere at dette er en alvorlig stor sak.” (Olje- og energiminister)

”Den følelsen vi helt klart satt med, det var at styret ikke tok innover seg Alvoret i saken. Det ble fra styrets side flere ganger uttrykt at man selvfølgelig hadde full tillit til administrasjonen, og dette anså man som nesten uproblematisk. Det satte vi store spørsmålstegn ved, fordi dette er som sagt store verdier, og skattebetalernes penger er også involvert i dette (...) Det var nødvendig å vise handlekraft på det tidspunktet, og sånn sett var pressekonferansen ganske skjebnesvanger for Statoils styreformann. For når man ser på hvilke dimensjoner det er snakk om, så forventes det både av media og det politiske system, og folk må kunne forvente, at de ledere som forvalter så store samfunnsverdier og økonomiske verdier, at de framstår med et nødvendig alvor i en slik sak (...) Ikke nødvendigvis at man må sparke noen, men at det må være synlige tiltak. Og det var også vårt inntrykk at den ene overskridelsen kom etter den andre, og det ble forsøkt forklart, men ikke på en slik måte at vi følte at man tok tilstrekkelig ansvar.” (Medlem av Energi- og miljøkomiteen)

”Kran bagatelliserte det hele. Og så fortsatte dette videre (...).” (Journalist)

”Så ble dette lagt fram, og det var vel egentlig da, slik som jeg oppfattet det, at det store problemet skjedde, når Kjell Kran gjorde en veldig dårlig figur på en pressekonferanse (...) I ettertid så tror jeg at departementet hadde bestemt seg for å avsette styret allerede etter den første pressekonferansen. Og rett etter, når han leverte over det brevet, så var jo egentlig styrets dager talte. Når dette skjedde, så sa Harald Norvik at han trakk seg, og det medførte at Varberg trakk seg (...).”
(Statoil-leder)

Hvorfor ble Statoil-ledelsens legitimitet svekket?

Sitatene illustrerer på hvilken måte det oppstod en spenning mellom hvordan styret og Statoil-ledelsen på den ene siden og statsråd, media og opinion på den andre, oppfattet alvorlighetsgraden i situasjonen og krisen som hadde oppstått. Spenningen gjaldt spesielt hvorledes Statoil-ledelsen forvaltet sitt moralske ansvar som en respons på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene. Både statsråd, politikere og media gav tydelig uttrykk for at overskridelsene ble oppfattet som svært alvorlige. Følgelig reagerte disse aktørene på den forståelsen som Statoil-ledelsen la til grunn og uttrykte ved å kommunisere rasjonalitet.

Dette medførte at redegjørelsen fra Statoil-ledelsen både av statsråden, i det politiske miljø og media ble betraktet som mangelfull og lite tilfredsstillende. Følgende sitat illustrerer og utdyper dette:

”Jeg tror nok at jeg skal legge til en ting til, og det er at styret kunne ha valgt en annen profil i sitt svarbrev til statsråden enn det styret gjorde. De kunne ha sagt at, ikke at vi beklager – det er for sterkt –, men at ’vi tar kritikk på, og vi erkjenner at, og vi burde og så videre’. Og da gitt statsråden en anledning til å si at ’her ser vi at det erkjennes’. Men styret gav ikke en finger.” (Statoils konsernsjef)

Dette finner i stor grad støtte i oppfatningen til respondenter i Stortinget, departement (OED) og media som var de mest sentrale aktørene når det gjelder Statoil-ledelsens legitimitet:

”Jeg tror at det hadde vært mulig å unngå dette hvis Statoil hadde håndtert saken på en annen måte. Ikke minst hvis styret hadde håndtert saken på en annen måte (...) Etter den pressekonferansen, da tror jeg at løpet var kjørt. Det styret kom fram med, var ikke tillitvekkende verken for opinionen, media eller det politiske system (...) Men den pressekonferansen gav et klart inntrykk av at dette tar de (Statoil-ledelsen) ikke alvorlig nok (...) I hvert fall når man kommer i en sen fase,

som man var da Lahnstein tok tak i saken. Da var det jo åpenbart at det var en sen fase, og da må du i større grad vise ydmykhet enn det Kran gjorde på den refererte pressekonferansen.” (Medlem Energi- og miljøkomiteen)

”Det er ikke sikkert det hadde hjulpet at styret hadde ’veivet med armene’, men det er nå et inntrykk jeg har; det er grenser for hvor mange ganger man kan komme med et budskap som ikke går i oppfyllelse, til et lands nasjonalforsamling. Det går ikke, det (...) Det er jo egentlig sånn at det tallet ble så høyt, og de svarene vi fikk fra Statoil, klarte de til de grader ikke å fylle.” (Leder i Olje- og energidepartementet)

”Det var egentlig ikke kanskje media som var en av de viktigste aktørene, men styret avsatte seg selv, og da ledelsen. Og at ikke styret satte inn mer på å være ydmyke. Jeg husker pressekonferansen med Kran, så spurte Lars Sigurd Sulland: Vil du karakterisere disse overskridelsene som alvorlige eller katastrofale? Nei. Hva er de da? De er uheldige. (...) Så hvis jeg skal bevege meg litt ut på viddene, så er det godt mulig at en litt mer ydmyk og fokusert Kran kunne ha berget dette.” (Journalist)

På bakgrunn av det foregående framstår Statoil-ledelsens respons på den symbolske dimensjonen ved kravene som svært kritisk for ledelsens legitimitet i den typen krisehåndteringsprosesser som studien omfatter. Dette kan underbygges ved måten Statoil-ledelsen håndterte det på at det ble avdekket store overskridelser ved utbyggingen av Snøhvitfeltet i desember 2002, og hvilken effekt dette fikk for deres legitimitet. Hendelsen er i stor grad sammenlignbar med krisen som oppstod ved overskridelsen ved Åsgard. Dette gjelder både krisens karakter, ledelsens kausale kopling til krisen, hvilken type oppmerksomhet den skapte, og innholdet i kravene og forventningene den avstedkom. I dette tilfellet gikk Statoil-ledelsen ved administrerende direktør umiddelbart ut og imøtekom kritikken. Dette ble gjort ved å tydelig signalisere at man i dette tilfellet hadde begått alvorlige feilvurderinger, og at prosjektet ikke ville ha blitt realisert gitt den faktiske kostnadsutviklingen. Respons bar i liten grad preg av bortforklaringer, unnskyldninger eller benekting, og kommunisering av rasjonalitet ved å peke på strukturelle årsaker, eller bruk av komplisert fagterminologi. Statoil-ledelsen viste på denne måten stor grad av ydmykhet ved håndteringen av den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene, og kommuniserte at en la seg flat og påtok seg uforbeholden skyld i symbolsk forstand. Dette ble signalisert ved å uttale at kritikken en ble gjenstand for, var berettiget, og at overskridelsene ville få alvorlige negative konsekvenser for Statoils omdømme.

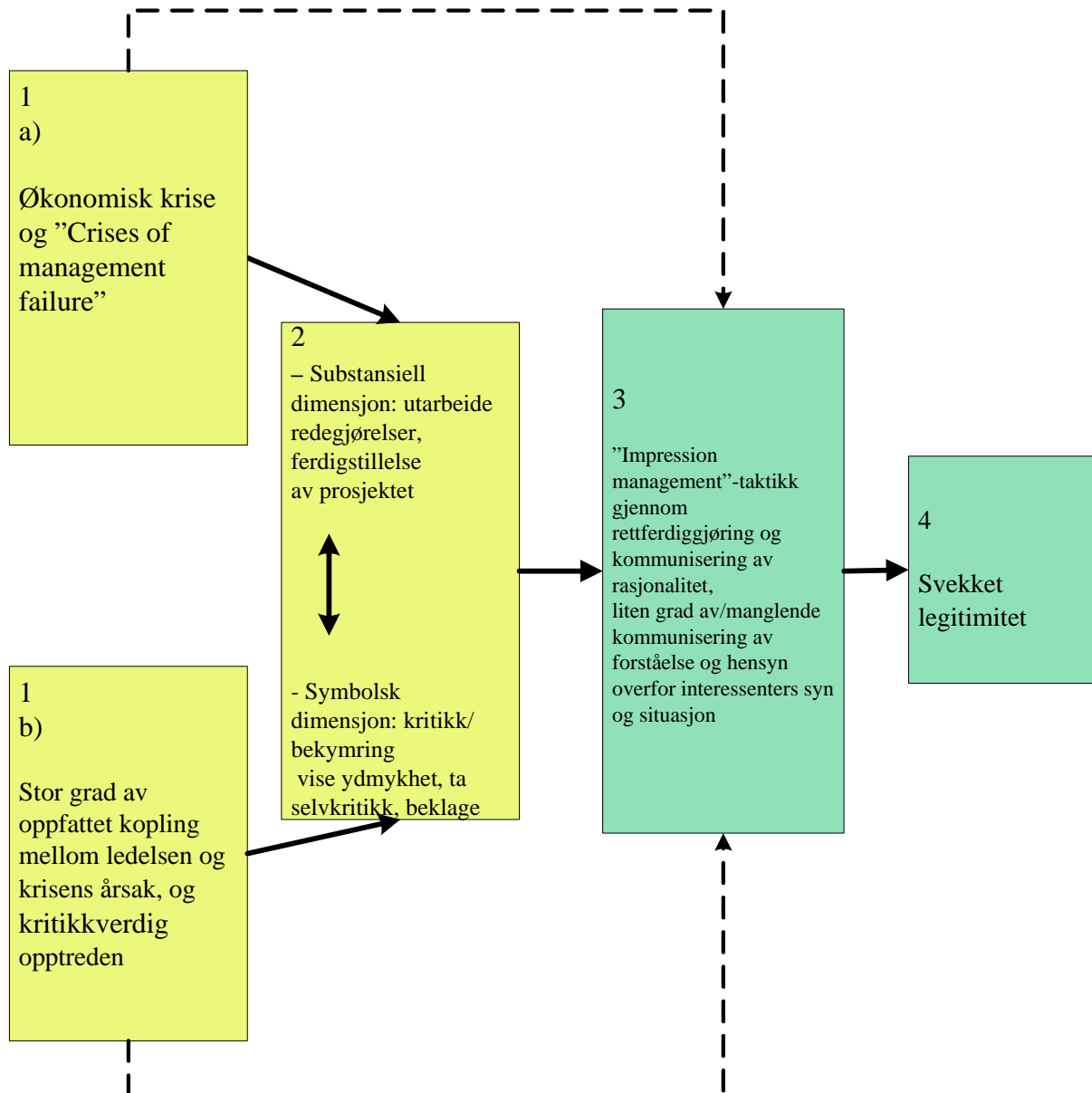
Hendelsen illustrerer at ledelsen ved en slik respons tydelig signaliserte forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon, og at dette ved slike betingelser kan bidra til å dempe det eksterne presset, og dermed styrke deres legitimitet. Dette kan forklares ved at håndteringen og budskapet som kommuniseres, er i samsvar med eksterne aktørers oppfatning av hva som er passende. Det er imidlertid viktig at ledelsens legitimitet og troverdighet ut fra en slik håndtering vil være svært sårbar ved eventuelle nye overskridelser. Videre er det en interessant problemstilling hvorvidt ledelsens håndtering er en bevisst strategi basert på erfaringen fra håndteringen av overskridelsene ved Åsgard og deres konsekvenser. Følgende medieklipp underbygger det foregående:

”Ydmykhet lønner seg (artikkeloverskrift). På Oslo Børs beveget Statoil-aksjen seg knapt da konsernsjef Olav Fjell la frem overskridelsen på 5,8 milliarder kroner på Snøhvit. (...) Ydmykhet er en egenskap som selv i børssammenheng synes å ha en verdi. Olav Fjell har tatt grep og har selv frontet denne kostnadsoverskridelsen helt etter læreboken for skadebegrensning (...) Ser en på børsens reaksjon, er Snøhvit et godt bevis for at ydmykhet lønner seg i etterkant.” (Aftenposten ved Alf Ole Ask, 16. desember 2002)

Oppsummering

En oppsummering av den foregående analysens steg 1–4 viser at Statoil-ledelsen gjennom å kommunisere rasjonalitet som en respons på den symbolske dimensjon ved kravene og forventningene, og ved å i liten grad utvise forståelse og hensyn til interessenters syn og situasjon, bidro til å svekke egen legitimitet. Dette skyldes at Statoil-ledelsen i liten grad ved å utvise ydmykhet og ta selvkritikk responderte på og tilpasset seg kritikken de ble gjenstand for. Kritikken kan forstås som en konsekvens av krisens skandalepreg, og den nære oppfattede koplingen mellom ledelsen og krisens årsak blant sentrale aktører, avdekket i analysens steg 1. Analysen viser videre at Statoil-ledelsen prøvde å *påvirke* eksterne oppfatninger ved å kommunisere rasjonalitet gjennom forsvar og bortforklaringer. Det ble i liten grad signalisert forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon for å imøtekomme ekspressive sider ved kravene og forventningene. Dette kan forstås som at Statoil-ledelsen i manglende grad *tilpasset* seg eksterne krav og forventninger ved å la seg rituelt piske. Til sammen bidro dett til å svekke ledelsens legitimitet. Sammenhengen mellom variablene i modellen og hvordan disse gav seg utslag for Statoil-ledelsens legitimitet, kan integreres og framstilles i følgende modell:

MODELL SOM ILLUSTRERER SAMMENHENGENE MELLOM VARIABLENE I LEGITIMITETSPROSESSEN I STATOIL-CASEN



Figur 6.1 Oppsummerende modell av legitimitetsprosessen i Statoil-casen

6.5.2 NSB

NSB-ledelsens legitimitet styrkes

NSB-ledelsens respons på kravene og forventningene avdekket i forrige avsnitt under analysens steg 3, bestod i å kommunisere at de ville ta ansvar ved å prioritere ulykkens berørte. Videre ble det signalisert ønske og vilje om å bidra til at årsaken til ulykken ble

klarlagt. Det var også en viktig oppgave i perioden som studien omfatter, å informere ulike interessenter.

Analysen av studiens empiri avdekker at NSB-ledelsen gjennom denne strategien og responsen på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene de ble konfrontert med de første dagene etter ulykken, bidrog til å styrke²⁹ sin legitimitet. Spesielt er dette relatert til at NSB-ledelsens oppfølging og involvering overfor de pårørende ble oppfattet som ansvarsfull og passende av eksterne aktører. Dette kommer til uttrykk både gjennom NSB-ledelsens oppfatninger av egen håndtering og hvordan de beskriver reaksjoner fra eksterne aktører på denne. Tendensen kan også underbygges ved de eksterne aktørenes egne oppfatninger. Legitimitet forstås i denne sammenhengen som utsagn som kan tolkes som positive oppfatninger og ytringer som gir grunnlag for støtte og tilslutning til NSB-ledelsen. Dette gjelder både måten NSB-ledelsen håndterte krisen på generelt, og det de kommuniserte i sin respons på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene spesielt:

”Jeg følte at jeg ble respektert på den måten jeg håndterte denne krisen på (...) Mange eksterne tilbakemeldinger bekreftet at dette var skikkelig håndtert fra NSBs side, og fra meg på toppen. Blant annet fikk jeg et meget støttende brev fra Harald Norvik – han kjenner meg fra tiden i Aker, vi jobbet sammen der. Og presten på Elverum, som jeg møtte en del ganger i forbindelse med noen seremonier, som skrev et brev til meg etter at det hele var litt på avstand, hvor han sier at jeg hadde gitt NSB et ansikt av medmenneskelighet. Så det var en massiv tilbakemelding (...) Det var ikke noen spørsmål dagen etter som gikk på at Ueland må gå av, og så videre.” (NSBs konsernsjef)

”De hadde klart å håndtere krisen eksternt veldig bra – det har jo Ueland og NSB fått veldig ros for. Kanskje burde han gått av rett etter det, så kunne han gått ut som en helt og en martyr, i stedet for å bli sparket ut (...) Så hvis det isolert sett bare hadde vært Åsta – ikke godstog på Lillestrøm, og ikke akselbrudd på Signatur og andre problemer –, så tror jeg NSB og Ueland hadde kommet veldig styrket ut av den krisen (...) i forhold til Åsta, veldig bra.” (NSB-leder)

”Som jeg nevnte for deg: Jeg tror at ledelsens håndtering av Åsta både organisatorisk og overfor kunder, opinion og eiere eksternt – viktige grupper –

²⁹ Det er viktig å understreke at studien er avgrenset til å omfatte perioden fra 4. januar hvor ulykken inntraff, og fram til 6. januar da NSB-ledelsen avsluttet den umiddelbare delen av oppfølgingsarbeidet (Hommeren, 2001; Mølstad, Hermansen & Bjørnstad, 2001). I denne perioden antyder empirien at NSB-ledelsen gjennom sin håndtering bidrog til å styrke sin legitimitet. Dette er til tross for at NSB-ledelsen i ettertid har mottatt til dels sterk kritikk, blant annet fra pårørende og fra faglig hold, for å ha spilt en dobbeltrolle ved å påta seg en funksjon overfor de pårørende i forbindelse med oppfølgingsarbeidet som omsorgsgiver, samtidig som de bekledd rollen som skadevolder (Hommeren, 2001; Mølstad, Hermansen & Bjørnstad, 2001; Henriksen, 2002; Thuen, 2003). Denne tendensen reflekteres også i studiens empiri.

var helt riktig. Jeg oppfatter også at det ble veldig berømmet (...) Han (Ueland) fikk gjentatte ganger bekreftet tillit fra styret.” (NSB-leder)

NSB-ledelsens oppfatning referert over, finner i stor grad støtte blant andre sentrale respondenter i studien. Utsagn fra både myndigheter, journalister, pårørende og andre aktører underbygger at NSB-ledelsens umiddelbare respons bidrog til å styrke deres legitimitet. Følgende sitat dokumenterer dette, på bakgrunn av hvordan krisen ble håndtert de første dagene:

”Ja, nå kjenner jeg det ikke fra innsiden, men sett fra ytersiden så synes jeg at Ueland gjorde en god jobb i forbindelse med Åsta-ulykken, og det sa jeg til ham også.” (Offentlig tjenestemann)

”NSBs arbeid synes jeg gikk greit, overfor de pårørende, jeg hadde inntrykk av at de gjorde det de kunne (...) De vi hadde kontakt med, var interessert i å gjøre en så god jobb som mulig, og var interessert i et samarbeid. Dette ble oppfattet som positivt.” (Offentlig tjenestemann)

”Jeg har vanskelig for å se at det kunne vært håndtert på en annen måte, det tror jeg nesten ikke.” (Tillitsvalgt i NSB)

”Ut fra min vurdering gjorde Ueland en ganske god jobb de første dagene. Ut fra forutsetningene var det en forferdelig jobb.” (Offentlig tjenestemann)

Tendensen illustrert i det foregående, ble ytterligere forsterket gjennom empirien som dokumenterer at NSB-ledelsen fikk stor grad av støtte internt i egen organisasjon. Dette kan spesielt underbygges ved at det i forbindelse med krisen var stor grad av tillit mellom NSB-ledelsen og styret som senere besluttet å avskjedige konsernsjefen da krisen eskalerte. Også utsagn fra andre aktører underbygger at avskjedigelsen skjedde mer til tross for enn på grunn av deres befatning med Åsta-ulykken. Følgende sitat underbygger dette:

”Men det blir veldig feil dersom det skal se ut som om han (Ueland) måtte gå på grunn av Åsta. For det er en rekke av beslutninger som han på en eller annen måte må svare for, som jeg tror endte opp med at han måtte gå.” (Journalist)

Hva påvirket NSB-ledelsens legitimitet?

Det foregående underbygger at NSB-ledelsens svært tydelige kommunisering av forståelse og hensyn til interessenters syn og situasjon bidro til å styrke deres legitimitet. Dette kan forstås som en effektiv respons på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene, knyttet til deres moralske ansvar. En nærmere analyse av empirien identifiserer en del faktorer som framstår som kritiske i denne sammenhengen. Dette omfatter først og fremst NSB-ledelsens evne til å framstå som ansvarlig, ved at deres atferd og det de kommuniserte, ble oppfattet som ansvarlig. Den medmenneskeligheten og anstendigheten som NSB-ledelsen utviste, samsvarte i tilstrekkelig grad med hva som ble oppfattet som passende av eksterne aktører. Dette kan forstås ut fra ulykkens alvorlighetsgrad og de lidelser og tap berørte parter var påført. Det er viktig å understreke at en slik form for ansvar først og fremst framstår symbolsk og moralsk, og i mindre grad med substansielt og formelt innhold og konsekvens.

Et viktig aspekt i forlengelsen av dette er at NSB-ledelsen gjorde det svært eksplisitt og nærmest "overtydlig" kommuniserte at de tok ansvar. I tillegg fraskrev NSB-ledelsen seg implisitt skyld ved å prosedere på at årsaken ikke var klarlagt, samtidig som skyld symbolsk ble innrømmet ved at de lot seg *rituelt piske* av de pårørende. NSB-ledelsen framstod dessuten som ansvarlig og troverdig ved å kommunisere at de ville bidra til at ulykkens årsak ble oppklart. En sentral forutsetning for denne strategien var den retoriske dekoplingen av ansvar og skyld, og det faktum at krisens årsak på dette tidspunktet ikke var klarlagt. Følgende sitater illustrerer at NSB-ledelsen ble oppfattet som ansvarlig, og at dette bidro til å styrke deres legitimitet:

"Og jeg må si i ettertid at jeg har stor respekt for måten han håndterte, som sjef, måten han stod fram og håndterte den katastrofen der, i de første dagene etterpå. I hvert fall den tiden som jeg var tett innpå ham, det har jeg stor respekt for. Av en veldig enkel grunn: at han stod fram og tok ansvar." (Offentlig tjenestemann)

"Der tror jeg han prioriterte riktig, jeg tror det var viktig at han tok det ansvaret. De andre ulykkene som jeg har vært borte i, for eksempel satt Rambjørg mye mer i bakgrunnen, og overlot til informasjonsfolkene å håndtere ting, det ble lagt merke til. Det tror jeg har med mennesketyper å gjøre, det er ikke alle som er forunt å ta på seg en sånn rolle. Det kunne jo tenke seg at ledere som hadde en annen mennesketype, påtok seg en sånn og gjorde en dårlig figur. Jeg vet ikke." (Tillitsvalgt i NSB)

Videre kan dette utdypes ved at det blant respondentene i studien spesielt blir vektlagt at NSB-ledelsen ærlig og oppriktig prøvde å håndtere ulykken anstendig og medmenneskelig. Dette ble oppfattet i all hovedsak å signalisere ansvarlighet. NSB-ledelsens bortforklaring av skyld sett i forhold til at de påberopte seg ansvar, bidrog imidlertid også til forvirring og sinne blant enkelte. Grunnen var som redegjort for tidligere, at dette ble oppfattet som dobbeltkommuniserende eller hykleri (Brunsson, 1989).

I all vesentlighet framstår imidlertid den åpne tilnærmingen og proaktive håndteringen som NSB-ledelsen valgte når det gjelder Åsta-ulykken, isolert sett som positiv. Uttalelser fra ulike aktører antyder at dette bidrog til å styrke ledelsens og organisasjonens støtte og legitimitet. Dette kan også forstås som et resultat av at NSB-ledelsen tydelig kommuniserte at en identifiserte seg med ulykkens ofre, gjennom å tilnærme seg omgivelsene ved å bruke enkelt og forståelig språk og uttrykk (Elsbach, 2001). Følgende sitater bidrar til å dokumentere dette:

”Den rollen som Ueland og Flesland spilte – jeg synes de var veldig, veldig gode ledere. De hadde umåtelig instrumentell og emosjonell kapasitet. De var veldig gode på begge disse områdene – også det empatiske lederskapet. Det å kunne snakke slik at folk skjønner at dette er viktig for NSB. Kommunisere empatisk og identifisere seg med de rammedes behov; folks frykt for å reise med NSB, hvordan det er å være etterlatt, hvordan det er å ha vært om bord på toget og blitt skadet. Der var de veldig gode.” (Krisepsykiater)

”Og Ueland var på sykehuset senere, var rundt og hilste på de som var lagt inn og så videre. Og han var jo meget fin, da, det må jeg si. Sånn at jeg fikk mye sympati for han, og det vet jeg at mange andre også fikk. I hvert fall i familien min. Moren til kona mi lever fremdeles, og er sprek og fin, og hun er veldig opptatt av det. Så hun var svært lei seg når de byttet direktør i NSB.” (Pårørende)

”Han hadde en åpen strategi. Du ser jo eksempler på at enkelte sender ut informasjonssjefene som informerer på vegne av bedriften, og så trekker lederen seg bakover. Det kan du ikke gjøre i en slik sammenheng. Noen ganger kan du gjøre det, men i slike situasjoner som Åsta-ulykken så må lederen tre fram på godt og vondt. Og det gjorde Ueland, og det var helt riktig. Og da må man ta hogga, og de kom jo, de. Det er klart at når du eksponerer deg på den måten, så stiller du deg veldig åpen for hugg, ikke sant. Og da får jo lederen på en måte mer enn andre, en som de kan gå løs på – som på en måte personifiserer systemet. Og det er klart at da er det heller ikke langt fra; så jeg synes egentlig at måten han stod fram på der, det var skikkelig gjort.” (Offentlig tjenestemann)

Endelig viser empirien at NSB-ledelsen kommuniserte rasjonalitet ved å prioritere å bidra til at årsaken ble oppklart, og ved å opptre ryddig overfor myndigheter og skaffe til veie tilgjengelig informasjon. Dette bidrog også til å styrke deres legitimitet.

Måten NSB-ledelsen signaliserte rasjonalitet på ved å bidra med informasjon og kommunisere at en ville prioritere at ulykkens årsak ble oppklart, kan også sees i sammenheng med den retoriske dekoplingen av ansvar og skyld beskrevet tidligere. Dette var også i tråd med institusjonaliserte og sosialt aksepterte normer og prosedyrer, i form av en uavhengig undersøkelseskommissjon.

Utdyping av mekanismer som påvirket NSB-ledelsens legitimitet

I det følgende vil de deler av studiens empiri som beskriver og utdyper mekanismer avdekket i det foregående, bli presentert. Det vil bli gjengitt relativt detaljerte sitater som beskriver og dokumenterer hvordan sentrale respondenters opplevelser av det NSB-ledelsen kommuniserte verbalt og gjennom symbolske aktiviteter og handlinger, påvirket deres legitimitet. Hensikten med dette er å dokumentere og illustrere bakenforliggende faktorer i forhold til de mekanismene som utledes fra studiens empiriske funn. Spesielt er dette relatert til hvilke effekter det har for lederes legitimitet at de utviser stor grad av forståelse og hensyn til interessenters syn og situasjon, knyttet til deres moralske ansvar. Dette blir forstått som en form for tilpasning til eksterne krav og forventninger, ved at ledelsen symbolsk lar seg rituelt piske.

Tendensen bidrar også til å underbygge og belyse funn i studiens andre case, som antyder at ledelsens oppnåelse av legitimitet ved kriser er avhengig av en delikat balansegang. Det avgjørende er hvordan ledelsens håndtering samsvarer med eksterne aktørers forventninger og oppfatninger av ansvarlighet og hva som er passende ut fra allment sosialt aksepterte normer, verdier og moral. Ledelsens forvaltning av ansvar i symbolsk forstand, spesielt gjennom hva de kommuniserer overfor omgivelsene, er sentral. Bakgrunnen for dette er at ledelsen som en konsekvens av sin symbolfunksjon gjennom subjektive attribusjonsprosesser framstår som en viktig forklaring på krisen, og dens årsak. Studiens empiri belyser at hvordan ledelsen bærer og forvalter den moralske dimensjonen ved ansvaret og symbolfunksjonen en besitter, er kritisk for deres legitimitet i slike situasjoner.

I forlengelsen av dette framstår ledelsens evne og vilje til å la seg rituelt piske og seremonielt symbolsk bære rollen som ”ansvarlig syndebykk”, som sentralt. Dette blir ivaretatt ved å

opptre ydmykt overfor omgivelsene, spesielt i forhold til de aktørene som er mest berørt. På denne måten bidrar ledelsen ved å påta seg en slik symbolsk rolle til å imøtekomme og absorbere sterke emosjonelle reaksjoner som aggresjon og fortvilelse.

Det har i det foregående blitt dokumentert at NSB-ledelsen ved å påta seg en slik rolle oppnådde en positiv effekt for sin legitimitet. Tendensen kommer spesielt til uttrykk og kan illustreres og utdypes gjennom ulike aktørers oppfatninger og opplevelser fra et møte NSBs konsernsjef hadde med representanter fra de pårørende dagen etter ulykken. Møtet kom i stand etter at en offentlig tjenestemann ved Hedmark Sentralsykehus på formiddagen 5. januar 2000 hadde orientert samferdselsministeren og toppledelsen i NSB om situasjonen for de pårørende og etterlatte. På dette møtet kom det fram et sterkt ønske fra flere av de som var til stede, om å få treffe de pårørende. I utgangspunktet var det planlagt at statsråden, fylkesmannen og NSBs konsernsjef og styreformann skulle delta på et møte med de pårørende. Men etter ønske fra de pårørende og råd fra tjenestemannen ved Hedmark Sentralsykehus ble det planlagt et enkelt møte mellom de pårørende som ønsket det, og NSBs konsernsjef alene. Den aktuelle tjenestemannen ved Hedmark Sentralsykehus deltok også på møtet. Gjennom sitt nære arbeid med de pårørende hadde vedkommende fått stor innsikt i og forståelse for deres emosjonelle reaksjoner, behov og sinnsstemning. Møtet beskrives som en svært sterk opplevelse for alle som var til stede (Mølstad, Hermansen & Bjørnstad, 2001). På denne bakgrunn beskriver tjenestemannen hvordan vedkommende og NSBs konsernsjef forberedte seg til møtet med de pårørende:

”Ueland og jeg hadde en lengre samtale på tomannshånd før vi skulle møte de pårørende. Vi snakket mye om hva han burde gjøre, og det tror jeg han hadde forstand på selv. Men vi konkluderte i alle fall med, som og var mitt råd, at dette handler om én eneste ting, og det er å legge seg helt flat. Dette er mennesker som er opprørt, som er i sorg og sjokk, og som er forbanna, og som har lidd et stort tap. Og det eneste de trenger å vite nå, det er ikke om økonomiske vilkår og erstatninger og så videre, de trenger en person som står fram og sier at dette er mitt ansvar. Dette er mitt ansvar! Og jeg tror at noe av luften går ut av ballongen, i forhold til de pårørende, med en gang noen sier det. Han gjorde det, vi møtte 20–30 av de pårørende. Ueland satt midt i gruppen og var ikke høy i hatten for å si det mildt. Men han stod løpet.”

Sitatet illustrerer hvordan NSBs konsernsjef bevisst utelukkende skulle vektlegge å uforbeholdent utvise forståelse og hensyn til interessenters syn og situasjon. Videre at det

symbolske aspekt ved møtet var sentralt, og at det hadde et seremonielt preg. I tillegg ble budskapet formidlet gjennom dagligtale og lettfattelig "rett fram"-terminologi, uten noen form for bortforklaringer eller innpakning i tekniske eller juridiske formuleringer. Utvising av følelser og ikke-verbal kommunikasjon ble også vektlagt.

NSBs konsernsjefs egen beskrivelse og opplevelse av møtet med de pårørende kan også tolkes som at dette var svært kritisk for hvilken effekt NSB-ledelsens håndtering hadde for deres legitimitet, blant dem som var hardest rammet av ulykken. Prosessen som kan forstås som rituell pisking av seremoniell karakter, kommer spesielt til uttrykk gjennom rollen NSB-lederen også selv gav uttrykk for å bevisst spille som "hoggestabbe". En viktig funksjon var å "ta imot aggresjon" fra de pårørende og absorbere sterke emosjonelle reaksjoner.

"Det var et behov de hadde for å snakke med en på toppen, og i en sånn situasjon så har de behov for å ha en "hoggestabbe" (...) Det er jo en ubeskrivelig situasjon hvor du møter de etterlatte, og du har jo problemer med å få sagt så mye. Men i en sånn situasjon så er det jo et resultat bare å få tatt en person i hånden. Og så få sagt litt om hvordan vi som organisasjon tenker og prioriterer. Prøve å svare på noen spørsmål og stille seg til disposisjon. Ta imot litt aggresjon."

Studiens empiri indikerer at NSBs konsernsjefs opptreden på møtet med de pårørende, spesielt gjennom det han kommuniserte verbalt og i form av symbolske aktiviteter og handlinger, hadde positiv effekt for hans egen og den øvrige NSB-ledelsens legitimitet. Videre at hendelsen var betegnende og illustrerende for NSB-ledelsens respons de første dagene, og hvordan denne ble oppfattet av sentrale aktører og bidrog til å styrke deres legitimitet. Tendensen kom til uttrykk og kan underbygges ved empirien som antyder at naturlige og forståelige negative reaksjoner og holdninger enkelte av de pårørende hadde overfor NSB-ledelsen den første tiden, gikk over til forsoning og sympati. Den endrede holdningen kan forstås som et direkte resultat av det aktuelle møtet og konsernsjefens opptreden der.

Dette dokumenterer hvordan NSB-ledelsen valgte en imøtekommende og proaktiv holdning overfor de som var hardest rammet. Det ble utvist stor grad av forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon, og betingelsesløst kommunisert at de tok ansvar i symbolsk og moralsk forstand. Analysen viser at den rituelle piskingen fikk en positiv effekt for deres legitimitet. Empirien antyder at denne tendensen også ble reflektert og delt i bredere grupper av samfunnet, som gjennom media nøye overvåket hvordan overlevende, skadde og

pårørende ble behandlet, og deres reaksjoner på dette den første perioden etter ulykken. Dette kan forstås som en konsekvens av at omgivelsene, som argumentert for tidligere, i stor grad identifiserte seg med ulykkens ofre.

Den foregående hendelsen illustrerer spissformulert den dypereliggende kjernen og underliggende dynamikk i de mekanismene som var virksomme ved NSB-ledelsens håndtering av krisen. Gjennom en slik form for respons viser beslutningstakere at de har medfølelse med de berørte, og opptrer empatisk overfor deres interesser og behov (Davis, 1996). Dette skyldes at studier av attribusjon og empati viser at når en person viser empati, er aktører tilbøyelige til å tilskrive personens atferd til situasjonsfaktorer utenfor vedkommendes kontroll, framfor faktorer ved personen (Regan & Totten, 1975). Videre vil aktører som oppfatter at personer har samme feil som dem selv, være tilbøyelige til å tilskrive svake resultater til situasjonsfaktorer, framfor persondisponerte faktorer (Houston, 1990). Disse funnene antyder at en aktør ved å kommunisere at en er lik en annen aktør, kan påvirke vedkommende til å tilgi vedkommendes feil i forbindelse med en kontroversiell hendelse, på samme måte som de tilgir sine egne (Elsbach, 2001).

NSB-ledelsens håndtering kan tolkes som å vise vilje til å på et symbolsk nivå påta seg og bære rollen og byrden som ansvarlig syndeboek – ”hoggestabbe” – ved å ydmykt ”be om tilgivelse”. Dette ble ivarettatt gjennom rituelle symbolske aktiviteter og handlinger, gjennom å være tilgjengelig og å uforbeholdent legge seg flat overfor de hardest rammede. Følgende utsagn fra den offentlige tjenestemannen som var til stede under møtet, dokumenterer dette:

”Det ble en litt privat samtale mellom ham og dem, og vi ble enige om at vi aldri skulle referere mye fra samtalen, men han startet med å beklage at det som aldri skulle skje, likevel har skjedd. Og så sa han at det er helt klart at det er han som er konsernsjef, det er mitt ansvar, og jeg tar det hele og fulle ansvaret for det som er skjedd. Og litt rundt det, og at det i sin tur må bety at NSB ikke bare verbalt, men også materielt må ta ansvar. Men dette var og ble hans ansvar, at dette skjedde. Og så kom det en del spørsmål, kommentarer, gråt og hulking. I det hele tatt ikke noe kjekt møte (...) Jeg tror at det stod anerkjennelse å lyse i ansiktene, i den grad du kan snakke om anerkjennelse i en slik stund, for det han gjorde (...) Kall det gjerne en ventil, for luften går litt ut av ballongen. Når ”kicket” hadde vært der, så var spenningen utløst (...) Det var et sinne som jeg sjelden har erfart tidligere. Og det fikk litt utløsning gjennom dette.”

Utsagnet underbygger den viktige effekten, knyttet til å utløse spenninger og absorbere en del av de sterke emosjonelle reaksjonene ved å kommunisere og symbolsk og moralsk ta ansvar. Dette bidro til støtte i form av anerkjennelse fra de pårørende, og dermed styrket legitimitet.

Mekanismene beskrevet i det foregående, finner støtte gjennom to andre caser med relevans for studien, i form av Scandinavian Star-ulykken, og Vassdal-ulykken. I det følgende beskriver professor i psykiatri Lars Weisæth, som i tillegg til Åsta-ulykken var involvert i håndteringen og oppfølgingen av de pårørende i disse casene, hvordan slike mekanismer kan komme til uttrykk. Det vektlegges spesielt hvordan ledelsens kommunisering av rasjonalitet versus forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon i møte med de pårørende gav seg utslag for deres reaksjon og oppfatning av ledelsen ved disse hendelsene. Først beskrives hvordan rederiet som eide Scandinavian Star, opptrådte overfor de pårørende, og hvilken effekt dette gav:

”Rederiet skulle redegjøre – og han startet med å si at de hadde sendt ute en pressemelding kanskje like før dette møtet, om at katastrofen ikke kunne forklares ut fra besetningens manglende språkkunnskaper eller kunnskap om sikkerhet. Det skapte aggresjon. Vi har sett det samme før, men ikke her i Norge, på at jurister gir råd. Det han skulle startet med å si, det var at vi skal gjøre alt vi kan for å bidra til at årsak og ansvar skal komme fram. Men han gikk i forsvar, og da så vi aggresjonen. Og den ble så voldsom at til slutt var det noen etterlatte som sa at vi orker ikke mer av dette – det var de overlevende som tente på det. (...) De personlighetene som stod fram, gav jo ikke noe godt inntrykk – de var mye mer opptatt av å redde seg selv (...) Og timing er alt – når skal man være bare et medmenneske og støtte, og når skal man begynne å si nei, være formell og distansert (...) Bjørnstad som var informasjonssjef i Statoil, hans første kommentar etter Kielland-ulykken var: ’ Dette var ulykken som ikke skulle skjedd’ – det er en veldig bra formulering. Ulykker skal jo ikke skje – det er definisjon på at noe har gått ’gærn’t’, i motsetning til naturkatastrofer. Samtidig så får han fram det tragiske og unødvendige, samtidig så er det ikke å legge seg på ryggen og innrømme full skyld.” (Lars Weisæth).

Utsagnet kan tolkes som at rederiledelsens vektlegging av impression management-strategier i form av unnskyldninger og bortforklaringer, og kommunisering av rasjonalitet framfor forståelse og hensyn til interessenters syn og situasjon, i stor grad bidrog til å svekke deres legitimitet.

Videre beskrives det hvordan den ansvarlige ledelsen for Vassdal-ulykken gjennom medmenneskelig og forståelig terminologi vektla å kommunisere forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon. Ved å i liten grad kommunisere rasjonalitet gjennom komplisert og distansert fagterminologi ble dette oppfattet som ansvarlig, og bidrog til å styrke deres legitimitet.

”(...) Han ble fløyet i helikopter til øvelsesområdet (...) Og han har en helt spesiell lederstil. Han sa at vi trekker oss ikke ut av Vassdalen før vi har med oss alle guttene hjem – de døde. Og hjem, det er Holmen leir. Det er et veldig sterkt emosjonelt språk. At man ikke går inn i en teknisk distansert språkbruk. Han greide å vise sorg – personlig sterke følelser –, men uten da å bryte ut i gråt, men med veldig mye tårer i øynene. Det gjorde at Vassdalen gikk fra å være en skandale til å være en tragedie. Det andre som Pran nok har skapt en modell for i Norge, det var da han ble spurt om hvem som har ansvar, svarte han at alt som skjer i Brigaden, er mitt ansvar. Og dette var i en tid at folk vanligvis skyldte på konjunktorene, skattesystem og så videre – det er i hvert fall ikke meg. Sånn at virkningen av det var formidabel – her er det en som tar ansvar. Og det ble opplevd som en veldig sterk lojalitetserklæring nedover i rekkene. Samtidig så betyr det jo ikke at han tar på seg noe skyld.”

I slike situasjoner framstår ledere som en forklaring på noe meningsløst. Av de involverte beskrives leders opptreden ved ulike kriser som en viktig sikkerhetsventil som ivaretar og imøtekommer et sterkt grunnleggende behov for at noen utløser og rommer sterke emosjonelle reaksjoner. Dette kan være å imøtekomme aggresjon og fortvilelse, ved at lederen i symbolsk forstand framstår som ”hoggestabbe” og ”buffer”. Lederen påtar seg således et symbolsk og moralsk ansvar, og dette impliserer til en viss grad også skyld i symbolsk forstand. Den symbolske funksjonen fungerer som erstatning for andre synlige skyldige eller umiddelbar årsaksavklaring av en hendelse, som dermed framstår som meningsløs og uforståelig.

Resonnementene og mekanismene avdekket i det foregående, kan relateres til og forstås i lys av teorier om leders symbolfunksjon slik det er presentert i studiens teoretiske inntak (Pfeffer, 1981; Meindl, 1990). Her forklares slike mekanismer ved at ledere gjennom subjektive attribusjonsprosesser og aktørers romantiserte implisitte teorier om ledere og deres påvirkning framstår som forklaringer på organisasjoners utfall. På denne måten bidrar ledere til å gi mening til slike hendelser, og gjenopprette aktørers følelse av kontroll og oversikt i en virkelighet som er kompleks og uoversiktlig, spesielt ved kriser.

Det er også interessant å se dette i sammenheng med aktuelle eksempler hvor samfunn gjennom år har blitt kuet av diktatorer som Stalin eller Saddam Hussein. Ved deres fratreden retter naturlig nok mennesker ofte sin spontane aggresjon mot de forhatte symbolene som for eksempel statuer av diktatorene representerer. Den type aggresjon og symbolske mekanismer og ritualer rettet mot toppledere og deres funksjon som ”hoggestabbe”, kan relateres til

mekanismene i denne studien. Aggresjonen som de pårørende rettet mot NSB-ledelsen som ”den skyldige”, framstår først og fremst som å være av symbolsk karakter. At dette ble håndtert proaktivt av NSB-ledelsen gjennom å utvise ydmykhet, framstår som kritisk for deres legitimitet. Dette impliserer at ledelsen har evne og vilje til å symbolsk påta seg rollen som skyldig og moralsk ansvarlig. Måten dette kommuniseres på, stiller store krav til deres egenskaper til å formidle og uttrykke emosjoner. Følgende sitat fra sentrale aktører ved Åsta-ulykken illustrerer dette:

”Min erfaring er at jeg tror det er viktig at topplederen tar initiativ og viser mot og vilje til å møte pårørende, men respekterer det dersom de sier nei. Det er en toppleder som må ta de initiativene (...) Det er han som må gå den kanossagangen til de pårørende og si at, hør, her er jeg (...) Han skal gjennom den pinen det er å se de i øynene. Med luen i hånden, ydmyk. Ikke sjefen på toppen, men faktisk han som er forbryteren (...) det er det personlig mest vanskelige oppdraget en toppleder kan ha. Det å ville, virkelig innerst inne, gjøre alt det du kan for pårørende, og så komme i en situasjon hvor du blir avvist og spyttet på. Med rette, for det er jo deres rett å være så bitter og sint på dette firma som han representerer.” (NSB-leder)

Sitatet illustrer hvordan NSB-ledelsens respons hadde en seremoniell karakter, og indikerer at dersom ledelsen skulle styrke sin legitimitet, impliserte dette aksept for en form for rituell pisking og avstraffelse. Dette kan forstås som følge av krisens alvorlighetsgrad og at dette medførte at de berørte ble påført stor lidelse og tap. Følgende uttalelse fra oberst Arne Prans erfaringer som øverste ansvarlig for Vassdal-ulykken illustrerer og utdyper resonnementet i det foregående. Sitatet illustrerer spesielt en grunnleggende mekanisme relatert til tilgivelsesaspektet ved å innrømme og ta moralsk ansvar og symbolsk skyld. Dette gjelder både for lederen gjennom en form for personlig terapi og vedkommendes legitimitet knyttet til rollen som ansvarlig leder:

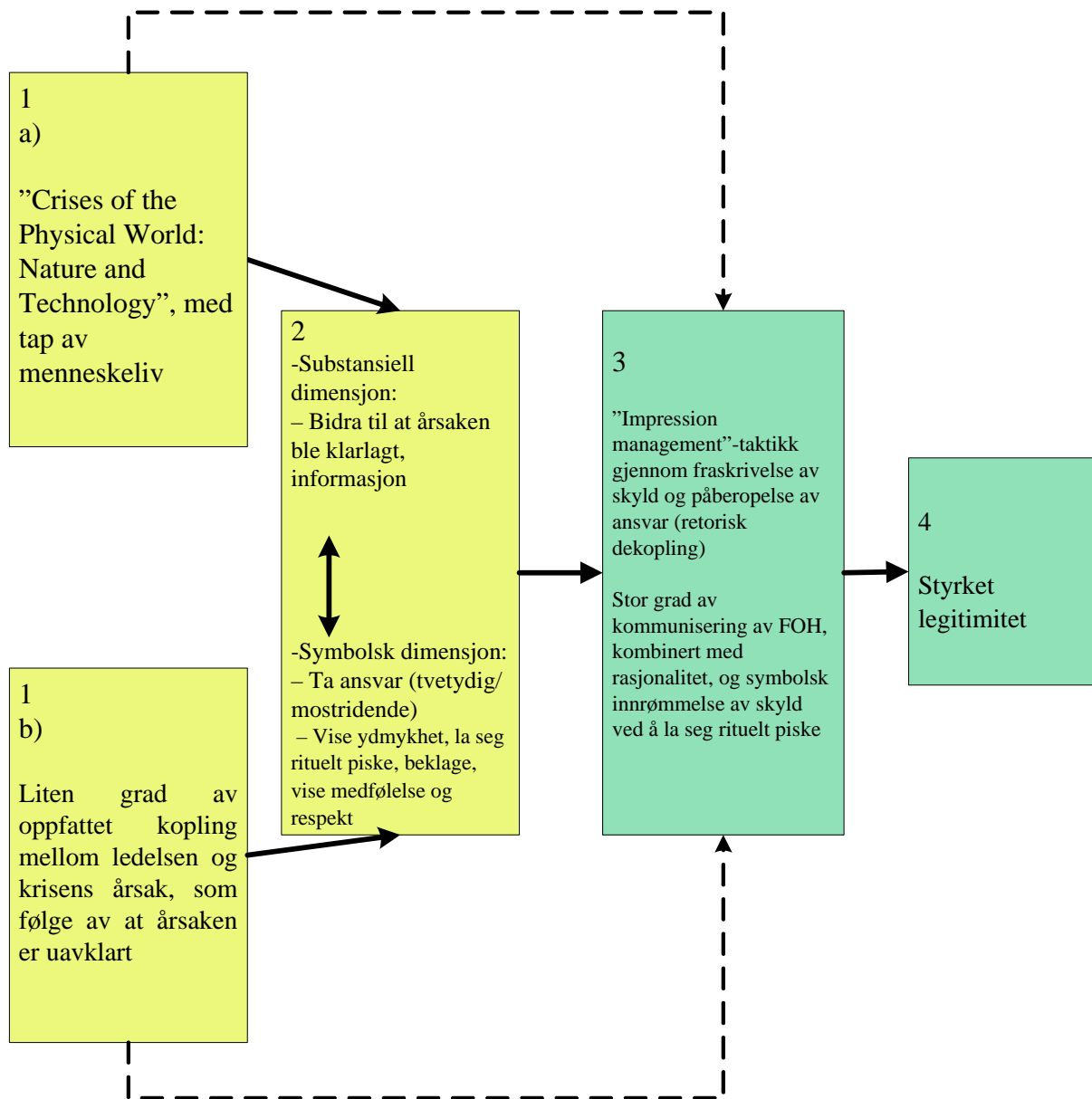
”Graden av moralsk skyldfølelse antar jeg i stor grad er avhengig av ansvarspersepsjon, sensitivitet og krav til egen jobbutførelse (...) Skyldfølelsen gav imidlertid også styrke til meg selv i ettertid. Jeg tror dette henger sammen med at når en offentlig har innrømmet ansvar og påtatt seg skyld, så har en skapt en plattform til å starte gjenoppbyggingsarbeidet på. Jeg antar at det er noen av de samme mekanismene som trer i funksjon når kriminelle avlegger full tilståelse.” (Pran, 1987)

Oppsummert

En oppsummering av analysens steg 1–4 viser at NSB-ledelsens utøvelse av impression management-taktikker i form av skyldfraskrivelse og påberopelse av ansvar (retorisk dekopling), og kommunisering av stor grad av forståelse og hensyn til interessenters syn og situasjon, bidrog til å styrke deres legitimitet. En sentral forutsetning for at strategien var vellykket, framstår forankret i at ulykkens årsak var uavklart, og ikke direkte kausalt kunne relateres til ledelsen. Analysen viser at underliggende krav og forventninger om at NSB-ledelsen skulle vise medfølelse, respekt og ydmykhet som følge av ulykkens svært alvorlige karakter, var framtreddende. Ulykken impliserte naturligvis sterke emosjonelle reaksjoner i form av aggresjonen og fortvilelsen blant direkte og indirekte berørte. Ledelsen evnet å respondere på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene knyttet til deres moralske ansvar gjennom symbolske aktiviteter og handlinger. Tilpasningen kan forstås som at NSB-ledelsen lot seg rituelt piske. Dette innbar å påta seg og bære skyld og ansvar i symbolsk og moralsk forstand, ved å be om tilgivelse overfor de som var mest alvorlig berørt av ulykken. Således viser analysen at NSB-ledelsen i stor grad imøtekom de ekspressive sider ved eksterne krav og forventninger, og i tillegg kommuniserte rasjonalitet på en nedtonet måte for å skape inntrykk av kontroll, kompetanse og effektivitet. Det er også et vesenlig poeng at NSB-ledelsen gjennom sin håndtering også signaliserte at de identifiserte seg med dem ulykken hadde rammet. Dette gjaldt ikke minst de NSB-ansatte som direkte ble rammet, og NSB som organisasjon, og på denne måten definerte de seg som ”offer” i ulykken. Dette bidrog til sammen til å styrke deres legitimitet.

Sammenhengen mellom variablene i modellen og hvordan disse gav seg utslag for NSB-ledelsens legitimitet, og ulike mekanismer i legitimitetsprosessen som kan utledes av NSB-casen, kan integreres og framstilles i følgende modell:

MODELL SOM ILLUSTRERER SAMMENHENGENE MELLOM VARIABLENE I LEGITIMITETSPROSESSEN I NSB-CASEN



Figur 6.2 Oppsummerende modell av legitimitetsprosessen i NSB-casen

6.5.3 Oppsummering og sammenligning av legitimitetsprosessene

På bakgrunn av foregående analyse kan legitimitetsprosessene betraktes ut fra studiens teoretiske perspektiv i form av "et symbolperspektiv på toppledelsens legitimitet". Ledelsenes *tilpasning* til kravene og forventningene som symbolske objekt i lys av institusjonell teori, og deres *påvirkning* av eksterne aktørers oppfatninger som symbolske arkitekter av egen legitimitet i lys av impression management-teorier, sammenlignes og oppsummeres i følgende modell:

Case	Forutsetninger og kjennetegn ved krisen	Tilpasning	Påvirkning	Utfall legitimitet
Statoil	<ul style="list-style-type: none"> – Økonomisk krise og "Crises of management failure" – Stor grad av oppfattet kopling mellom krisens årsak og ledelsen – Stor grad av kritikk rettet mot ledelsen 	Liten grad av tilpasning og disiplinering i forhold til den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene ved å la seg rituelt piske	Proaktiv påvirkning av eksterne oppfatninger gjennom å kommunisere rasjonalitet	Svekket legitimitet
NSB	<ul style="list-style-type: none"> – "Crises of the Physical World: Nature and Technology" og tap av menneskeliv – Liten grad av oppfattet kopling mellom ledelsen og krisens årsak – Moderat grad av kritikk rettet mot ledelsen 	Stor grad av tilpasning og disiplinering i forhold til den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene, ved å la seg rituelt piske overfor den hardest rammede	Proaktiv påvirkning gjennom retorisk dekopling av ansvar og skyld	Styrket legitimitet

Figur 6.3 Sammenligning av legitimitetsprosessene

Figuren kan belyses gjennom studiens teoretiske inntak. Bidrag fra institusjonell teori antyder at organisasjoner og ledere gjennom tilpasning kan oppnå legitimitet, mens impression management-teorier forklarer hvordan ledere aktivt kan påvirke eksterne oppfatninger og dermed egen legitimitet.

Av tabellen framgår det at Statoil-ledelsen som følge av å bli oppfattet som koplet til krisens årsak, ble utsatt for sterk kritikk fra eksterne aktører. To forhold ved deres respons kan bidra til å forklare hvorfor deres legitimitet ble svekket: manglende vilje til å la seg rituelt piske og dermed tilpasse seg den sterke kritikken, og aktive forsøk på å påvirke eksterne oppfatninger ved å kommunisere rasjonalitet.

NSB-ledelsen ble som følge av krisens karakter og lav grad av kopling til krisens årsak konfrontert med moderat grad av kritikk, men samtidig tvetydige krav og forventninger. De lot seg imidlertid i stor grad rituellet piske, spesielt overfor gruppen pårørende som var hardest rammet, og som naturlig nok var mest kritisk. Dette kan forstås som at de dermed tilpasset seg deres krav og forventninger ved å la seg rituellet piske. I tillegg viser analysen at NSB-ledelsen gjennom retorisk dekopling proaktivt påvirket eksterne oppfatninger, og dermed styrket sin legitimitet.

Dette antyder at dersom ledere utsettes for stor grad av kritikk, som i Statoil-casen, vil tilpasning gjennom rituell pisking være kritisk for å oppnå legitimitet. Samtidig vil påvirkning gjennom kommunisering av rasjonalitet under slike forutsetninger ikke være effektivt i forhold til å styrke deres legitimitet.

I kriser hvor menneskeliv går tapt, og hvor det er liten grad av kopling mellom krisens årsak og ledelsen, vil ledelsen gjennom retorisk dekopling av ansvar og skyld være en effektiv impression management-strategi for å påvirke eksterne oppfatninger. Ledelsen kan videre ved å i stor grad la seg rituellet piske og tilpasse seg den symbolske dimensjon ved krav og forventninger, spesielt overfor dem som er hardest rammet, bidra til å styrke sin legitimitet. I neste kapittel vil det bli utviklet proposisjoner basert på sammenhengen avdekket i foregående analyse, og disse vil bli nærmere utdypet og diskutert.

KAPITTEL 7 IMPLIKASJONER OG BIDRAG

7.1 Innledning

I det følgende vil det bli utledet generaliserbare og testbare proposisjoner basert på foregående analyse og drøfting av studiens empiri. Proposisjonene kan testes i store utvalg av organisasjoner som møter kriser, også former for kriser og hendelser som studien ikke omfatter.

Det vil først bli formulert proposisjoner som er generelle i den forstand at de har blitt utledet på bakgrunn av mekanismer avdekket i begge casene basert på "*across-case-analyse*". Dette innebærer at de har en mer generell gyldighet både når det gjelder anvendelsesområde og forklaringsverdi. Videre vil det bli formulert proposisjoner av mer situasjonsspesifikk karakter, utledet av sammenhenger innen enkeltcasene basert på "*within-case-analyse*". Disse har dermed mer begrenset gyldighet og forklaringsverdi, avhengig av kontekst og type krise. I denne delen vil det bli nærmere utledet sammenhenger som kan predikere hvilken *form* på ledelsens respons som er mest effektiv. Dette belyses ut fra hvordan ulike karakteristika ved kriser indikerer på hvilken måte og hvorfor *tilpasning til og/eller påvirkning av krav og forventninger* er mest hensiktsmessig som håndteringsstrategi for ledelsens legitimitet.

Proposisjonene vil bli presentert og diskutert som følger. Sentrale mekanismer avledet av studiens empiriske funn abstraheres og presenteres i form av teoretiske resonnement som beskriver sammenhenger mellom de ulike variablene som er avdekket gjennom foregående analyse. På bakgrunn av dette utledes proposisjoner som nærmere angir de viktige sammenhengene mellom mekanismer som besvarer og belyser studiens problemstillinger. Disse blir kort relatert og drøftet i forhold til relevant teori og empiri. Det blir argumentert for hvordan proposisjonen bidrar til å illustrere, modifisere og videreutvikle foreliggende teoretiske bidrag på området. På bakgrunn av dette blir det begrunnet hvordan studiens empiriske funn på et overordnet nivå representerer et bidrag innenfor institusjonell teori, impression management-teori og andre relevante teoretiske retninger. I siste del av kapittelet vil forskningsmessige og praktiske implikasjoner av studiens empiriske funn og vitenskapelige bidrag diskuteres på et mer overordnet nivå, i tillegg til hvilke framtidige forskningsmessige utfordringer og tilnærminger som kan avledes av studien.

7.2 Generelle proposisjoner basert på "across-case-analyse"

Legitimitetsprosesser som rituell pisking

Studien antyder at både kriser hvor menneskeliv går tapt, og økonomiske overskridelser hvor ledelsen oppfattes å ha opptrådt kritikkverdigg, vil avstedkomme krav og forventninger som kan forstås langs en symbolsk dimensjon, knyttet til ledelsens moralske ansvar. Videre avdekkes en sammenheng mellom den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene, og betydningen av å kommunisere forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon. Empirien indikerer at i begge casene ble ledelsens evne og vilje til å la seg symbolsk rituelt piske avgjørende for hvorvidt deres legitimitet ble styrket eller svekket. Dette kan også forstås som toppledelsens evne og vilje til å spille rollen som symbolsk syndebykk. I Statoil-casen kom dette til uttrykk ved at en i manglende grad tok selvkritikk og tydelig kommuniserte at en erkjente alvorligheten av overskridelsene, i NSB-casen ved at ledelsen var villig til å fungere som "hoggestabbe" og symbolsk bære skyld og moralsk ansvar for å imøtekomme og absorbere sterke emosjonelle reaksjoner fra de pårørende. I begge casene impliserer den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene knyttet til ledelsens moralske ansvar at en form for rituell pisking var avgjørende for ledelsens legitimitet. På bakgrunn av dette kan det formuleres følgende proposisjoner:

- P1a: Både kriser hvor menneskeliv går tapt, og økonomiske overskridelser hvor ledelsen oppfattes å ha opptrådt kritikkverdigg, vil avstedkomme krav og forventninger av symbolsk karakter, knyttet til ledelsens moralske ansvar.
- P1b: Ved kriser hvor ledelsen blir konfrontert med kritiske krav og forventninger av implisitt symbolsk karakter knyttet til ledelsens moralske ansvar, vil de kunne styrke sin legitimitet ved å kommunisere forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon og vise ydmykhet / tilby beklagelser i sin respons.
- P1c: Jo større grad av kritisk ladete krav og forventninger knyttet til ledelsens moralske ansvar, desto viktigere å kommunisere forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon for at legitimiteten skal styrkes.

Schlenker (1980) lanserer ”å be om forlatelse” (offering apologies) som en av flere taktikker for å respondere på kriser eller kontroversielle hendelser. Å be om forlatelse innebærer utøvelse av symbolsk ledelse ved å erkjenne i hvert fall delvis ansvar for en negativ hendelse, og omfatter uttrykk av en viss grad for anger og selvbebreidelse (Ashforth & Gibbs, 1990). Det spesifiseres imidlertid ikke nærmere ved hvilke forutsetninger i form av type kriser og innholdet i kravene og forventningene dette er en effektiv strategi for å styrke ledelsens legitimitet.

Videre kan funnene relateres til teori om prosedyrereffektivitet, hvor det innenfor et ”value expressive”-perspektiv (Tyler, 1987) antydes at aktører reagerer positivt på å ha muligheten til å hevde sitt syn, uavhengig av om dette faktisk bidrar til å påvirke en beslutning eller hendelse (ibid.). Ved å kommunisere forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon signaliserer ledelsen at det er en potensiell mulighet for eksterne aktører til å påvirke. Dette bidrar til at ledelsen framstår som demokratisk, upartisk og rettferdig (Shapiro, 1993), og kan føre til styrket legitimitet.

I forlengelsen av dette påviser Tyler, Boeckmann, Smith & Huo (1997) en generell positiv effekt av å utvise forståelse overfor andre aktører i forbindelse med utstedelse av trafikkbøter, en hendelse som vanligvis er et resultat av en kontroversiell beslutning. På samme måte har Shapiro og Brett (1991) funnet at det vil være negativt å kommunisere rasjonalitet framfor forståelse og hensyn overfor aktørers syn og situasjon i situasjoner hvor det er mistanke om at ledelsen har handlet kritikkverdigg. Dette kan bidra til at organisasjonen framstår som kald og kalkulerende framfor menneskelig i responsen på kontroversen. Det virker som om kommunisering av forståelse og hensyn overfor de rammedes syn og situasjon, bidrar til å minske og ”myke opp” negative reaksjoner i omgivelsene. Dette skyldes at organisasjonen framstår som empatisk og åpen i forhold til behovene og oppfatningene til ulike interessenter (Elsbach, 2001).

Proposisjonene kan også illustreres gjennom en studie som viser at respons fra ledelsen i form av rettferdiggjøring gjennom erkjennelser bidro til å styrke deres legitimitet. Dette blir forklart med at ledelsen på denne måten kommuniserte at de forstod og tok hensyn til de rammedes bekymring og interesser. Videre at de ikke prøvde å unngå saken, men var relativt åpne om sine handlinger (Elsbach, 1994).

Studiens empiriske funn indikerer at en respons ved å kommunisere forståelse for og hensyn overfor interessenters syn og situasjon vil være effektiv ved kriser hvor menneskeliv går tapt, spesielt overfor de som er mest berørt. Videre at dette også vil gjelde ved økonomiske overskridelser hvor ledelsen oppfattes å ha opptrådt kritikkverdigg, og direkte er koplet til krisens årsak. Således bidrar studien til å avdekke og nyansere en universell sammenheng med gyldighet ved *ulike* kriser.

Videre har slike prosesser en seremoniell karakter: Det underliggende ved kravene og forventningene kan forstås som et ønske og behov for rituell pisking av lederne, som på denne måten symbolsk påtar seg skyld og signaliserer at de ber om tilgivelse. Dette bidrar til å utdype og videreutvikle teoretisk og empirisk arbeid som antyder at kriser vil kunne påvirke forholdet mellom ledere og eksterne aktører, og dermed ledelsens legitimitet (House, Spangler & Woycke, 1991; Hunt et al., 1999; Pillai, 1996; Pillai & Meindl, 1998). Kriser avstedkommer ofte en rekke individuelle og kollektive emosjonelle reaksjoner som for eksempel sjokk, forvirring, frykt, sinne og usikkerhet. I slike situasjoner er aktører som en mestringsstrategi tilbøyelige til å i større grad tillegge ledere makt og betydning (Madsen & Snow, 1991). En form for symbolsk rituell pisking av ledere kan imøtekomme slike reaksjoner, og bidra til å styrke deres legitimitet. Dette kan også sees i sammenheng med en utbredt generell tendens blant aktører til å rette oppmerksomheten mot ledere for å håndtere og mestre usikkerhet ved kriser, for eksempel ved en ulykke som framstår som meningsløs (Waldman & Yammarion, 1999).

Rituell pisking av ledere ved kriser er også interessant å tolke i et nasjonalt perspektiv. Et betimelig spørsmål er i hvilken grad særegne sosiale normer og verdier legger føringer for allmenne forestillinger av ledere og deres posisjon i samfunnet på overordnet nivå. Det finnes store kulturelle forskjeller når det gjelder hvordan ledere generelt og deres makt og maktbruk spesielt oppfattes. For eksempel har ordet makt i seg selv ingen god klang i den nordiske kulturen, og ledere svarer regelmessig når dette blir undersøkt, at de ikke har makt – de har ansvar. Mens det er allment akseptert å vise fram maktens attributter i USA, og åpenbart og legitimt at makt utøves i land med stor maktavstand, vekker ordet negative assosiasjoner i Norge. I Japan er makt tabu, og forskjeller som ikke refererer til ansiennitet og kollektive begrunnelser, maskeres; enighet og likhet er formularet her (Strand, 2001: 365). I Norge medfører en slik tendens at ledere som sådanne som følge av lange sosialdemokratiske tradisjoner, og historisk få klasseskiller i samfunnet, langt på vei bryter og er i konflikt med

slike grunnleggende likhetsideal og verdier. Dette gjelder spesielt profilerte toppledere, som er gjenstand for stor oppmerksomhet og befinner seg i offentlighetens søkelys. Det kan forklares med at profilerte ledere bidrar til å tydeliggjøre og symbolisere skiller og distanse i samfunn med tradisjonelt få klasser, hvor likhetsidealet står sterkt. Studiens empiriske funn antyder at kriser hvor ledere blir stilt til ansvar, midlertidig kan bidra til å utligne diskrepansen slike skiller og spenninger skaper, ved at lederen framstår med feil. En tolkning av dette kan være at ledelsen ved å la seg rituelt piske og innrømme feil dermed viser at en ikke er bedre enn andre, og framstår feilbarlig. Dette kan i neste omgang bidra til å styrke deres legitimitet i slike situasjoner. I denne sammenhengen framstår utvisning av anger som kritisk. Uttalelsen fra en respondent i studien, som er psykiater med lang erfaring fra ledelses- og krisehåndtering gjennom Scandinavian Star-ulykken, Vassdal-ulykken og Åsta-ulykken, illustrerer dette. Spesielt antydes hvilke effekter det kan ha for en leders legitimitet dersom vedkommende innrømmer feil ved kriser:

”Hva er det som er spesielt med vår lederkultur? Jo, det er det egalitære samfunnet. Det er vanskelig for nordmenn å beundre en leder, uten å bli mindre selv (...) En situasjon hvor du får bekreftet at vi alle er like gode, det er når lederen går ’på snørra’. Da bekrefter han eller hun at vi er all right vi og, hvis han viser seg ydmyk. Hadde Arve Johnsen (ved Mongstad-skandalen) sagt at vi har gjort mye bra i Statoil, men dette er ikke godt nok, så tror jeg det hadde vært annerledes. Altså anger, det tror jeg vi har stor toleranse for.” (Lars Weisæth)

En respons fra ledelsen i samsvar med proposisjonen presentert og diskuterte over, er også i tråd med og kan relateres til et ”logic of appropriateness”-perspektiv (March, 1994). Det sentrale resonnementet i denne handlingslogikken er at den er basert på en logikk for hva som er *passende*.

Også Sutton & Galunic (1996) argumenterer for at ledere i situasjoner hvor en er utsatt for offentlighetens kritiske søkelys, vil være tilbøyelige til å rette oppmerksomheten mot symbolske aktiviteter generelt. Det er da viktig å framstå konform med normer om hva som er forventet, passende og sosialt akseptert. Dette prioriteres framfor standarder for atferd basert på hva som faktisk er vanlig å gjøre.

Videre kan proposisjonene diskutert i det foregående belyses og underbygges ved Lind & Kees van den Bos (2002), som argumenterer for at aktører er tilbøyelige til å bruke vurdering og bedømmelse av rettferdighet for å mestre usikkerhet. Ut fra studien kan denne sammenhengen

forstås slik: Ved å la seg rituelt piske bidrar ledere til at rettferdighet blir oppfylt og kontroll gjenopprettet i en situasjon preget av usikkerhet. Dette medfører videre at deres legitimitet styrkes.

I neste avsnitt vil det blant annet bli utviklet situasjonsspesifikke proposisjoner som nærmere utdyper hvordan ulike egenskaper ved kriser skaper ulike forutsetninger for hvilken form for respons som er mest effektiv for å styrke ledelsens legitimitet.

7.3 Situasjonsspesifikke proposisjoner basert på "within-case-analyse"

I denne delen vil det bli nærmere utledet sammenhenger som kan predikere hvilken *form* på ledelsens respons som er mest effektiv, gitt ulike betingelser ved krisen. Videre hvordan ulike karakteristika ved kriser indikerer om *tilpasning til og/eller påvirkning av* krav og forventninger er mest vellykket som håndteringsstrategi for ledelsens legitimitet.

STATOIL

Effekter av å kommunisere rasjonalitet ved kriser hvor ledelsen oppfattes å ha opptrådt kritikkverdig

Studien antyder at Statoil-ledelsen ved å kommunisere rasjonalitet gjennom impression management i form av rettferdiggjøring og bortforklaringer, og framføre forklaringene i en teknisk og faglig terminologi, bidrog til å svekke sin legitimitet. Dette ble forklart med at ledelsen i manglende grad viste ydmykhet ved å kommunisere forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon, og dermed tok moralsk ansvar for overskridelsene. Empirien antyder at Statoil-ledelsen kunne ha styrket sin legitimitet ved å vise forståelse for og erkjenne overskridelsens alvorlighetsgrad, og på denne måten signalisere at en respekterte og ville imøtekomme eksterne aktørers kritikk og bekymring.

På bakgrunn av dette kan det utledes følgende proposisjon:

- P2: Dersom det er stor grad av oppfattet kopling mellom ledelsen og krisens årsak og/eller ledelsen oppfattes å ha opptrådt kritikkverdig, og dette kommer til uttrykk gjennom implisitte krav og forventninger av symbolsk karakter knyttet til deres moralske ansvar, vil ledelsens respons ved å kommunisere rasjonalitet gjennom rettferdiggjøring, unnskyldninger og bruk av fagterminologi føre til svekket legitimitet.

Studien bidrar til å utdype hvordan og hvorfor Statoil-ledelsens respons på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene framstår som defensiv og lite effektiv i forhold til kritikken de ble konfrontert med. Analysen antyder at Statoil-ledelsens respons, i form av rasjonell rettferdiggjøring og manglende vilje til å signalisere erkjennelse av de kritikkverdige forholdene, var direkte utslagsgivende for at deres legitimitet ble svekket.

Analysen antyder at Statoil-ledelsen ved å respondere på en mer ydmyk og mindre defensiv måte i forhold til kritikken de ble konfrontert med, kunne ha bidratt til å styrke sin legitimitet. Videre kan dette underbygges ved hvordan Statoil-ledelsens respons på overskridelsene ved utbyggingen av Snøhvit-feltet påvirket deres legitimitet, referert til under analysens steg 4. Statoil-ledelsens respons i dette tilfellet bidro til å styrke deres legitimitet gjennom å utvise stor grad av forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon.

Skandalen som oppstod i forbindelse med TV2-programmet "Rikets tilstand" 20. november 2002, representerer ytterligere en aktuell og relevant hendelse som kan belyse slike mekanismer. I programmet ble det insinuert at norske langrennsløpere var dopet under OL på Lillehammer i 1994. Det ble tidlig avdekket at det som ble oppfattet som svært grove dopingbeskyldninger, var forankret i feilaktig og mangelfull informasjon. Både fra utøvere, andre nasjonale og internasjonale medier, opinion og ikke minst Norges Skiforbund kom det svært sterke reaksjoner. Daværende toppidrettssjef Bjørge Stensbøl krevde en offentlig beklagelse fra TV2 (Aftenposten nettutgave 26. november 2002). TV2's administrerende direktør, som også er øverste redaksjonelle ansvarlig i egenskap av sjefredaktør, responderte sammen med ansvarlig redaktør for programmet ved å umiddelbart uforbeholdent og betingelsesløst sterkt beklage programmet på en pressekonferanse. Dette kan dokumenteres gjennom måten det ble referert på i NTB:

"TV2-sjef Kåre Valebrokk beklager programmet 'Rikets tilstand' som ble sendt onsdag. TV2 innrømmer faktafeil i saken om norsk doping. – Dette er en svart dag for TV2, sa Kåre Valebrokk (...) Vi er kommet i skade for å oppgi feil opplysninger, sa Valebrokk, og viste til opplysningene om at det norske skilandslaget i forkant av OL i 1994 bestilte 150 medisiner fra legemiddelfirmaet Astra. Denne påstanden er tilbakevist, og TV2 innrømmer feil. Sannsynligvis dreier det seg om 20, slik Astra sier, sa Valebrokk. (...) – Vi beklager dypt det som er skjedd. Vi har gjort livet vanskelig for kjente idrettsutøvere, og beklager

overfor dem og seerne. Vi har også skadet norsk idretts rykte i utlandet. Dette har norsk idrett ikke fortjent, sa Kåre Valebrokk.” (NTB 22. november 2002)

Etter TV2-ledelsens respons i forbindelse med skandalen det er referert til i det foregående, opphørte kritikken, noe som kan tolkes som at ledelsens og organisasjonens legitimitet ble styrket. Hendelsen bidrar til å bekrefte og underbygge mekanismene i proposisjonen. Dette skyldes at krisen hadde et betydelig skandalepreg, og at toppledelsen gjennom sitt redaksjonelle ansvar ble direkte knyttet til skandalens årsak, og ble oppfattet som å ha opptrådt kritikkverdig. Videre viser det foregående at TV2-ledelsen i sin respons opptrådte svært lite defensivt og heller ikke gikk i forsvar mot kritikken. Det er totalt fravær av utsagn som kan tolkes som impression management i betydningen unnskyldninger, rettferdiggjøring, bortforklaringer eller bagatellisering. Det brukes videre et språk som er svært dagligdags og forståelig, hvor det tydelig og utelukkende uttrykkes forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon. Dette ble bekreftet, forsterket og synliggjort gjennom den mer substansielle responsen, i form av erstatningen som ble utbetalt. Videre dementerte TV2 dopinginsinuasjonene gjennom brev, video og informasjon overfor nasjonale og internasjonale aktører.

Betydningen av formen på responsen ved utvisning av forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon

Foregående proposisjon kan relateres til den generelle proposisjonen som omfatter rituell pisking, og dermed koples de situasjonsspesifikke og universelle mekanismene avdekket i studien.

Kommunisering av rasjonalitet framfor forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon kan også forstås som en forsvarsteknikk som benyttes for å redusere negative konsekvenser for ledere av å være stilt i offentlighetens kritiske søkelys; ”public scrutiny” (Sutton & Galunic, 1996). Studien og øvrige refererte eksempler har imidlertid vist at en slik respons kan medføre et ofte ikke-intendert negativt utfall (motsatt) for lederes legitimitet ved den typen kriser. Dette kan forklares med at respons som kan styrke legitimiteten under noen omstendigheter, kan svekke den i andre. For eksempel kan ledere som framstår som kjedelige, svekke sin legitimitet dersom de ut fra den aktuelle situasjonen av eksterne aktører er forventet å framstå som karismatiske (ibid.). Dette antyder også at under andre omstendigheter og betingelser ved krisen vil ledelsen ved å kommunisere rasjonalitet kunne bidra til å styrke sin legitimitet. Dette indikerer videre at *formen* på den rituelle piskingen er

kritisk. Det er derfor vesentlig hvorvidt ledere er i stand til å så nøyaktig som mulig tilpasse denne ut fra betingelser og forutsetninger ved krisen.

I den forbindelse er det interessant å undersøke nærmere hvilken *form* kravene og forventningene om rituell pisking impliserte i Statoil-casen, og hvilke slutninger som kan trekkes av dette, ut fra krisens karakteristika. Det har utførlig blitt avdekket at Statoil-ledelsen i manglende grad kommuniserte ydmykhet og tok selvkritikk, og at dette bidrog til å svekke deres legitimitet. På bakgrunn av dette, og øvrige hendelser som TV2-eksempelet, er det interessant å utdype hvorvidt effekten av *formen* på beklagelsen vil kunne variere mellom ulike hendelser. En relevant problemstilling er i hvilken grad det er ulikheter mellom Statoil-casen og NSB-casen i, når det gjelder hvilken form for rituell pisking som er mest effektiv. Alternative måter å la seg rituelt piske på kan være å kommunisere følelser, eller mer saklig utvetydig verbalt beklage det som har skjedd. Studiens empiri antyder at den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene impliserte at Statoil-ledelsen på saklig og utvetydig måte beklaget det som hadde skjedd. Dette støttes av Statoil-ledelsens respons på Snøhvit-overskridelsen, og hvilken effekt dette hadde for deres legitimitet. TV2-ledelsens grundige og utvetydige respons og effekten dette hadde for deres legitimitet, antyder at et slikt resonnement vil kunne være gyldig i tilfeller hvor det er stor grad av kopling mellom ledelsen og krisenes årsak.

Basert på det foregående kan det utledes følgende proposisjon:

- P3: Ved økonomiske overskridelser hvor ledelsen oppfattes å være koplet til krisens årsak og ha opptrådt kritikkverdigg, vil kommunisering av forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon være mest effektivt for ledelsens legitimitet, dersom budskapet tydelig kommuniserer at ledelsen utvetydig og uforbeholdent verbalt beklager det som har skjedd.

Legitimitet gjennom tilpasning versus påvirkning

På bakgrunn av studiens teoretiske inntak vil det være interessant å utdype nærmere hvordan den typen kriser som Statoil-casen representerer, influerer på hvorvidt *tilpasning* til versus proaktiv *påvirkning* av eksterne aktørers krav og forventninger er mest effektivt for å styrke ledelsens legitimitet. Det institusjonelle perspektivet indikerer at ledere kan oppnå legitimitet ved å *tilpasse* seg krav og forventninger som *symbolske objekter*. impression management-

teori belyser hvordan ledelsen som *symbolske arkitekter* kan delta aktivt i konstruksjonen av egen legitimitet. Her benyttes proaktiv *påvirkning* av eksterne aktørers oppfatning. Det har allerede utførlig blitt avdekket og argumentert for at Statoil-ledelsens kommunisering av rasjonalitet representerte en lite effektiv impression management-strategi. Videre at deres manglende tilpassing til kravene og forventningene om at de skulle la seg rituelt piske, bidrog til å svekke deres legitimitet. Utøvelsen av impression management ved å kommunisere rasjonalitet kan forstås som et forsøk på å aktivt påvirke eksterne oppfatninger, noe som ikke var vellykket. Studiens empiri indikerer heller ikke at Statoil-ledelsen ved andre alternative plausible impression management-strategier, gjennom aktiv påvirkning av eksterne aktørers oppfatninger – gitt omstendighetene ved krisen –, kunne ha styrket sin legitimitet. Følgelig synes passiv tilpasning til kravene og forventningene ved å la seg rituelt piske som den mest effektive strategien og responsen på krisen. Det kan således utledes følgende proposisjon:

- P4: Ved økonomiske overskridelser hvor ledelsen oppfattes å være koplet til krisens årsak og ha opptrådt kritikkverdig, vil passiv tilpasning til den symbolske dimensjonen ved eksterne krav og forventninger gjennom å la seg rituelt piske, framfor proaktiv påvirkning gjennom impression management, være mest effektivt for å styrke deres legitimitet.

NSB

Legitimitet gjennom kommunikasjon av *både* rasjonalitet og forståelse og hensyn til interessenters syn og situasjon

Studien avdekker at det vil være effektivt å kommunisere både rasjonalitet og forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon ved kriser hvor menneskeliv går tapt som følge av "Crises of the Physical World: Nature and Technology". Ved å kommunisere både forståelse og hensyn til interessenters syn og situasjon og rasjonalitet i sin respons på den symbolske dimensjonen ved kravene og forventningene de ble konfrontert med, bidrog NSB-ledelsen til å styrke sin legitimitet. Følgelig vil det ved denne typen kriser kunne være hensiktsmessig for ledelsen med en balansert vektlegging av å kommunisere både rasjonalitet og forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon for å styrke egen legitimitet.

Dette bidrar til å spesifisere og nyansere hvordan ulike kontekster og situasjoner legger føringer for hvilken form for respons som er mest effektiv for ledelsens legitimitet. Elsbach (2001) antyder at jo mer alvorlig en krise eller hendelse er, desto viktigere er det å respondere

på en korrekt eller adekvat måte for å styrke legitimiteten. Videre stilles det spørsmål ved hvilken respons som vil være mest effektiv ved alvorlige kriser hvor menneskeliv går tapt. Studiens empiriske funn bidrar til å nyansere og videreutvikle dette ved å vise hvordan kommunisering av både rasjonalitet og forståelse og hensyn på interessenters syn og situasjon ved kriser hvor menneskeliv går tapt, vil bidra til å styrke ledelsens legitimitet.

På bakgrunn av dette kan det utledes følgende proposisjon:

- P5: Ved kriser hvor menneskeliv går tapt og ledelsen ikke kan koples til krisens årsak, vil ledelsen ved å kombinere kommunisering av forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon og rasjonalitet kunne bidra til å styrke sin legitimitet.

Retorisk dekopling

Studien avdekker at NSB-ledelsen gjennom å utøve impression management i form av å tydelig kommunisere og påberope ansvar, kombinert med implisitt bortforklaring av skyld, evnet å styrke sin legitimitet i forbindelse med krisen. Responsen kan forstås som aktiv påvirkning av eksterne oppfatninger gjennom impression management. Dette kommer til uttrykk ved en form for retorisk dekopling av symbolsk karakter, hvor en sentral forutsetning er at krisens årsak enten ikke er avdekket eller, dersom den er avdekket, ikke oppfattes å være direkte kausalt koplet til ledelsen.

På bakgrunn av dette kan det formuleres følgende proposisjon:

- P6: Ved ulykker hvor menneskeliv går tapt, og hvor årsaken til ulykken er uavklart, og/eller ikke direkte koples til ledelsen, kan retorisk dekopling av ansvar og skyld fungere som en effektiv impression management-teknikk for å styrke ledelsens legitimitet.

Institusjonell teori og impression management-teori forklarer hvordan organisasjoner håndterer paradoksale og spenningsfulle krav og forventninger for å oppnå legitimitet. Elsbach & Sutton (1992) har utviklet en modell basert på studier av radikale ideelle organisasjoner som gjennom å bryte sosiale normer ved sivil ulydighet blir konfrontert med et fundamentalt dilemma: På den ene side har de et behov for å oppnå konformitet med andre organisasjoner og opptre i tråd med sosiale

normer for å oppnå legitimitet. Samtidig har den typen organisasjoner på den annen side behov for å avvike fra denne konformiteten og bryte sosial normer for å oppnå oppmerksomhet. Dette fundamentale dilemmaet løses gjennom dekopling av organisasjonens illegitime handlinger fra dens legitime strukturer, praksis og prosedyrer (inkludert talsmann). Videre legger dette til rette for at den negative oppmerksomheten, som brudd med sosialt aksepterte normer skaper, kan snus til positive oppfatninger gjennom påvirkning. Dette skjer ved at organisasjonens talsmenn som en respons på kritikken organisasjonen blir konfrontert med som følge av den kontroversielle handlingen, anvender impression management. Hensikten og formålet med handlingene synliggjøres og vektlegges, og det begrunnes at disse er i tråd med sosialt aksepterte normer og verdier. I tillegg argumenteres det for at organisasjonen først har forsøkt virkemidler som er sosialt aksepterte. Dette underbygges ved at handlingene er utført av grupperinger som ikke formelt tilhører organisasjonen, men som opptrer på vegne av organisasjonen som selvstendige og uavhengige aktører. På denne måten påvirkes eksterne aktørers oppfatninger aktivt gjennom impression management og dekopling for å oppnå legitimitet.

Studien viser at NSB-ledelsen løste det spenningsfulle behovet for å framstå ansvarlig ved å tydelig kommunisere at en tok ansvar, men samtidig ikke ble oppfattet som skyldig i ulykken. Dette ble løst gjennom en form for retorisk dekopling av ansvar og skyld. Det ble underbygd ved hjelp av impression management-teknikker, hvor NSB-ledelsen aktivt påberopte seg ansvar og implisitt fraskrev seg skyld.

Dette er også i tråd med organisasjoners tilbøyelighet til dekopling, som en form for hykleri eller dobbeltkommunisering hvor en sier noe, samtidig som handling og atferd impliserer at en gjør noe annet (Brunsson, 1989). Brunsson baserer sin argumentasjon på at organisasjoner utvikler og bruker dobbeltstandarder eller "double talk", også ved å anvende og forfekte ulike ideologier for intern og eksternt bruk. Det skilles mellom formelle og uformelle prosedyrer, hvor den ene fører til faktisk handling, mens den andre bare brukes symbolsk overfor omverdenen. For eksempel trenger ikke måten ledelsen presenterer organisasjonen og dens målsettinger på overfor omverdenen, være i overensstemmelse med de signalene som sendes til arbeidstakerne internt. Dette er en måte å skille den formelle og uformelle delen av organisasjonens virksomhet på; ritualer og "double talk". Strategien er ofte viktig og til dels nødvendig for moderne organisasjoner som ønsker å opptre i tråd med aktuelle krav til rasjonalitet, anstendighet og rettferdighet, og samtidig koordinere og drive sine kjerneaktiviteter effektivt (ibid.: 7).

NSB-ledelsens retoriske dekopling av ansvar og skyld viser hvordan organisasjoner som opplever kriser, hvor årsaken ikke er klarlagt eller ikke umiddelbart direkte kan relateres til ledelsen, retorisk kan dekoppe ansvar og skyld. På denne måten påvirkes eksterne oppfatninger aktivt, og dette kan bidra til å styrke ledelsens legitimitet. Den verbale kommunikasjonen designes følgelig ut fra det som til enhver tid gir høyest grad av legitimitet. I studiens case var dette et behov for å framstå som ansvarlig, samtidig som en ikke påtar seg skyld. Dette antyder at ledere, på samme måte som organisasjoner, kan tilfredsstille og imøtekomme krav og forventninger fra omgivelsene gjennom "prat" (Brunsson, 1989). Slik koples resonnement fra institusjonell teori og impression management: Innsikten i institusjonell teori om dekopling kombineres med forståelsen innenfor impression management-teori for å forklare hvordan verbal kommunikasjon fungerer som et virkemiddel for å aktivt påvirke legitimitet i slike prosesser. Brunssons viktigste argument og bidrag er at dekopling kan skje på mange måter; ikke bare mellom formell struktur og handling, men også mellom prat og handling ("talk" og "action") (Wæraas, 2004). Studien bidrar dermed til å underbygge og videreutvikle dette resonnementet: Mens Brunsson argumenterer for dekopling av prat og handling, nyanserer og henspeler implikasjonene av studien hovedsakelig på et verbalt aspekt ved dekopling av symbolsk karakter, hvor eksterne aktørers oppfatninger aktivt påvirkes. Dette kommer til uttrykk gjennom en form for retorisk dekopling av ansvar og skyld. Strategien kan forstås som en måte å verbalt og symbolsk dobbeltkommunisere overfor eksterne aktører på. Hensikten er å imøtekomme inkonsistente og konfliktfylte krav og forventninger fra omgivelsene knyttet til ulike oppfatninger av ansvarlighet. På denne måten påvirkes eksterne oppfatninger proaktivt, og ledelsens legitimitet styrkes.

Således bidrar studien også til å belyse, videreutvikle og spesifisere teori som forklarer hvordan ledes retoriske skifter i forbindelse med og etterkant av kriser kan brukes som virkemidler for å påvirke eksterne aktørers oppfatninger og oppnå støtte (Bligh et al., 2004; Hart, Jarvis & Lim, 2002), eller som forsvarsteknikk for å redusere negative konsekvenser av å bli satt i offentlighetens kritiske søkelys (Sutton & Galunic, 1996).

Betydningen av formen på responsen gjennom kommunisering av forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon

På bakgrunn av proposisjonen som ble utledet ut fra Statoil-casen, er det interessant å undersøke nærmere hvilken betydning *formen* på NSB-ledelsens respons hadde for deres legitimitet. Statoil-casen antydte at en respons ved den typen kriser gjennom å verbalt utvetydig beklage og ta selvkritikk for det som har hendt, vil kunne styrke ledelsens

legitimitet. Analysen avdekker at en kritisk faktor for at NSB-ledelsen styrket sin legitimitet, var å legge seg flat i symbolsk forstand. Dette innebar å imøtekomme og vise stor grad av forståelse for de ekspressive sidene ved kravene, forventningene og reaksjonene. Disse viste seg i form av sorg, sinne og fortvilelse blant de pårørende og Støttegruppen. En god del aggressivitet ble rettet mot NSB-ledelsen, og dette kom spesielt til uttrykk ved NSBs konsernsjefs møte med de pårørende, beskrevet i forrige kapittel. Dette ble ivaretatt ved at ledelsen i stor grad signaliserte at de identifiserte seg med de sterkest berørte, og utviste emosjoner gjennom det som ble kommunisert ved symbolske aktiviteter og handlinger. Eksempler på dette var deltakelse i minnegudstjenester, sykehusbesøk og møter med de pårørende. Samtlige aktiviteter har en seremoniell karakter. På bakgrunn av dette kan det utledes følgende proposisjon:

- P7: Ved kriser hvor menneskeliv går tapt, vil ledelsen ved å kommunisere stor grad av forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon, ved å uttrykke emosjoner og medfølelse overfor de berørte gjennom seremonielle aktiviteter, kunne styrke sin legitimitet.

Dette underbygger at *formen* på responsen fra NSB-ledelsen var kritisk, og at det vil være situasjonsavhengig hvorvidt den typen form på responsen vil være effektivt i forhold til ledelsens legitimitet. En slik form for respons på budskapet i Statoil-casen ville for eksempel trolig vært lite hensiktsmessig og effektivt. Analysen antyder at det samme er tilfellet dersom det var en nær oppfattet kopling mellom NSB-ledelsen og krisens årsak.

Forskning på retorisk diskurs (Fisher, 1987) i forbindelse med kontroversielle hendelser viser at kommunisering overfor omgivelsene gjennom bruk av narrativ som omfatter og tar hensyn til berørte aktørers verdier, vil kunne påvirke oppfatninger av legitimitet positivt. Dette kommer til uttrykk i måten Dow Chemical kommuniserte overfor omgivelsene på for å styrke organisasjonens legitimitet i forbindelse med "Agent Orang"-kontroversen (Kerinsky, 1987). Dow ble konfrontert med sterk kritikk da det i 1979 ble avdekket at kjemikalieprodusenter visste om helserisiko forbundet med bruk av Agent Orange, og samtidig holdt dette skjult for offentligheten. I løpet av ti år etter den kontroversielle hendelsen sendte Dow ut 130 offentlige bulletiner som diskuterte saker fra testing av kjemikalier til utdanning. Legitimiteten ble styrket da Dow endret innholdet i bulletinene fra en antagonistisk karakter

hvor det ble fokusert på teknologisk terminologi, til en mer empatisk karakter hvor sosial bevissthet ble vektlagt (Elsbach, 2001).

Studiens empiri avdekker også at aspekt ved NSB-ledelsens proaktive håndtering kan ha karakter av karismatisk ledelse slik det blir beskrevet i litteraturen (Flynn & Staw, 2004; Bligh, Kohles & Meindl, 2004). Dette kom spesielt til uttrykk ved konsernsjefen slik han framstod og kommuniserte med offentligheten generelt og de pårørende spesielt. En slik forståelse er i tråd med empiriske undersøkelser som indikerer at karismatiske ledere gir økt tilslutning til organisasjoner, og at alvorlige kriser impliserer spesielle muligheter for ledere til å framstå og handle på en sterk, besluttsom og potensielt meningsfull måte (Lord & Maher, 1991; Yukl, 2002).

I NSB-casen kom dette til uttrykk ved at ledelsen tidlig tok styring og framstod med et tydelig budskap og tydelige prioriteringer (ta ansvar og bidra til at årsaken blir oppklart, retorisk dekopling av ansvar og skyld). Videre framstod de med selvtillit ved å utvise emosjoner, og ved at en gjennom symbolske handlinger viste at man identifiserte seg med og hadde medfølelse overfor de rammede. Til sammen bidrog dette til at NSB-ledelsen kommuniserte et budskap som ble oppfattet som meningsfullt (ibid.). Dette kan relateres til Bandura (2001), som argumenterer for at aktører er tilbøyelige til å akseptere og gi sin tilslutning til en leders forklaring og håndtering av en krise. En slik strategi aktiveres for å mestre stress og manglende kontroll og usikkerhet i forbindelse med slike hendelser.

I lys av dette kan NSB-ledelsens proaktive håndtering av ulykken og den eksterne kommunikasjonen og responsen på eksterne krav og forventninger til en viss grad framstå med karismatiske elementer. Tilslutningen og legitimiteten den skapte blant eksterne aktører dokumentert i forrige kapittel, kan forstås som resultat av en kollektiv "lindrende" (palliative) mestringsmekanisme (Meindl, 1993); ved å kople seg til en dominant leder som framstår som effektiv, gjenoppretter aktører symbolsk og emosjonelt en følelse av mestring (Madsen & Snow, 1991). Beyer (1999) bemerker videre at sterke persepsjonsbehov blant aktører, som for eksempel behov for delt persepsjon og forståelse av en krise, kan føre til at spesielle kvaliteter og egenskaper blir sosialt konstruert og tillagt ledere for å tilfredsstille dette behovet.

Dette er interessant i lys av funn i Flynn & Staw (2004) sin studie, som viser at karismatisk ledelse er særlig effektivt overfor eksterne aktører som har en eller annen form for tilknytning

til organisasjonen, for eksempel i form av aksjer eller investeringer. Det argumenteres for at dette skaper en form for eierskapsfølelse eller tilknytning til organisasjonen hos den typen eksterne aktører. I denne studien kan en lignende effekt og tendens avdekkes: Dette kommer til uttrykk ved at empirien antyder at NSB-ledelsen, ved å tydelig signalisere at en identifiserte seg med ulykkens offer, og gjennom spesielle evner til å vise medmenneskelighet, skapte koplinger og relasjoner med eksterne aktører. Til sammen hadde dette en positiv effekt på deres legitimitet. Dette impliserer imidlertid at logikken er motsatt; ved at ledelsen synliggjør at en identifiserer seg med en gruppering eksterne aktører, påvirkes deres oppfatninger i positiv retning ettersom det skapes delte bånd og felles følelse av tilhørighet og skjebne knyttet til ulykken. Kombinert med offerrollen som NSB-ledelsen hadde, bidrog dette til at ledelsens legitimitet ble styrket. Sentralt i begge tilfellene er imidlertid en form for kopling mellom ledelsen og eksterne aktører som skaper delt følelse av tilhørighet, skjebne og identitet til en organisasjon eller hendelse (f.eks. krise). Empirien antyder at den typen fellesskapsfølelse og bånd mellom lederen og eksterne aktører gir lederen spesielle forutsetninger for å kunne påvirke og skape støtte og oppslutning hos eksterne aktører. Som prosess framstår karismatisk ledelse dermed i slike situasjoner som en dynamisk interaksjon ved at ledere og andre aktører, som i studien, forholder seg til og responderer på hverandre over tid. Utviklingen, samt termer og vilkår for relasjonen, er formet både av ledere og aktører som reagerer og responderer ut fra den overordnede sosiale konteksten de er del av (Beyer, 1999).

Således kan studiens empiriske funn relateres til og bidra til å videreutvikle teoretiske retninger som belyser effekter av topplederens karisma og retorikkbruk, spesielt funnene som utdyper hvordan topplederens legitimitet blir påvirket ut fra deres respons ved kriser: Flynn & Staw (2004) konkluderer på bakgrunn av arkivdata og eksperiment med at *visse* ledere gjennom karismatiske egenskaper har spesielle evner og forutsetninger for å tiltrekke ekstern støtte. Effekten er spesielt stor i situasjoner hvor organisasjoner opplever vanskelige tider som kriser. Også Bligh, Kohles & Meindl (2004) fant at George W. Busch's karismatiske framreden og retorikk etter 11. september, kombinert med at medias dekning av dette inneholdt mer karismatisk språk og beskrivelser, bidrog til økt støtte for presidentens lederskap i USA. Dette foregående antyder en mulig relevant kopling mellom studier og teori som belyser eksterne effekter av karisma for organisasjoners tilslutning, og hvordan karisma kan ha betydning og gi seg utslag for lederes legitimitet ved kriser.

Legitimitet gjennom tilpasning versus påvirkning

Karismatisk ledelse kan i tillegg til å vekke interesse og oppmerksomhet skape behov hos aktører (Bass, 1990). Nøkkelen ved lederens atferd er å uttrykke og appellere til eksterne aktørers private og følelsesmessige oppfatninger, som de ikke selv er i stand eller villige til å uttrykke (Yukl, 2002). I forlengelsen av dette vil det på samme måten som ved Statoil-casen være interessant å vurdere hvordan NSB-ledelsens tilpasning til (i lys av institusjonell teori – lederen som symbolsk objekt) versus påvirkning av (i lys av impression management-teori – lederen som symbolsk arkitekt) eksterne krav og forventninger influerte på deres legitimitet. Videre hvilke implikasjoner dette medfører for sammenlignbare legitimitetsprosesser.

Analysen viser at NSB-ledelsen gjennom å utvise stor grad av forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon, spesielt de pårørende, lot seg rituelt piske og dermed tilpasset seg krav og forventninger. Videre viser analysen at NSB-ledelsen mer proaktivt også påvirket eksterne oppfatninger gjennom impression management ved retorisk dekopling av ansvar og skyld. Empirien antyder følgelig at begge disse forholdene – både tilpasning til og påvirkning av eksterne krav og forventninger – bidro til å styrke deres legitimitet. NSB-ledelsens vellykkede påvirkning av eksterne oppfatninger ble dokumenterte i analysen ved at enkeltrespondenter endret sin oppfatning som følge av ledelsens håndtering. Dette bekreftes av den generelt positive oppfatningen av NSB-ledelsens respons. Samtidig er det en sentral forutsetning at årsaken til krisen ikke var avklart, og dermed ikke kunne koples til ledelsen. Dette gir ledelsen større spillerom for å aktivt påvirke eksterne aktørers oppfatninger. Det foregående forsterkes dessuten av NSB-ledelsens symbolske håndtering også i form av ikke-verbal kommunikasjon, og den karismatiske effekten dette tilsynelatende hadde på omgivelsene og deres legitimitet. På bakgrunn av dette kan det utledes følgende proposisjon:

- P8: Ved kriser hvor menneskeliv går tapt og det ikke er nær oppfattet kopling mellom ledelsen og krisens årsak, vil ledelsen kunne styrke sin legitimitet gjennom både tilpasning og påvirkning.

Oppsummering

Proposisjonene utledet av studiens empiriske funn kan oppsummeres i følgende modell, ut fra hvilken case de er forankret i, og om de er universelle eller situasjonsspesifikke.

Utledet av case	Universelle	Situasjonsspesifikke
Statoil og NSB	P1a: Både kriser hvor menneskeliv går tapt, og økonomiske overskridelser hvor ledelsen oppfattes å ha opptrådt kritikkverdige, vil avstedkomme krav og forventninger av symbolsk karakter, knyttet til ledelsens moralske ansvar	
Statoil og NSB	P1b: Ved kriser hvor ledelsen blir konfrontert med kritiske krav og forventninger av implisitt symbolsk karakter knyttet til ledelsens moralske ansvar, vil de kunne styrke sin legitimitet ved å kommunisere forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon og vise ydmykhet / tilby beklagelser i sin respons	
Statoil og NSB	P1c: Jo større grad av kritisk ladede krav og forventninger knyttet til ledelsens moralske ansvar, desto viktigere å kommunisere forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon, for at legitimiteten skal styrkes	
Statoil		P2: Dersom det er oppfattet kopling mellom ledelsen og krisens årsak, og/eller ledelsen oppfattes å ha opptrådt kritikkverdige, og dette kommer til uttrykk gjennom implisitte krav og forventninger av symbolsk karakter knyttet til deres moralske ansvar, vil ledelsens respons ved å i stor grad kommunisere rasjonalitet gjennom rettfærdiggjøring, unnskyldninger og bruk av fagterminologi føre til svekket legitimitet

Statoil		P3: Ved økonomiske overskridelser hvor ledelsen oppfattes å være nær koplet til krisens årsak og ha opptrådt kritikkverdig, vil kommunisering av forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon være mest effektivt for ledelsens legitimitet, dersom budskapet tydelig kommuniserer at ledelsen utvetydig og uforbeholdent verbalt beklager det som har skjedd
Statoil		P4: Ved økonomiske overskridelser hvor ledelsen oppfattes å være koplet til krisens årsak og ha opptrådt kritikkverdig, vil passiv tilpasning til den symbolske dimensjonen ved eksterne krav og forventninger gjennom å la seg rituelt piske, framfor proaktiv påvirkning gjennom impression management, være mest effektivt for å styrke deres legitimitet
NSB		P5: Ved kriser hvor menneskeliv går tapt og ledelsen ikke kausalt kan koples til krisens årsak, vil ledelsen ved å kombinere kommunisering av forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon og rasjonalitet kunne bidra til å styrke sin legitimitet
NSB		P6: Ved ulykker hvor menneskeliv går tapt, og hvor årsaken til ulykken er uavklart, og/eller ikke direkte koples til ledelsen, kan retorisk dekopling av ansvar og skyld fungere som en effektiv impression management- teknikk for å styrke ledelsens legitimitet.

NSB		P7: Ved kriser hvor menneskeliv går tapt, vil ledelsen ved å kommunisere stor grad av forståelse og hensyn overfor interessenters syn og situasjon, ved å uttrykke emosjoner og medfølelse overfor de berørte gjennom seremonielle aktiviteter, kunne styrke sin legitimitet
NSB		P8: Ved kriser hvor menneskeliv går tapt og det ikke er nær oppfattet kopling mellom ledelsen og krisens årsak, vil ledelsen kunne styrke sin legitimitet gjennom både tilpasning og påvirkning

Tabell 7.1 Oppsummering av proposisjoner i tabell sortert etter case, og hvorvidt de er universelle eller situasjonsspesifikke

7.4 Teoretiske implikasjoner og bidrag

Studien videreutvikler foreliggende bidrag ved å belyse hvordan ledelsen påvirker egen legitimitet direkte, og dermed organisasjonens indirekte, gjennom symbolske aspekt ved deres respons på ulike former for kriser. Schlenker (1980), Giacalone & Rosenfeld (1991), Elsbach & Sutton (1992), Marcus & Goodman (1991) og Elsbach (1994) undersøker hvordan talsmenn gjennom forklaringer kan påvirke organisasjoners legitimitet på organisasjonsnivå ved kontroversielle hendelser. Disse studiene har i mindre grad belyst hvordan det spesifikke *innholdet* i kravene og forventningene, legger føringer for hvordan ledelsens respons påvirker deres legitimitet. Bidraget ligger i å nærmere spesifisere hvordan sammenhenger mellom *innholdet* i krav og forventninger og ulike *former* for å respondere på disse, påvirker ledelsens legitimitet på individnivå.

På denne måten bidrar studien til en ytterligere videreutvikling av en relativt fersk forskningsretning som har vist at en kopling av institusjonell teori med impression management er fruktbar og nyttig (Elsbach & Sutton, 1992; Elsbach, 1994). I tillegg avdekker studien også nye sentrale aspekt og mekanismer ved impression management (Schlenker, 1980; Marcus & Goodman, 1991; Elsbach & Sutton, 1992) gjennom å utdype hvordan

retorisk dekopling av ansvar og skyld kan være effektivt ved kriser. Således bidrar studien til å utvikle og raffinere institusjonell teori og impression management både sett i sammenheng og enkeltelementer av hver retning hver for seg.

Studien utvider og spesifiserer videre forståelsen av ulike forsvarsteknikker som ledere kan benytte for å håndtere situasjoner hvor en blir utsatt for offentlighetens kritiske søkelys. Dermed responderer den på Sutton & Galunic (1996) kall etter flere kvalitative studier på dette sensitive forskningstemaet. Mekanismene avdekket i studien kan også relateres til og utvide forståelsen av nyere studier som avdekker en sammenheng mellom ledelsens karisma og retorikkbruk i deres kommunikasjon overfor eksterne aktører, og deres eksterne støtte ved kontroversielle hendelser (Flynn & Staw, 2004; Bligh, Kohles & Meindl, 2004). Endelig belyser studiens funn hvordan rettferdighetsbedømmelse kan være en måte å mestre usikkerhet på, for eksempel ved kriser (Lind & Kees van den Bos, 2002).

7.5 Praktiske implikasjoner og bidrag

Studiens bidrag og mekanismene som er avdekket, impliserer at det vil kunne være nyttig for ledere å være bevisst på innholdet og måten de responderer på krav og forventninger på ved ulike kriser, gjennom en proaktiv tilnærming. Dette gjelder spesielt den symbolske dimensjonen ved implisitte krav og forventninger. Ledere bør være like sofistikerte i forhold til *hva* de sier, (innhold) og *hvordan* dette framføres (form), som ulike aktører er når det gjelder hva de forventer at responsen skal inneholde.

Kunnskap omkring mekanismene som er avdekket i studien, kan dermed fungere som verktøy og analyseredskap for ledere ved kriser. Dette skyldes at innsikten skaper bedre forutsetninger for å kartlegge og forstå innholdet og kompleksiteten i de ulike dimensjonene ved eksterne krav og forventninger, og hvilke implikasjoner dette gir for hvordan leders legitimitet påvirkes. Videre hvordan de selv framstår avhengig av deres koping til krisen og krisens karakter. På bakgrunn av dette vil ledere i større grad kunne formulere og kommunisere budskap på en måte som bidrar til å styrke deres legitimitet. Videre kan ledere også proaktivt i forkant forberede organisasjonen og legge til rette for effektiv legitimitetshåndtering i forbindelse med at kontroversielle hendelser som bryter med sosial normer, skal eller kan finne sted. Dette kan skje ved for eksempel å vektlegge institusjonaliserte normer, strukturer

og prosedyrer under daglige operasjoner i tiden forut, for så å referere til disse gjennom responsen på hendelsen. På denne måten vil forutsetningene for å kunne forsvare, og til og med styrke, legitimiteten økes.

7.6 Begrensninger og forskningsmessige utfordringer i forlengelsen av studien

Proposisjonene utviklet basert på studien er ikke uten svakheter og begrensninger. Den største og mest åpenbare svakheten er knyttet til at empirien i all hovedsak er basert på to caser som representerer svært forskjellige typer kriser og opererer innenfor ulike situasjonsspesifikke kontekster. Dette gir begrenset mulighet for generalisering. I tillegg kommer andre begrensninger og metodiske svakheter, redegjort for i metodekapittelet.

Framtidig forskning bør derfor først og fremst ta sikte på å teste gyldigheten og forklaringskraften i de sammenhengene og mekanismene som er avdekket gjennom studiens proposisjoner. Slike undersøkelser bør være kvantitative og omfatte et større representativt utvalg av organisasjoner som møter kriser i form av ulykker og økonomiske overskridelser. På denne måten kan det avdekkes hvorvidt de generelle og situasjonsspesifikke mekanismene som proposisjonene predikerer, har gyldighet og gir grunnlag for generalisering. Videre bør også mekanismene testes ut i mer diversifiserte utvalg, bestående av andre former for kriser og hendelser enn det studien omfatter.

I forlengelsen av dette antyder diskusjonene av studiens empiriske funn og implikasjoner at det også kan være grunnlag for å undersøke en del enkeltaspekt gjennom kvalitative eksplorerende tilnærminger. Nyere studier og forskningsmessig oppmerksomhet antyder at det kan være interessant å undersøke hvorledes karismatiske aspekt ved leders kommunikasjon og respons ved kriser kan påvirke deres legitimitet ved ulike former for kriser. Spesielt er det verdifullt å rette søkelyset mot eksterne effekter av karisma (Flynn & Staw, 2004), og hvorledes retorikk kan bidra som en sentral komponent i forbindelse med karismatisk ledelse for å skape oppslutning og legitimitet ved kriser eller andre kontroversielle hendelser (Bligh, Kohles & Meindl, 2004).

Videre vil det være nyttig å undersøke hvordan legitimitetsprosesser kan forstås i lys av teori om prosedyrerettferdighet, og influere på aktørers persepsjon ved kriser. Spesielt i hvilken

grad og hvordan bedømmelse av rettferdighet kan være en måte å håndtere usikkerhet på, og hvordan dette kan påvirke legitimitet (Lind & Kees van den Bos, 2002). En nyttig tilnærming vil være å belyse nærmere i hvilken grad og hvordan rituell pisking av ledere ved kriser kan skape en oppfatning blant eksterne aktører om at rettferdighet på denne måten fullbyrdes. Videre om dette bidrar til å gjenopprette deres følelse av kontroll og mestring av usikkerhet ved kriser, og hvorvidt dette kan påvirke deres oppfatninger av lederes legitimitet.

Studien belyser hvordan legitimitetsprosesser ved kriser kan forstås som at ledelsen i første instans påvirker sin egen legitimitet direkte på individnivå, og dermed påvirker organisasjonens legitimitet indirekte. Videre antyder Sutton & Galunic (1996) at ledelsen i situasjoner hvor de blir satt i offentlighetens kritiske søkelys og deres egen personlige og organisasjonens legitimitet trues, vil være tilbøyelig til å vektlegge og prioritere symbolske aktiviteter og handlinger. Det argumenteres for at dette vil kunne gå på bekostning av driftsmessige og substansielle aktiviteter og handlinger. Dersom ledere utelukkende tar hensyn til symbolske implikasjoner, og ignorerer driftsmessige, finansielle og etiske implikasjoner, kan beslutninger fattes på sviktende grunnlag (Tetlock, 1991).

På denne måten står organisasjoner i slike tilfeller i fare for å misbruke eller feilprioritere ledelsesressurser, som en konsekvens av lederes søken etter konformitet med upraktiske – og i enkelte tilfeller uopnåelige – idealer for passende atferd (Sutton & Galunic, 1996). Studien bidrar til å underbygge og nyansere et slikt resonnement. Dette kommer til uttrykk ved at empiriske funn viser at i situasjoner hvor ledere prioriterer symbolske aktiviteter og handlinger, kan dette få positive utslag for deres legitimitet. Samtidig antyder analysen at dette kan gi negative utslag for organisasjonens substansielle drift, resultater og utfall. Analysen av NSB-casen indikerer at ledelsen gjennom sin håndtering av ulykken, som i stor grad var i tråd med hva som ble oppfattet som passende av eksterne aktører, oppnådde legitimitet. Flere av respondentene antyder imidlertid at toppledelsens prioritering og vektlegging av symbolske aktiviteter og handlinger i forbindelse med ulykken gikk på bekostning av driftsmessige og substansielle oppgaver. Datamaterialet viser videre at enkelte respondenter oppfatter at dette i sin tur ble direkte utslagsgivende for flere av de negative hendelsene som fant sted i NSB i perioden som fulgte. Det må imidlertid presiseres at studien ikke verken undersøker eller gir grunnlag for å bekrefte om dette faktisk stemmer, utover at enkelte sentrale respondenter gir uttrykk for at en slik sammenheng er sannsynlig. Videre er det interessant å bemerke at Statoil-ledelsens pragmatiske og rasjonelle tilnærming til krisen

og håndteringen av denne bidrog til at deres legitimitet ble svekket. Men samtidig ble prosjektet ferdigstilt innen tidsfristen, og har i ettertid vist seg som en teknologisk og kommersiell suksess.

I forlengelsen av dette vil det være interessant å undersøke nærmere hvilke faktorer som motiverer og påvirker ledelsens agering, atferd og prioritering i slike prosesser. Bidrag innenfor impression management- og agentteori skisserer ulike forklaringer på dette. Den tradisjonelle oppfatningen er at slike selvfavoriserende tilbøyeligheter og skjevheter skyldes aktørers behov for å oppnå, opprettholde og forsvare egen selvfølelse (Hastorf, Schneider & Polefka, 1970). Andre argumenterer for at selvfavoriserende tilbøyeligheter kan være forårsaket av et genuint ønske om å skape et positivt offentlig image på vegne av organisasjonen, framfor å gagne eget personlige selvblide (Weary-Bradly, 1978). På bakgrunn av dette er det interessant å undersøke hvorvidt og eventuelt hvordan det kan oppstå prinsipal-agent-konflikter mellom ledelsens personlige versus organisasjonens og eiernes kollektive interesser i slike situasjoner. Videre hvordan lederes agering ved slike hendelser, og ulike konsekvenser av disse, kan forstås.

LITTERATUR OG KILDER

Litteratur

Andersen, Ib (red.) (1990): Valg af organisations- sociologiske metoder: Et kombinationsperspektiv. København- Samfundslitteratur.

Ashforth, B. E. & Gibbs B. W. (1990): The Double-Edge of Organizational Legitimation *Organization Science*, Vol. 1, No. 2. (1990), pp. 177-194.

Bandura, A. (2001): Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*.

Bass, B.M. (1990): Bass & Stogdill`s handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial applications, (3 edition). New York: Free Press.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966): The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. Garden City, NY: Doubleday, 1966.

Bettman, J.R. & Weitz, B.A. (1983): Attributins in the board room: Causal reasoning in corporate annual reports. *Administrative Science Quarterly*, 28.

Beyer, J.M. (1999): Taming and promoting charisma to change organizations. *The Leadership Quarterly*, 10, 307- 330.

Bies, R.J. & Shapiro, D.L (1987): The predicament of injustice: The management of moral outrage. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 9, s. 289- 319. Greenwich, CT: Jai Press.

Bies, R.J. & Sitkin, S.B (1992): Explanation as Legitimation: Exuse- making in organizations. In M.L. McLaughling, M.J. Cody, & S.J. Read (Eds.), *Explaining one`s self to others: Reason- giving in a Social context* (s. 183- 198). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Bligh, M.C., Kohles, J. C., Meindl, J.R. (2004) Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. *Leadership Quarterly*, Vol. 15 (2).

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

Cameron, K.S., Sutton, R.I. & Whetten, D.A. (1988): Readings in organizational decline: Frameworks, research, and prescriptions. Boston: Ballinger.

Chen, C.C. & Meindl, J.R. (1991): The Construction of Leadership Images in the Popular Press: The Case of Donald Burr and People Express. *Administrative Science Quarterly*. 36(4): 521-551.

Colbjørnsen, T. (2004): Ledere og Lederskap. AFFs lederundersøkelser. Fagbokforlaget. Bergen.

Craig, N (1988): The Case Study: A Vital Yet Misunderstood Research Method for Management. *Paper presentde to the British Academy Conference, Cardiff sept 1988.*

Crabtree, B.F. & Miller; W.L. (1992): *Doing Qualitative Research.* CA: Sage.

Cummings, L.L & R.J. Anton (1990): The Logical and Appreciative Dimensions of Accountability. In S. Shrivastva, D.L. Cooperrider & Associates (Eds.) *Appreciative Management and Leadership- The Power of Positive Thought and Action in Organizations.* Jossey- Bass Publishers.

Czarniawska, B. (2001): The use of narratives in social research. Working paper. Gothenburg research Institute.

Davies, M.H. (1996): *Empathy: A social psychological approach.* Boulder, CO. Westview Press.

Daft, R.L (1983): Symbols in Organizations: A dual- context framework for analysis. In L.R. Pondy, P.J Frost, G. Morgan, & T.C. Dandridge (Eds.). *Organizational Symbolism.* Greenwich, CT: JAI Press.

Di Maggio P.J & Powell, W.W (1991): Introduction. In W.W. Powell & P.J. Di Maggio (Eds.): *The New Institutionalism in Organizational analysis.* Chicago: University of Chicago Press.

Di Maggio, P.J. (1991): Construction an organizational field as a professional project: U.S art museums, 1920- 40. In W.W. Powell & P.J. Di Maggio (Eds.): *The New Institutionalism in Organizational analysis.* Chicago: University of Chicago Press.

Dowling, J. & Pfeffer, J. (1975): Organizational legitimacy: Societal Values and Organizational Behaviour. *Pacific Sociology Review*, Vol. 18, nr. 1, January, pp.122- 136.

Eisenhardt, K.M. (1989): Building theories from Case Study Research. *Academy of Managment Review*, 9: 284-295

Elsbach, K. D. (1994): Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry - the Construction and Effectiveness of Verbal Accounts. *Administrative Science Quarterly* 39(1): s. 57-88.

Elsbach, K. D. (2001): The Architecture of Legitimacy: Constructing Accounts of Organizational Controversies. In Jost, J. T. and B. Major (Eds.) *The psychology of legitimacy: emerging perspectives on ideology, justice and intergroup relations.* New York, Cambridge University Press.

Elsbach, K. D. and R. I. Sutton (1992): Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions - a Marriage of Institutional and Impression Management Theories. *Academy of Management Journal* 35(4): s. 699-738.

- Elsbach, K.D. & Eloffson, G. (2000): How the packaging of decision explanations affects perceptions of trustworthiness. *Academy of Management Journal*, 43.
- Feldman, M.S. & J.G. March (1981), Information in Organizations as Signal and Symbol. *Administrative Science Quarterly* 26, s.171- 186.
- Fisher, W.R. (1987): Human Communications as narration: Towards a philosophy of reason, value, and action. Columbia: University of south Caroline Press.
- Fiske, S.T., & Taylor, S.E. (1991). Social Cognition. New York: MCGrawHill
- Fivesdal, E. (1959): Noen problemer ved intervjuing av personer i ledende stillinger. Institutt for samfunnsforskning, Oslo.
- Flynn, F.J. & Staw, B.M. (2004): Lend me your wallets: The effects of Charismatic Leadership on external support for an Organization. *Strategic Management Journal*, 25, s. 309- 330.
- Gersick, C.J.G. (1988) Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31.
- Giacalone, R.A. & Rosenfeld, P. (1991): Applied impression management: How image-making affects managerial decisions. Sage focus editions Newbury Park, California: Sage.
- Greenberg, J. , Blies, R.J & Eskew, D.E (1991): Establishing Fairness in the Eye of the Beholder. In Giacalone, R.A & Rosenfeld, P (Eds.). *Applied impression management: how image-making affects managerial decisions*. Sage focus editions Newbury Park, California: Sage.
- Grønhaug, (1985): Problemer i empirisk forskning. I *Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Goffman, E. (1959): The presentation of self in everyday life. New York: Doubleday
- Goffman, E. (1967): Interaction Ritual. Pantheon: New York
- Hambrick, D. C. & Mason, P.A. (1984): Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review* 9(2): 193-206.
- Hart, R., Jarvis, S, & E. Lim (2002): The American People in Crisis: A Content Analysis. *Political Psychology* 23.
- Hastorf, A.H, D.J. Schneider & J. Polefka (1970): Personal Perception. Addison-Wesley.
- Henriksen, Jan (2002): Når blinde skal hjelpe halte: en beretning om norsk katastrofemedisin sett fra brukersiden. I *The Scandinavian Journal of Trauma and Emergency Medicine (Akuttjournalen.com)* 10, (1): 45.
- Hommeren, O.J (2001): Bedriftshelsetjenesten i NSB og arbeidet med Åsta- ulykken. *Tidsskrift for Den Norske Lægeforening*, nr. 23.

- House, R. J., Spangler, W. D. & Woycke, J. (1991): Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 36: s. 364-395.
- Houston, D.A. (1990): Empathy and the self: Cognitive and emotional influences on the evaluation of negative affect in others. *Journal of personality and Social Psychology*, 59.
- Hund, James M. (1959): Changing the Role in the Interview Situation. *Public Opinion Quarterly* 23: s. 236- 246.
- Hunt, J.G., Boal, K.B. & Dodge, G.E. The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, nr. 3.
- Kapoor, N. (2001): NSBs kommunikasjon ved Åsta-ulykken . Upublisert foredrag.
- Kerinsky, D.A. (1997): Proactive crises management and ethical discourse: Dow Chemical's issues management bulletins 1979- 1990. *Journal of Business Ethics*, 16.
- Khurana, R. (2002): Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs. Princeton University Press.
- Kincaid, H.V. & Bright, M. (1957): Interviewing the Business Elite. *American Journal of Sociology*, nr. 63.
- Langley, A. (1999): Strategies for Theorizing from Process Data, *Academy of Management review*, nr. 24, s. 691- 710.
- Lerbinger, O. (1997): The crisis manager: facing risk and responsibility. LEA's communication series. Erlbaum Mahwah. N.J.
- Lincoln, Y.S & Guba, E.G. (1985): Naturalistic inquiry. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988): The Social psychology of procedural justice. New York. Plenum.
- Bos, K. van den & Lind, E.A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In M.P. Zanna (Red.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 34. San Diego, CA: Academic Press.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991). Leadership and information processing: Linking perceptions and performance. Boston, MA: Unwin Hyman.
- Madsen, D. & Snow, P. (1991): The Charismatic Bond Political Behavior in Time of Crisis. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- March, J.G. & J.P.Olsen (1989): Rediscovering institutions: The organizational basic of politics. New York: Free Press.

- March J.G. (1994): *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: Free Press.
- Marcus, A. A. & Goodman, R.S. (1991). Victims and Shareholders - the Dilemmas of Presenting Corporate-Policy During a Crisis. *Academy of Management Journal* 34(2): s. 281-305.
- Maxwell, J. A. (1992). "Understanding and Validity in Qualitative Research. *Harvard Educational Review* 62(3). s. 279-300.
- Meindl, J.R, Ehrlich, S.B & Dukerich, J.M. (1985): The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30: s. 78-102.
- Meindl, J. R. (1990): On Leadership: An Alternative to the Conventional Wisdom. I LL. Cummings og B.M. Staw (red.). *Research in Organizational Behavior*, vol 12, s.159-203. Greenwich, CT: JAI Press.
- Meindl, J.R. (1993): Reinventing leadership. A radical, social psychological approach. In K. Murnighan (Ed.) *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*. EnglewoodCliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Meyer, C. B. (1996): The Process of Organisational Integration in Mergers and Acquisitions. Doktorgradsavhandling ved Institutt for strategi og ledelse, Norges Handelshøyskole.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structures as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, s. 340- 363.
- Miles, M.B. & Huberman, A. M. (1994): *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. 2. utg. Thousand Oaks, CA: Sage .
- Mitchell, T.R. (1993): *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. Academic Press, Inc.
- Mordal, T.L. (1989): *Som man spør får man svar*. Tano.
- Morgan, G., Frost, P.J & Pondy, L.R. (1983): Organizational symbolism. I. L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan and T. C. Dandridge (eds.) *Organizational symbolism*, 3-35. Greenwich, CT: JAI Press .
- Mølsted, K., Hermansen, W. & Bjørnstad, B.A. (2001): Plaster er ikke nok. *Sykepleien.no*.
- Neilsen E.H. & Rao M.V.H. (1987): The strategy-legitimacy nexus: A thick description. *Academy of Management Review*, 12 (3), s. 523-533.
- Nystrøm, P. & Starbuck, W. (1984): To avoid organizational crises unlearn. *Organizational Dynamics* (Spring), s. 53- 65.
- Perrow, C. (1984): *Normal accidents: living with high-risk technologies*. Basic Books. New York.

- Pettigrew, A. (1990): Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, vol. 1, nr. 3, s. 267- 292.
- Pettigrew, A. (1988): *Competitiveness and the management process*. Oxford. Blackwell.
- Pfeffer, J. (1977). The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review*, 2 s. 104-112
- Pfeffer, J. (1981): Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. I LL. Cummings og B.M. Staw (red.). *Research in Organizational Behavior*, vol. 3, s. 1- 52: Greenwich, CT: Jai Press.
- Pfeffer, J. (1992): *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. & G. R. Salancik, (1978): The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row (New York).
- Pillai, R. (1996): Crises and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 26 (6), s. 543- 562.
- Pillai R. & Meindl, J. R. (1998): Context and charisma: A meso level approach to the relationship of organic structure, collectivism and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24 (5): s. 643-671.
- Pondy, L. R. (1978): Leadership is a language game. I M.W. McCall jr., and M.M Lombardo (red.), *Leadership: Where else van we go?*. Durham, N.C.: Duke University Press.
- Pran, A. (1987): A disaster- as experienced by the responsible leader. Foredrag på seminar i Lofoten 1987, 26- 29 august, Nusfjord/Ramberg Norway. The world Health Organization/The Psychiatric Services, Community of Flakstad and Nordland Conty.
- Rahim, M.A. & Buntzman, G.F. (1991): Impression management and organizational conflict. I Giacalone, R.A. & Rosenfeld, P. (Eds.): *Applied impression management: How image-making affects managerial decisions*. SAGE Publications.
- Read, S.J. (1992). Constructing accounts: The role of explanatory coherence. In McLaughlin, M.L., Cody, M.J., & Read, S.J. (Eds.), *Explaining Oneself to Others: Reason-Giving in a Social Context* s. 2-20. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Regan, D. T., & Totten, J. (1975). Empathy and attribution: Turning observers into actors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, s. 850-856.
- Remme, J. A. (1995): Når rektor går Ein studie av rektorskifte i to norske grunnskular. Rapport nr. 45 i *Rapportserien ved Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap*, Universitetet i Bergen
- Rosenfeld, P. (1990): Self- esteem and impression management explanations for self- serving biases. *Journal of Social Psychology* , 130, s. 495- 500.

Rosenfeld, P. & Giacalone, R. A. (1989). *Impression management in the organization*. Hillsdale, N.J., L. Erlbaum Associates.

Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.

Russ, G. S. (1991): *Symbolic Communication and Image Management in Organizations*. I Giacalone, Robert A. & Paul Rosenfeld (red.) *Applied Impression Management: How Image-making Affect Managerial Decisions*. A Sage Focus Edition. Sage publications.

Salancik, G.R.. & Meindl, J.R. (1984): *Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control*. *Administrative Science Quarterly*, 29 (2), s. 238-254.

Schlenker, B. R. (1980). *Impression management : the self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, Calif., Brooks/Cole Pub. Co.

Scott, M.B. & Lyman, S.M. (1968): *Accounts*. *American Sociology Review*, 33, s. 46- 62.

Scott, R.W. (1992): *Organizations: Rational, natural and open systems*. (3rd ed.) Englewood Cliffs. NJ: prentice- Hall.

Selvik, A., Hillestad, T. & Tronsmo, P. (2002): *Veier til (og fra) ledelse: Samtaler med norske toppledere: rapport fra AFFs lederundersøkelse*. Fagbokforlaget.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Berkley: University of California Press.

Shapiro, D.L. (1993): *Reconciling theoretical differences among procedural justice researchers by re- evaluating what it means to have one`s view "considerd": Implications for third- party managers*. I R. Cropanzano (Red.), *Justice in the workplacse*, s. 51- 78. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Shapiro, D.L. & Brett, J.M. (1991): *Comparing the instrumental and value- expressive models of procedural justice under conditions of high and low decision control*. Paper presented at the annual meetings of the Academy of management, Miami, FL.

Shocker, A.D. & Sethi, S.P. (1974): *An Approach to Incorporating Social Preferences in developing Corporate Action Strategies*. In S.P. Sethi (Ed.), *The unstable ground: Corporate social policy in a Dynamic society*, s. 67- 80. Los Angeles: Melville.

Smigel, E. O. (1958): *Interwieving a Legal Elite: The Wall Street Lawyer*. *American Journal of Sociology* 64, s. 159- 164.

Stensaker, I. (2002): *A Change in Plans: A Sensemaking Perspective on Strategy Implementation*. Doktorgradsavhandling ved Institutt for strategi og ledelse, Norges Handelshøyskole.

Sykes, W. (1990): *Validity and reliability in qualitative marked research: A review of the litterature*. *Journal of the marked research Society*. Vol. 32, no. 3, s. 289- 328.

- Strand, T. (2001): Ledelse, organisasjon og kultur. *Fagbokforlaget*.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy - Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review* 20(3): s. 571-610.
- Sutton, R. I. & Galunic, D.C. (1996): Consequences of public scrutiny for leaders and their organizations. In L.L Cummings & B.M. Staw (Eds.) *Research in organizational Behavior* Vol. 18, s. 201- 250. Greenwich, CT. JAI Press.
- Sutton, R. I. & Callahan, A.L. (1987). The Stigma of Bankruptcy - Spoiled Organizational Image and Its Management. *Academy of Management Journal* 30(3):s. 405-436.
- Sørhaug, H.C. (1996): Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering. Universitetsforlaget.
- Sætren, H. (1985): Comparative Public Policies: Some Methodological and Theoretical Notes from a Scandinavian Research Project. *European Journal of Political Research*, vol. 13
- Tedeschi, J. T. (1981). Impression management theory and social psychological research. *New York, Academic Press*.
- Tedeschi, J. T. & Reiss, M. (1981). Identities, the phenomenal self, and laboratory research. I J.T Tedeschi, (red.). *Impression management theory and social psychological research*, s.3-22, New York. *Academic Press*.
- Tetlock, P.E. (1985): Accountability: the neglected social context of judgement and choice. In L.L Cummings & B.M. Staw (Eds.) *Research in organizational behavior*, Vol. 7, s. 297-332). Greenwich, CT. JAI Press.
- Tetlock, P.E. (1991): The impact of accountability on judgement and choice: Towards a social contingency model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, s. 331- 376
- Thuen, F. & Palner, J.(2003): Evaluering av den helsefaglige oppfølgingen etter togulykken på Åsta. HEMIL-senteret, Universitetet i Bergen
- Tyler, T.R. (1990): Why people obey the law. New Haven, CT: Yale University.
- Tyler, T.R. (1987): Conditions leading to value expressive effects in judgement of procedural justice: A test of four models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, s. 333- 344.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. J. & Huo, Y. J. (1997). Social justice in a diverse society. Boulder, CO.: Westview Press.
- Van der Ven, A.H. & Huber, G.P. (1990): Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organizational Science*, vol. 1, s. 213- 219.
- Vecchio, R.P. (2001): Makt, politikk og innflytelse. I Martinsen, Ø. (red.): *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Akademisk.

Waldman, D. A. & Yammarino, F.J. (1999): CEO Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects.. *Academy of Management Review*, Apr99, Vol. 24 (2).

Weary- Bradley, G. (1978): Self- serving biases in the attribution process: A reexamination of the fact or fiction question. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 56- 71.

Weick, K. E. (1979): Cognitive processes in organizations. In Staw, B. (Red.) *Research in organizational behavior* (Vol. 1). Greenwich, CT. JAI Press.

Westphal, J.D. & Zajac, E.J. (1994): Substance and Symbolism in CEOs' Long-Term Incentive Plans *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 3., s. 367-390.

Wæraas, A. (2004): Den karismatiske offentlige organisasjon: Konstruksjon av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere. Doktorgradsavhandling, Universitetet i Tromsø.

Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Sage Publications.

Yukl, G. (2002): Leadership in organizations. 5th. ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice- Hall.

Zald, M.N. (1978): On the social control of industries. *Social forces*, 57, 79- 102.

Rapporter og utredninger

- Jernbaneverkets uhellskommisjons forløpige rapport, 9. januar 2000
- NOU: 11, 1998- 99: Analyse av investeringsutviklingen på kontinentalsokkelen
- NOU: 30, 2000: Åsta-ulykken, 4. januar 2000
- NSBs årsrapport, 2000
- Riksrevisjonen Dokument 3: 8, 2000- 2001. Riksrevisjonens undersøkelse av kostnadsoverskridelsene i feltutbyggingene Åsgard, Visund og Jotun
- Stortingsmelding nr. 37, 1998- 1999. Tillegg til St meld nr 46 (1997-98) om Olje- og gassvirksomheten; oljemarkedspolitik, rammebetingelser, Investeringsutvalgets rapport og kostnadsoverskridelsene i Åsgardkjeden
- Stortingsmelding nr. 46, 1997- 98. Olje- og gassvirksomheten
- St.prp. nr. 50, 1995- 96 Åsgardutbyggingen.
- St.prp. nr. 8, 1998- 99 Utbygging av Huldra, SDØE-deltakelse i Vestprosess, kostnadsutviklingen for Åsgard m.v., og diverse disponeringssaker.

Avisartikler

- Aftenposten v/ Yngve Hellestøl, 29. april, 1999
- Aftenposten, 7. april, 1999
- Aftenposten v/ Flemming Dahl, 7. april, 1999
- Aftenposten v/ Flemming Dahl, Lars Kluge, Brit Myhrvold & Ola Storeng, 23.april, 1999.
- Aftenposten v/ Alf Ole Ask, 16. desember, 2002
- Aftenposten v/ Flemming Dahl, 8. april, 1999
- Aftenposten v/ Øyvind Søtvik Rekstad, NTB, 31. mars, 2001

- Aftenposten Leder 27. juni, 2000
- Aftenposten v/ Tone Tveøy, 28. juni, 2000)
- Aftenposten nettutgave 24. mars, 2000
- Aftenposten nettutgave, 6. april, 2001
- Aftenposten nettutgave 26. november 2002
- Aftenposten- kronikk av Jan Henriksen 8. januar, 2000.
- Dagens Næringsliv v/ Steinar Flaa 13. februar, 1999
- Dagens Næringsliv, 6. april, 1999
- Nettavisen, 25. februar, 2003
- Stavanger Aftenblad v/ Line Noer Borrevik, 8. april, 1999
- Verdens Gang- kronikk av Osmund Ueland, 16. februar

Brev, korrespondanse og pressemeldinger

- Brev 19. mars 1999 fra Olje- og energiminister Marit Arnstad, til Statoil v/ styreformann Kjell Kran.
- Brev 19. mars 1999 med kostnadsoppdateringer for Åsgardkjeden fra Statoil v/ Henrik Carlsen, til Olje- og energidepartementet v/ Erik Johnsen
- Brev 7. april fra Statoil v/ styreformann Kjell Kran, til statsråd Anne Enger Lahnstein
- Brev 19. april fra Olje- og energiminister Anne Enger Lahnstein, til Statoil v/ styreformann Kjell Kran med krav om redegjørelser om kostnadsøkninger i Åsgardkjeden
- Brev 27. april fra Statoil v/ styreformann Kjell Kran til Olje- og energiminister Anne Enger Lahnstein med redegjørelse for kostnadsøkninger i Åsgardkjeden.
- Pressemelding Olje- og energidepartementet nr. 25/99
- Pressemelding fra Samferdselsdepartementet 10. januar, 2000
- Pressemelding nr. 29/03, Samferdselsdepartementet 25. februar, 2003
- NTB- melding 22. november, 2002

Websider

www.statoil.com
www.nsb.no
www.aftenposten.no
www.nettavisen.no

Andre kilder

- Program på P4, intervju med Kjell Kran, 19. januar, 2003.
- Vedtekter for Støttegruppen etter togulykken på Åsta 04.01.00

Intervjuguide

I Innledning

- Kort presentasjon av intervjuer og bakgrunnen for den forskningsmessige interessen
- Presentasjon av de tema og problemstillinger som skal berøres
 - Krav og forventninger rettet mot organisasjoner og deres ledere ved kriser
- Tid- avsporinger- oppbygningen av intervjuet
- Bruk av båndopptaker og fortrolighet
- Kort om respondentens bakgrunn, utdanning og erfaring
- Eventuelle spørsmål til intervjuet fra respondenten

II Utgangspunkt- budsjettoverskridelsene på Åsgard

1. Hvordan vil du beskrive foranledningen til Åsgard- sprekken ?
 - Kritisk informasjon kom ikke fram
 - Uforutsette hendelser
 - Dårlig/manglende styring/oversikt/kontroll ved beslutninger
 - Urealistiske forventninger
 - Svakt beslutningsgrunnlag
2. Hvilken befattning fikk du med hendelsen- hvordan ble du direkte og indirekte berørt?
 - Arbeidsoppgaver
 - Ansvar
 - Funksjon
3. Hvordan vil du beskrive den organisatoriske og ledelsesmessige påkjenningen forbundet med krisen, og hvordan gav det seg utslag?
 - Uoversiktlig
 - Samhold
 - Konflikt
 - Ekstrem ekstern pågang
 - Informasjonsarbeid
 - Håndtering, kontakt og ivaretagelse av pårørende og media

4. Hvordan forklarte du umiddelbart årsakene til overskridelsene?
 - Kritisk informasjon nådde ikke fram
 - Svake beslutninger og beslutningsgrunnlag
 - Menneskelig svikt
 - Dårlige rutiner
 - Organisatoriske og/eller- ledelsesmessige faktorer
 - Andre faktorer

5. Hvordan vil du i ettertid forklare årsakene til overskridelsene?
 - Kritisk informasjon nådde ikke fram
 - Svake beslutninger og beslutningsgrunnlag
 - Konjunkturer
 - Menneskelig svikt
 - Dårlige rutiner
 - Ulykkelige omstendigheter
 - Organisatoriske og/eller ledelsesmessige faktorer
 - Andre faktorer

6. På bakgrunn av din erfaring som leder i forbindelse med overskridelsene- hva vil du si er karakteristisk for denne og lignende hendelser/prosesser?
 - Dramatikk
 - Usikkerhet
 - Omsorg
 - Aggresjon

III Konsekvenser av krisen- Krav og forventninger

7. Hvilke krav og forventninger avstedkom overskridelsene?
 - Noen måtte ta ansvar
 - Noen måtte påta seg skyld
 - Innrømmelser/Beklagelser
 - Syndebukker

8. Hva var innholdet i kravene og forventningene?
 - Aggresjon- ekspressive/følelser
 - Fortvilelse- ekspressive/følelser
 - Saklig/rasjonell argumentasjon

9. Hvem var kravene og forventningene hovedsakelig rettet mot (aktørbildet)?
 - Organisasjonen
 - Ledelsen
 - Eiere
 - Direkte involverte
 - Leverandører av utstyr
 - Andre

10. Hvilke aktører/stakeholders stod bak forventningene og kravene (aktørbildet)?

- Eiere
- Ofre
- media
- Styre
- Opinion

*Modell aktørbildet - la respondenten kommentere de ulike aktørenes betydning og rolle

11. Hva karakteriserte de ulike "stakeholders"/aktørers krav og forventninger og hvordan ble det argumentert?

- Noen må ta ansvar
- Hva var årsaken
- Rasjonelt
- Ekspressivt

IV Ledelsen og organisasjonens håndtering av ulykken

12. Hvilke forhold var organisasjonen og ledelsen opptatt av å ivareta i forbindelse med overskridelsene og krisen som oppstod?

- Ansvarlighet
- Innrømmelser
- Ydmykhet
- Informasjon og tilgjengelighet

13. Hvordan vil du karakterisere ledelsens håndtering av hendelsen?

- Profesjonell/ uprofesjonell
- Tilfeldig/planlagt
- Aktiv/passiv
- Ansvarlig/uansvarlig

14. Hva var din viktigste funksjon/oppgave du som medarbeider/leder under og i tiden etter krisen/overskridelsene?

- Ta ansvar
- Håndtere aktører internt og eksternt
- Være organisasjonens ansikt utad og ta konfrontasjonene
- Syndebukk
- Vise medfølelse
- Opprettholde tillit og troverdighet til organisasjonen

15. Dersom du skal sammenligne din egen erfaring og funksjon med andre ledere som har opplevd andre former for kriser- vil du kommentere likheter og forskjeller?
- Symbolfunksjon
 - Offerrolle
 - Ansvar
 - Tillit/troverdighet
16. Hva mener du krav og forventninger om lederskifte i organisasjoner som møter ulike former for kriser er et uttrykk for?
- Rituell handling
 - Behov for endring
 - Ansvar

V Lederens mestring og ansvar

17. I hvilken grad fikk du støtte fra resten av ledergruppen, styre og organisasjonen under prosessen?
- Viktigste støttespillere og motstandere
 - På noen områder
 - Mer internt, enn eksternt
 - Det var godt samhold
 -
18. Hvem var dine viktigste støttespillere i prosessen, og på hvilken måte?
- Familie
 - kollega
 - venner
 - andre
19. Hvordan vil du beskrive den personlige påkjenningen ved å være berørt av krisen og hvordan mestret du det sterke presset?
- Jobbet hardt
 - Fortrengte
 - Utblåsninger
 - Mestringsteknikker
 -
20. Hvilke former for ansvar følte du sterkest- og overfor hvem?
- Moralsk- samfunnet
 - Økonomisk- eiere
 - Emosjonelt- ansatte
 - Juridisk- eiere

IV Organisasjonsforhold i tiden etter krisen

21. Hvordan vil du karakterisere den ”almene tilstanden” i organisasjonen under krisen og i tiden like etterpå?
 - Samhold
 - Konflikt
 - Usikkerhet
 - Stress

22. Hva er karakteristisk for en organisasjon, dens ledelse og medlemmer som opplever kriser av et slik omfang?
 - Kaos
 - Frykt
 - Angst
 - Usikkerhet
 - Omsorg

23. Hvordan kan slike hendelser sammenlignes med andre dramatiske hendelser- likheter og forskjeller?
 - Omorganisering
 - Fusjoner
 - Ulykker

24. Hvordan vil du karakterisere den psykiske/fysiske belastningen sett i sammenheng med utøvelsen av topplederfunksjonen under ulykken og i tiden like etterpå?

25. Hvilke problemstillinger var kritiske for organisasjonen og ledelsen i tiden etter krisen?
 - Behov for fordeling av ansvar
 - Gjenreisning av tillit
 - Økonomiske dimensjoner
 - Få bearbeidet hendelsen internt blant de ansatte

26. Hvilke aktører fremstod som de viktigste premissleverandørene for den strategien som ble valgt (aktørbildet)?
 - Styre
 - Ledelse
 - Eiere
 - Pårørende
 - Investorer
 - Opinion

27. Hvordan fungerte forholdet mellom deg og ledelsen, ansatte tillitsvalgte og styre?
- Tillit
 - Støtte
 - Kommunikasjon
28. Hvordan reagerte og håndterte sentrale beslutningstakere i organisasjonen kravene og forventningene som ble framsatt mot organisasjonen under og etter krisen?
- De tok dem ikke til seg
 - Fortrengte dem
 - De la sterke føringer
29. I hvilken grad og på hvilken måte følte du din egen posisjon som toppleder truet og svekket i forbindelse med krisen?
- Behov for støtte
 - Tillit
 - Legitimitet
30. Hvordan gav dette seg utslag, og hvordan håndterte du dette?
- Prøvde å framstå handlingskraftig
 - Viste ansvarlighet
 - Sjekket ut stemningen omkring meg
 - Stilte min plass til disposisjon
 - Spurte om råd
31. Hvilke faktorer var kritiske for organisasjonens beslutninger, strategi og handlemåte i tiden etter krisen?
- Behov for tillit/legitimitet
 - Økonomi
 - Press fra ulike aktører
 - Samfunnsinteresser/opinion

VII Lederskiftet og refleksjoner i ettertid

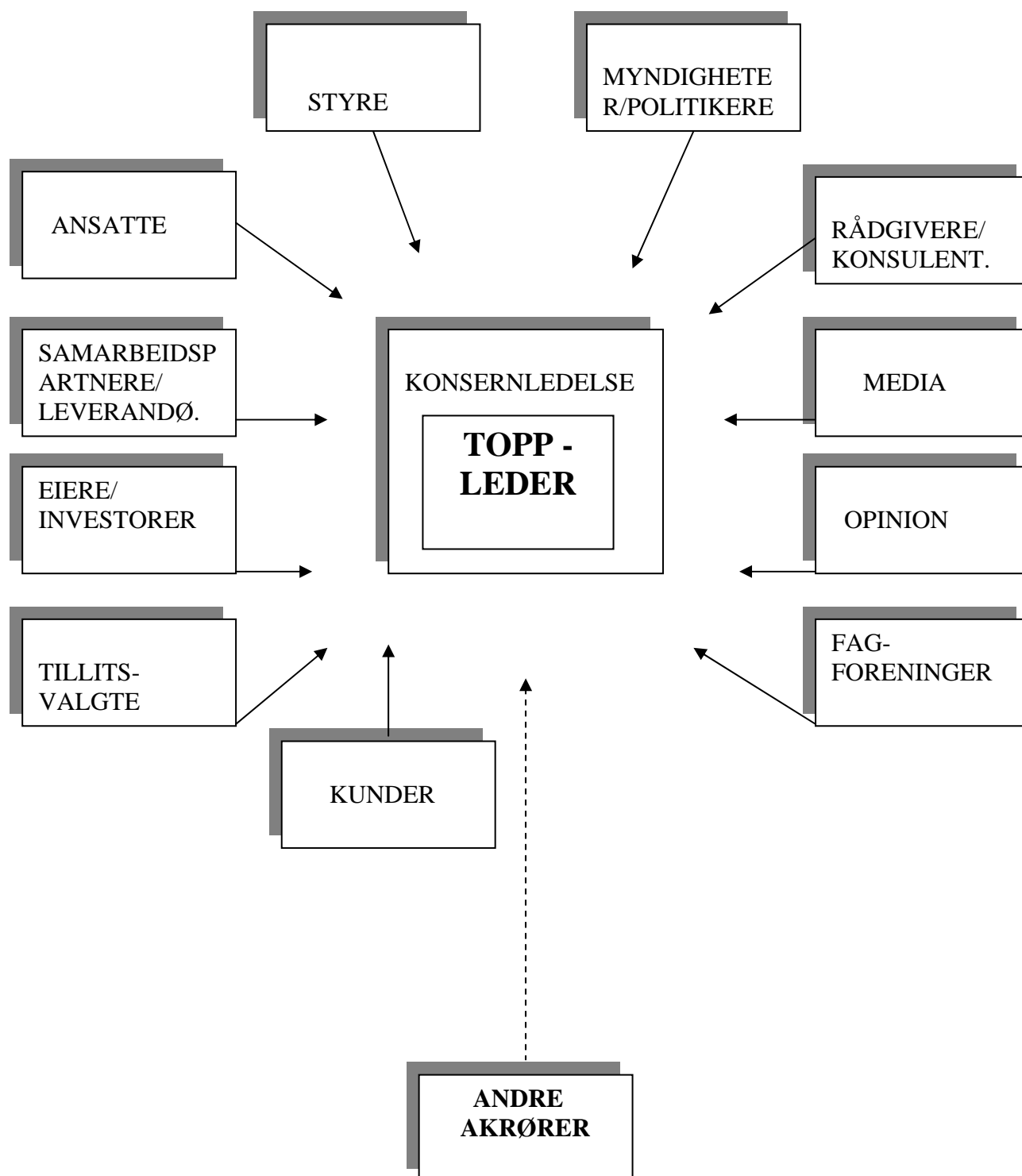
32. Hvordan vil du forklare årsaken til styrets beslutning/holdning om å beholde- avskjedige toppsjefen- hva var avgjørende?
- Lojalitet overfor ledelsen
 - Motstand mot endring
 - Ønske om kontinuitet i organisasjonen og ledelsen
 - Interne/eksterne maktforhold i organisasjonen
 - Behov for tillit/legitimitet
 - Økonomisk press/behov for legitimitet
 - Samfunnsinteresser
 - Press fra ulike aktører

33. Sett i ettertid; I hvilken utstrekning vil du si deg enig i organisasjonens organisatoriske og ledelsesmessige disposisjoner under og etter krisen?
34. Hvilke forhold ble håndtert på en positiv og konstruktiv måte?
35. Hva kunne eventuelt vært gjort annerledes?
36. På bakgrunn av intervjuet og mine problemstillinger i avhandlingen- er det noen viktige forhold du ønsker å nevne basert på dine erfaringer?
37. Hvilke personer/aktører mener du det vil være relevant og viktig for meg å intervju på bakgrunn av problemstillingen i avhandlingen, intervjuet og aktørbildet som du kommenterte?

Tusen takk for at du tok deg tid og viste meg tilliten verdig til å la deg intervju

AKTØRBILDET OMKRING STATOIL

(KOMMENTER KORT ROLLEN/FIUNKSJONENE OG INNFLYTELSEN TIL DE ULIKE AKTØRERE- KRAV OG FORVENTNINGER)



Intervjuguide

I Innledning

- Kort presentasjon av intervjuer og bakgrunnen for den forskningsmessige interessen
- Presentasjon av de tema og problemstillinger som skal berøres
 - Krav og forventninger rettet mot organisasjoner og deres ledere ved kriser
- Tid- avsporinger- oppbygningen av intervjuet
- Bruk av båndopptaker og fortrolighet
- Kort om respondentens bakgrunn, utdanning og erfaring
- Eventuelle spørsmål til intervjuet fra respondenten

II Utgangspunkt- ulykken

1. Hvordan vil du beskrive krisen som rammet NSB- først og fremst Åsta- ulykken?
 - Kaotisk
 - Uvirkelig
2. Hvilken befattning fikk du med hendelsen- hvordan ble du direkte og indirekte berørt?
 - Arbeidsoppgaver
 - Ansvar
 - Funksjon
3. Hvordan vil du beskrive den organisatoriske og ledelsesmessige påkjenningen ved å være berørt av ulykken?
 - Uoversiktlig
 - Samhold
 - Konflikt
 - Ekstrem ekstern pågang
 - Informasjonsarbeid
 - Håndtering, kontakt og ivaretagelse av pårørende og media

4. Hvordan forklarte du umiddelbart årsakene til hendelsen?
 - Menneskelig svikt
 - Dårlige rutiner
 - Ulykkelige omstendigheter
 - Organisatoriske og/eller- ledelsesmessige faktorer
 - Kritisk informasjon når ikke fram
 - Andre faktorer

5. Hvordan vil du i ettertid forklare årsakene til hendelsen?
 - Menneskelig svikt
 - Dårlige rutiner
 - Ulykkelige omstendigheter- ”normal accidents”
 - Organisatoriske og/eller ledelsesmessige faktorer
 - Andre faktorer

6. På bakgrunn av din erfaring med ulykken- hva vil du si er karakteristisk for denne og lignende hendelser/prosesser?
 - Dramatikk
 - Usikkerhet
 - Omsorg
 - Aggresjon

III Konsekvenser av ulykken- Krav og forventninger

7. Hvilke krav og forventninger avstedkom ulykken?
 - Noen måtte ta ansvar
 - Noen måtte påta seg skyld
 - Innrømmelser/Beklagelser
 - Syndebukker

8. Hva var innholdet i kravene og forventningene?
 - Aggresjon- ekspressive/følelser
 - Fortvilelse- ekspressive/følelser
 - Saklig/rasjonell argumentasjon- fornuft

9. Hvem var kravene og forventningene hovedsakelig rettet mot?
 - Organisasjonen
 - Ledelsen
 - Eiere
 - Direkte involverte
 - Leverandører av utstyr
 - Andre

10. Hvilke aktører/stakeholders stod bak forventningene og kravene?

- Eiere
- Pårørende
- Ofre
- media
- Styre
- Opinion

* Modell aktørbildet - la respondenten kommentere de ulike aktørenes betydning og rolle

11. Hva karakteriserte de ulike ”stakeholders”/aktører krav og forventninger og hvordan ble det argumentert?

- Noen må ta ansvar
- Hva var årsaken
- Rasjonelt
- Ekspressivt

IV Ledelsen- og organisasjonens håndtering av ulykken

12. Hvilke forhold var organisasjonen og ledelsen opptatt av å ivareta i forbindelse med ulykken?

- Ansvarlighet
- Innrømmelser
- Ydmykhet
- Informasjon og tilgjengelighet

13. Hvordan vil du karakterisere ledelsens håndtering av hendelsen?

- Profesjonell/ uprofesjonell
- Tilfeldig/planlagt
- Aktiv/passiv
- Ansvarlig/uansvarlig

14. Hva var din viktigste funksjon/oppgave som toppleder under og i tiden etter ulykken?

- Ta ansvar
- Håndtere aktører internt og eksternt
- Være organisasjonens ansikt utad og ta konfrontasjonene
- Syndebukk
- Vise medfølelse
- Opprettholde tillit og troverdighet til organisasjonen

15. Dersom du skal sammenligne din egen erfaring og funksjon med andre ledere som har opplevd andre former for kriser- vil du kommentere likheter og forskjeller?
- Symbolfunksjon
 - Offerrolle
 - Ansvar
 - Tillit/troverdighet
16. Hva mener du krav og forventninger om lederskifte i organisasjoner som møter ulike former for kriser er et uttrykk for?
- Rituell handling
 - Behov for endring
 - Ansvar

V Lederens mestring og ansvar

17. I hvilken grad fikk du støtte fra ledergruppen, styre og organisasjonen under prosessen?
- Viktigste støttespillere og motstandere
 - På noen områder
 - Mer internt, enn eksternt
 - Det var godt samhold
18. Hvem var dine viktigste støttespillere i prosessen, og på hvilken måte?
- Familie
 - kollega
 - venner
 - andre
19. Hvordan vil du beskrive den personlige påkjenningen ved å være berørt av krisen og hvordan mestret du det sterke presset?
- Jobbet hardt
 - Fortrengte
 - Utblåsninger
 - Mestringsteknikker
20. Hvilke former for ansvar følte du sterkest- og overfor hvem?
- Moralsk- pårørende
 - Økonomisk- eiere
 - Emosjonelt- pårørende
 - Juridisk- eiere

VI Organisasjonsforhold i tiden etter ulykken

21. Hvordan vil du karakterisere den ”almene tilstanden” i organisasjonen under ulykken og i tiden like etterpå?
 - Samhold
 - Konflikt
 - Usikkerhet
 - Stress

22. Hva er karakteristisk for en organisasjon, dens ledelse og medlemmer som opplever kriser av et slik omfang?
 - Kaos
 - Frykt
 - Angst
 - Usikkerhet
 - Omsorg

23. Hvordan kan slike hendelser sammenlignes med andre dramatiske hendelser- likheter og forskjeller?
 - Omorganisering
 - Fusjoner
 - Svake resultater

24. Hvordan vil du karakterisere den psykiske/fysiske belastningen sett i sammenheng med utøvelsen av topplederfunksjonen under ulykken og i tiden like etterpå?

25. Hvilke problemstillinger var kritiske for organisasjonen og ledelsen i tiden etter ulykken?
 - Behov for fordeling av ansvar
 - Gjenreisning av tillit
 - Økonomiske dimensjoner
 - Få bearbeidet hendelsen internt blant de ansatte

26. Hvilke aktører fremstod som de viktigste premissleverandørene for den strategien som ble valgt?
 - Styre
 - Ledelse
 - Eiere
 - Pårørende
 - Investorer
 - Opinion
 - andre- se modell for aktørbildet

27. Hvordan fungerte forholdet mellom deg ledelsen, ansatte, tillitsvalgte og styre?
- Tillit
 - Støtte
 - Kommunikasjon
28. Hvordan reagerte og håndterte sentrale beslutningstakere i organisasjonen kravene og forventningene som ble framsatt mot organisasjonen under og etter ulykken?
- De tok dem ikke til seg
 - Fortrengte dem
 - De la sterke føringer
29. I hvilken grad og på hvilken måte følte du din egen posisjon som toppleder truet og svekket i forbindelse med krisen?
- Behov for støtte
 - Tillit
 - Legitimitet
30. Hvordan gav dette seg utslag, og hvordan håndterte du dette?
- Prøvde å framstå handlingskraftig
 - Viste ansvarlighet
 - Sjekket ut stemningen omkring meg
 - Stilte min plass til disposisjon
 - Spurte om råd
31. Hvilke faktorer og drivkrefter var avgjørende for organisasjonens beslutninger, strategi og handlemåte i tiden etter ulykken?
- Behov for tillit/legitimitet
 - Økonomisk press/behov for likviditet
 - Press fra ulike aktører internt og eksternt
 - Samfunnsinteresser/opinion

VII Lederskiftet og refleksjoner i ettertid

32. Hvordan vil du forklare årsaken til styrets beslutning/holdning om å beholde- avskjedige toppsjefen- hva var avgjørende?
- Lojalitet overfor ledelsen
 - Motstand mot endring
 - Ønske om kontinuitet i organisasjonen og ledelsen
 - Interne/eksterne maktforhold i organisasjonen
 - Behov for tillit/legitimitet
 - Økonomisk press/behov for troverdighet
 - Samfunnsinteresser
 - Press fra ulike aktører
33. Sett i ettertid; I hvilken utstrekning vil du si deg enig i organisasjonens organisatoriske og ledelsesmessige disposisjoner under og etter ulykken ?
34. Hvilke forhold ble håndtert på en positiv og konstruktiv måte?

35. Hva kunne eventuelt vært gjort annerledes?

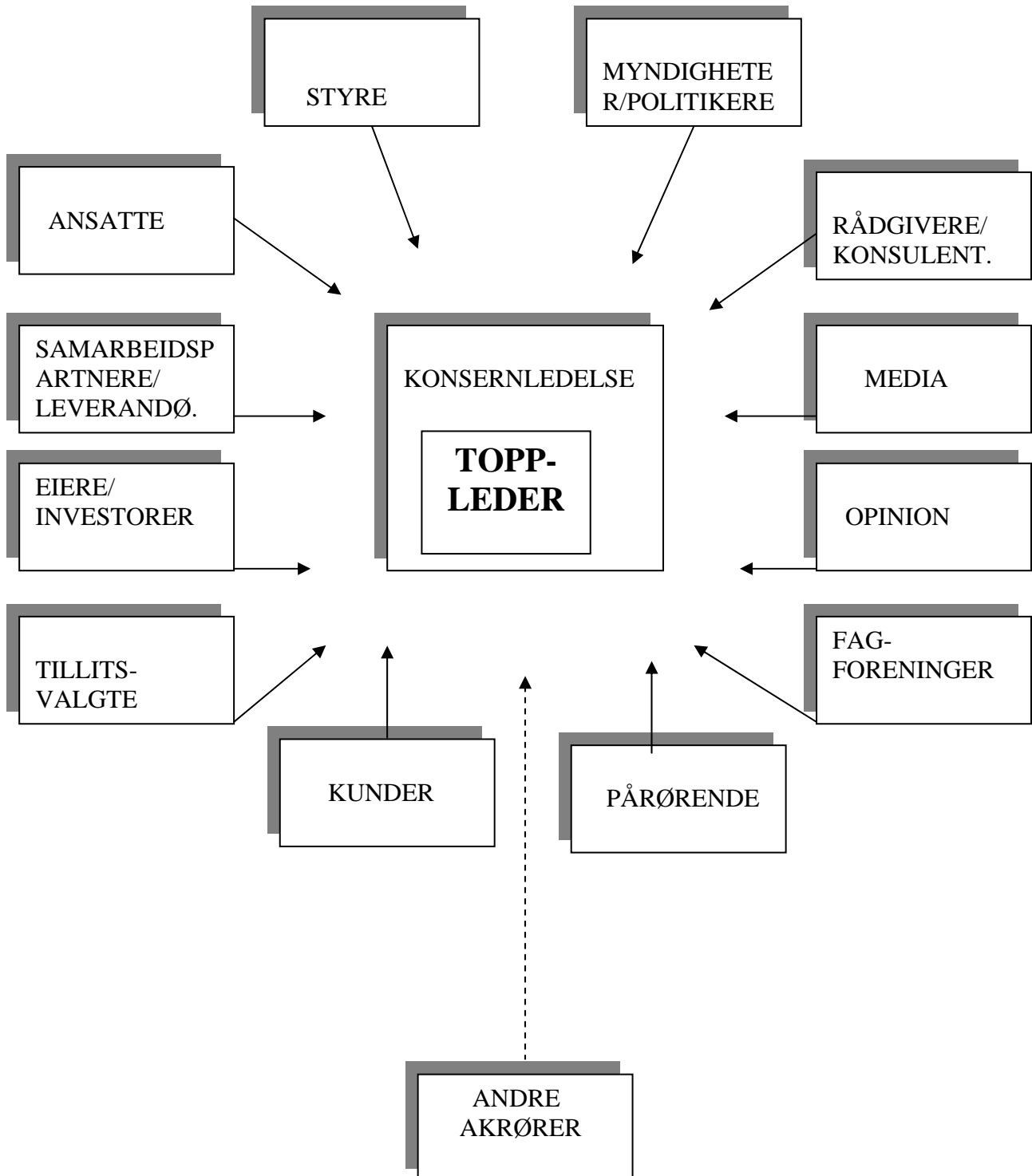
36. På bakgrunn av intervjuet og mine problemstillinger i avhandlingen- er det noen viktige forhold du ønsker å nevne basert på dine erfaringer ?

37. Hvilke personer/aktører mener du det vil være relevant og viktig for meg å intervju på bakgrunn av problemstillingen i avhandlingen, intervjuet og aktørbildet som du kommenterte?

Tusen takk for at du tok deg tid og viste meg tilliten verdig til å la deg intervju

AKTØRBILDET OMKRING NSB

(KOMMENTER KORT ROLLEN/FIUNKSJONENE OG INNFLYTELSEN TIL DE ULIKE AKTØRERE- KRAV OG FORVENTNINGER)



APPENDIX 3

Tore Hillestad
Institutt for strategi og ledelse, NHH
5045 Bergen
e- post: tore.hillestad@nhh.no
Tlf: arb. 55 98 95 22 mob. 901 84 583 priv. 55 32 85 43

Bergen, 30.november 00

Respondent

Forespørsel om intervju i forbindelse med datainnsamling til doktoravhandling ved Norges Handelshøyskole

Denne henvendelsen skyldes at jeg skal i gang med datainnsamling til min doktorgradsavhandling ved Institutt for strategi og ledelse, Norges Handelshøyskole. I avhandlingen ønsker jeg å undersøke *innholdet i kravene og forventningene* som rettes mot organisasjoner og deres ledere fra aktører internt og eksternt, i perioder hvor en opplever ulykker, overskridelser eller sviktende resultater. Gjennom case- studier er målsettingen å fange opp dynamikk og mekanismer i slike prosesser, relatert til hvordan aktører oppfatter og forklarer årsakene til slike hendelser.

Formålet med en slik studie er basert på at det foreligger lite vitenskapelig dokumentert kunnskap på dette området. Ved å dele din innsikt, kan du bidra og stimulere til læring for organisasjoner og ledere som konfronteres med slike situasjoner. Økt kompetanse på dette området vil gi bedre forutsetninger for å kunne håndtere slike og relaterte problemstillinger konstruktivt både ledelsesmessig og organisatorisk i framtiden. Følgelig vil det være naturlig og ønskelig å stille kunnskapen som datainnsamlingen gir grunnlag for til disposisjon for ledere og organisasjoner gjennom for eksempel seminar, foredrag eller skriftlige framstillinger. I studien vil jeg etterstrebe at en mest mulig nyansert og objektiv tilnærming legges til grunn for den samlede analysen og vurderingen av datamaterialet

For å sikre en ryddig framgangsmåte og forankre undersøkelsen i organisasjonen, har jeg på forhånd innhentet en godkjenning fra Statoil om å foreta intervju og anvende relevant informasjon. Et eventuelt intervju vil bli tatt opp på bånd, skrevet ut og sendt tilbake for gjennomlesning, kontroll og godkjenning. Informasjonen vil bli behandlet fortrolig, og du er dermed sikret full diskresjon. Publisering av endelige resultater vil finne sted tidligst våren 2003.

Litt om meg selv: Jeg er utdannet organisasjonsviter (Cand. Polit.) fra Universitetet i Bergen fra 1998. I min avsluttende hovedoppgave foretok jeg en case- studie av det norske herrelandslaget i fotball under Egil "Drillo" Olsens ledelse. Formålet med dette var å undersøke effekter av lederes symbolfunksjon. Fra april 1999 har jeg vært ansatt som doktorgradsstipendiat ved Institutt for strategi og ledelse, Norges Handelshøyskole, tilknyttet Administrativt Forskningsfond (AFF) som forsker og konsulent. Jeg har blant annet arbeidet med dybdeintervjuer av norske toppledere i AFFs lederundersøkelse, som har som formål å

kartlegge hvilke utfordringer og muligheter dagens endringer stiller ledere overfor. I tillegg har jeg vært engasjert som konsulent ved omstillingsprosesser i regi av AFF, samt skrevet artikler og holdt foredrag omkring symbolske sider ved ledelse, ledelse av kunnskapsmedarbeidere og teamarbeid innenfor idrett og næringsliv.

Jeg vil ta kontakt for å eventuelt gjøre en avtale. Dersom du har spørsmål, kommentarer eller innspill, ta gjerne kontakt!

Henvendelser vedrørende prosjektet kan også rettes til min hovedveileder professor Tom Colbjørnsen tlf: arb. 55 95 94 52 mob. 90 04 39 92
e- post: tom.colbjornsen@nhh.no

Med vennlig hilsen,

Tore Hillestad