

980126  
980117  
980236

# Hvordan respondere på en merkekrise utløst av interne forhold

---

*How to respond on a brand crisis caused by internal conditions*

Bachelor i markedsføring  
2010-2013



03.06.2013



Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

## Forord

Som en avslutning av en treårig markedsføringsstudie ved Markedshøyskolen, kan vi med stolthet si at vi har oppnådd mye i løpet av skoleårene 2010 –2013. Å få i stand denne bacheloroppgaven har vært en krevende, men givende prosess som har bidratt til ny og relevant kunnskap som vi vil ta med oss videre i fremtiden.

Det var ingen tvil om at vi alle tre var interessert i merkevarebygging og forbrukeratferd, så en tidlig prosess var det bestemt at vi skulle skrive en bachelor rundt dette. Vi anser studien som svært relevant for en forståelse og et innblikk i forbrukerens rolle. Dessuten vil vi kunne dra nytte av denne type kunnskap når vi selv skal ut i arbeidslivet.

Det har vært mange som har vært delaktig i gjennomføring av denne bacheloroppgaven og gjort det mulig for oss å utføre et slik omfattende arbeid. Vi har funnet inspirasjon fra både forelesere, bøker, tidligere forskning og observasjon i hverdagslivet. Videre vil vi rette en takk til respondentene som blant annet har bidratt til det endelige resultatet, samt menneskene rundt oss som har vært et godt støtteapparat. Dette har bidratt til å oppnå et givende resultat i vår forskning.

Sist men ikke minst, vil vi på bakgrunn av denne oppgaven gi en spesiell takk til vår veileder Tarje Gaustad, som har vært en stor inspirasjonskilde. Han har vært imøtekommende og hjulpet oss i vanskelig tider, samt vært løsningsorientert. Vi har ut ifra veiledningsmøtene fått gode råd, faglig innspill og konstruktiv kritikk. Dette setter vi stor pris på.

God lesning!

Oslo, 3. Juni 2013

980126, 980117 og 980236

## **Sammendrag**

Oppgavens hensikt er å bringe klarhet til den todelte problemstillingen om attribusjon i krisesituasjon og responsstrategi:

*Hvordan påvirker forbrukeres attribusjon holdningen til et merke under en krise?*

**OG**

*Hva er effektene av forskjellige responsstrategier nå krisen er utløst av interne forhold?*

Hovedtema er forbrukeres attribusjon i en merkekrise og hvordan bedriften basert på dette, bør kommunisere til forbrukerne, når krisen er utløst av interne forhold. I tillegg vil vi ta for oss aspekter som for eksempel holdning og vareprat. For å besvare problemstillingen benyttet vi oss av den kvantitative forskningsmetoden eksperiment. Videre analyserte vi dataene og kom frem til flere interessante funn. Vi formet dessuten fem hypoteser, og fikk bekreftet fire av dem.

Kort oppsummert kom vi frem til dette i forskningen vår: Merkekrisen som ble attribuert til den ansatte ble oppfattet som mer alvorlig. Både attribusjonen til kulturen i bedriften, og den ansatte har en negativ holdningsendring, men attribusjonen til ukultur har en mer negativ holdningsendring etter gjennomført eksperiment.

Vi kom også frem til den strategiske responsstrategien hvor vi tar hensyn til attribusjonen hos forbrukerne. Sammensetningen av en krise attribuert til en ansatte og en håndtering med å avskjedige den ansatte, ble best mottatt av respondentene. Den minst foretrukne sammensetningen var krise attribuert til ukultur som ble håndtert med å avskjedige den enkelt ansatte.

Fordi resultatet av forskningen vår er i samsvar med problemstillingen i oppgaven kan vi si med sikkerhet at vi har oppnådd en høy grad av validitet. Resultatet er derfor anvendbart og kan brukes til videre studie.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
1.0 Innledning .....	6
1.1 Bakgrunn.....	6
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Formål .....	7
2.0 Progresjon .....	7
3.0 Avgrensing .....	9
4.0 Teori.....	10
4.1 Den ansatte.....	10
4.2 Organisasjonskultur .....	10
4.3 Merkekrise .....	10
4.3.1 Bedriftens perspektiv.....	10
4.3.2 Forbrukerens makt i markedsføringen.....	11
4.4 Håndtering.....	11
4.4.1 Krisekommunikasjonsstrategier.....	12
4.4.2 Eksternt.....	13
4.4.3 Internt.....	13
4.5 Kundeopplevelse.....	15
4.6 Holdning.....	16
4.6.1 Holdning og atferd.....	16
4.7 Attribusjonsteori.....	18
5.0 Hypoteser .....	21
6.0 Metode .....	23
6.1 Forskningsdesign .....	23
6.2 Utvalgsstrategi .....	23
6.3 Stimuliumutvikling .....	25
6.4 Utvikling av responsstrategi.....	27
6.5 Pretest.....	27
6.5.1 Forarbeid og gjennomføring.....	27
6.5.2 Analyse .....	28

6.6 Utvikling av spørreskjema .....	32
7.0 Analyse.....	34
7.1 Del 1 – Før håndteringen .....	35
7.2 Del 2 – Etter håndteringen .....	37
7.3 Hypoteseresultat.....	39
7.4 Respondentenes utdyping .....	41
7.4.1 Undersøkelse 1 – Ukultur og kurs .....	41
7.4.2 Undersøkelse 2 – Ukultur og sparken.....	42
7.4.3 Undersøkelse 3 – Ansatt og kurs .....	43
7.4.4 Undersøkelse 4 – Ansatt og sparken.....	44
7.5 Kvalitetsvurdering.....	45
7.6 Evaluering .....	46
7.7 Videre studie .....	47
8.0 Konklusjon .....	48
Litteraturliste .....	49

Vedlegg:

Vedlegg I: Nyhetsartikkel (ukultur)

Vedlegg II: Nyhetsartikkel (ansatt)

Vedlegg III: Responsstrategi: Pressemeldingene

Vedlegg IV: Spørreundersøkelsen

Vedlegg V: Pretest – resultater i SPSS

Vedlegg VI: Analyse (del 1)

Vedlegg VII: Analyse (del 2)

Vedlegg VIII: Kommentarene fra spørreundersøkelsen

## 1.0 Innledning

Innledningsvis skal det redegjøres kort om bakgrunn med valg av tema, problemstilling, samt formål. Disse blir presentert fortløpende og har som hensikt å gi leseren en presis forståelse og hva som kan forventes av oppgaven.

### 1.1 Bakgrunn

Valg av forskningsprosjektet var ingen tilfeldighet. Alle gruppemedlemmer har gjennom de tre årene med markedsføringsstudier vært interessert i forbrukeratferd og et merkets evne til å tilpasse seg, samt takle utfordringer. Hvordan forskjellige merker overlever krisesituasjoner og håndterer disse er naturligvis en sentral, men også særlig fascinerende side ved markedsføring. Det som først trigget forskningsretningen var en artikkel vi kom over på internett i juli 2012. Denne artikkelen beskrev et festarrangement som Heineken hadde arrangert i April 2012 i Asia (Robinson, 2012). Heineken hadde i denne anledningen pyntet opp det store lokalet med reklamebannere. Dagen etterpå hadde ikke dette blitt ryddet opp og fjernet, og konsekvensene av dette var store. Det samme lokalet hadde blitt benyttet til å arrangere en hundekamp. Dette resulterte i at alle bildene som ble tatt under denne ulovlige hundekampen, viste to hunder som slåss med Heinekens reklame i bakgrunn. Tilsynelatende så det altså ut til at Heineken hadde sponset arrangementet.

Denne klare merkekrise gav oss mersmak for å belyse temaet om merkers mulighet til å overleve kriser. I tillegg var vi særlig interessert i hvordan forbrukere tenker under merkekriser.

Med bakgrunn i dette, har interaksjonen mellom bedrift og kunde, samt hva bedriften bør gjøre når uhellet først er ute, vært delaktig i valg av problemstilling. I tillegg til vår interesse for temaet, ville vi gjennomføre forskning hvor resultatene kunne anvendes i praksis. Det er sentralt for en bedrift å skaffe seg kunnskap om forbrukeres tankegang. Både holdning, attribusjon, og deres vilje til å tilgi etter en krise oppstår, vil være sentral. Hvordan forbrukere responderer på forskjellige responsstrategier er også relevant å utdype.

## 1.2 Problemstilling

Under forarbeidet fant vi særlig lite om kriser utløst av interne forhold. Å velge en problemstilling som er basert på noe som ikke er ”ferdig utforsket”, tror vi vil være mer givende da sannsynligheten for uventede og interessante utfall er større.

Problemstillingen handler om hvem man attribuerer merkekrisen til påvirker hvordan bedriften bør drive en responsstrategi. Vi får altså to deler i problemstillingen. I dybden kan vi se på dem på denne måten: første del vil ta for seg forbrukeres holdning og endringer av denne i forhold til attribusjon av merkekrisen. Andre del vil dreie seg om bedriften og hvilken responsstrategi som egner seg for de forskjellige attribusjonsalternativene ved krisene. En annen faktor vi vil belyse er vareprat rundt dette.

*Hvordan påvirker forbrukeres attribusjon holdningen til et merke under en krise?*

**OG**

*Hva er effektene av forskjellige responsstrategier nå krisen er utløst av interne forhold?*

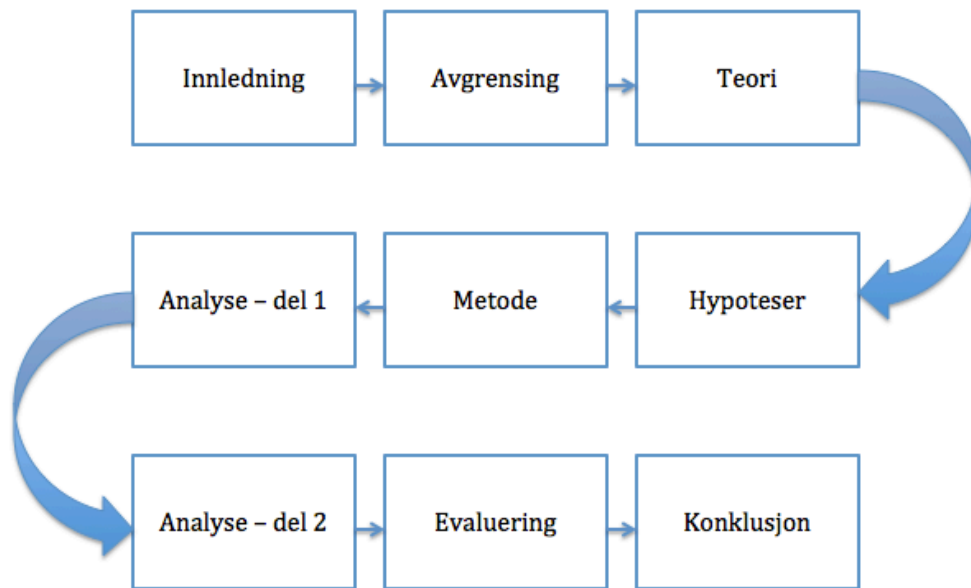
## 1.3 Formål

Formålet med forskningen er å belyse hvorvidt forbrukeres attribusjon under en merkekrise påvirker deres respons på en håndtering. Dessuten vil forskningen ta for seg forbrukernes holdningsendring etter krisen har skjedd. Et annet aspekt vil være å se hvilke attribusjonsalternativer som fører til en mer alvorlig oppfattet merkekrise fra forbrukernes perspektiv.

Målet med forskningen er å oppnå resultater som gjør at bedrifter, på bakgrunn av funnene, kan vite mer om hvordan forbrukere tenker under en merkekrise. Samtidig får man innsikt i hvilke responsstrategier som egner seg for forskjellige attribusjoner rundt merkekriser. Ved å fokusere på at forskningen skal være spesifisert, konkret, funksjonell og drivverdig, håper vi på å oppnå anvendbare resultater.

## 2.0 Progresjon

Oppgaven er oppbygd på denne måten:



Progresjonsmodellen tar utgangspunkt i innholdsfortegnelsen, men har som formål å gi et oversiktlig bilde over oppgavens oppbygging og innhold. Vi begynner med en innledning hvor det skal begrunnes og avklares hvordan vi har kommet frem til et endelig valg av tema, utforming av problemstilling, samt formål. Videre skrives det om avgrensing av oppgaven og hva hensikten er rundt dette. Teoridelen inneholder flere viktige faktorer som er med på å bygge opp under problemstillingen vår samtidig som den er løsningsorienterende. Basert på teorien har vi utformet relevante hypoteser som er knyttet til problemstillingen. Metodedelen omfatter valg av forskningsdesign, strategier i forhold til oppgaven, pretest, analyse samt redegjørelse av spørreskjema. Følgende, etter at datainnsamlingen har blitt organisert vil vi sette i gang analyseringen. Denne inkluderer analyse før og etter håndtering, resultat av hypotesene etterfulgt av respondentenes utdyping fra fire forskjellige undersøkelser. Kommentarene fra respondentene kvalitetsvurderes og evalueres.

Avslutningsvis skal vi i konklusjonen gjøre rede for om hvorvidt vi har klart å svare på problemstillingen, presentere faktiske funn og diskutere om forskningen er overførbar.



### **3.0 Avgrensing**

Oppgaven er avgrenset til kun å ta for seg to krisesituasjoner og to krisehåndteringer. Håndteringstypene er av samme sort, men med to forskjellige vinklinger. Vi er interessert i forbrukernes holdning før og etter krisen, oppfattet alvorsgrad, om håndteringen blir akseptert og hvordan varepraten rundt dette oppfører seg. Siden den manipulerte krisesituasjonen befinner seg i Oslo, vil vi være interessert i respondentene som bor i nærheten av byen og deres reaksjoner i forhold til dette.

## 4.0 Teori

### 4.1 Den ansatte

Vi vil påstå at en ansattes rolle utgjør en viktig del av bedriften og på bakgrunn av dette vil vi definere begrepet. Arbeidsmiljøloven beskriver en ansatt på denne måten: ”enhver som utfører arbeid i annens tjeneste” (Arbeidsmiljøloven). Videre kan man påstå at for å kunne kalle seg en arbeidstaker, må det inngås en avtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Denne avtalen er til for å tilfredsstille begge parter.

### 4.2 Organisasjonskultur

Forskningen av Janićijević (2012) baserer seg på hvilke faktorer som er sentrale i en organisasjonskultur. Ut ifra denne teorien kan man påstå at organisasjonskulturens grunnleggende komponenter er et sett med normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som preger organisasjonen. Den kan også omfatte blant annet det overfladiske som handlingsmønstre, objekter, strukturer, ritualer, seremonier og symboler. Organisasjonskulturen kan risikere å bli rammet av kriser forårsaket av organisasjonens ledelse. Typiske eksempler finner man i uetiske eller ulovlige praksiser som blir oppdaget og lekket til pressen. Basert på denne forskningen har vi grunn til å tro at en svikt i dette systemet kan ha konsekvenser som går utover kunder og interessenter (Bang 2011).

### 4.3 Merkekrise

#### 4.3.1 Bedriftens perspektiv

Med utgangspunkt i bedriftens interne forhold, vil det være hensiktsmessig å avklare hva en krise omfatter. “En krise er en hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner” (St.meld. nr. 17, 2001–2002). Ifølge Spedalen, Stølen og Hem (2005) finnes det ikke noen konkret definisjon på merkekriser, derfor vil definisjonen til Clark (1988) som gjelder kriser innenfor markedsføring bli tatt i bruk. Han beskriver tre karakteristikk for kriser:

1. At det er en trussel mot merkets mål.
2. At den truer evnen til å kontrollere og styre merkemiljøet.
3. At det er kort reaksjons – og responstid.

Det er viktig å skille mellom en marketing – krise og en merkekrise. Merkekrisen vil nemlig involvere alle nivåer i en organisasjon, samt forbrukernes mentale oppfatning av merket. Med bakgrunn i dette vil vi konkludere med at hvis situasjonen er en trussel mot merkets mål, den truer evnen til å kontrollere og styre merkemiljøet og det i tillegg er en kort reaksjons – og responstid, vil det være en merkekrise fra bedriftenes perspektiv. Altså må alle tre karakteristikker være til stede for at situasjonen kan defineres som en merkekrise (Clark 1988).

Basert på forskning utført av Pulling, Netemeyer og Biswas (2006) kategoriseres merkekriser i to hovedkategorier; prestasjonsrelatert og merkeverdirelatert. Når merkekrisen er prestasjonsrelatert, er det i hovedsak snakk om merkets funksjonelle utførelse – at merket ikke fungerer som en løsning på forbrukerens behov eller problem. Videre beskriver de verdien knyttet til merket som mer symbolsk, og en svikt i denne komponenten kan føre til sosiale eller etiske problemer. Dutta og Pulling (2011) forsket på hvilken respons som passer best til en prestasjonsrelatert krise, og hvilken respons som er best egnet til en merkeverdirelatert krise. På samme måte har vi valgt å fokusere på hvilken responsstrategi som vil være mest effektiv på en krise attribuert til en ansatt eller til selve bedriftskulturen.

#### **4.3.2 Forbrukerens makt i markedsføringen**

Forbrukerne har dessuten kontroll over det svært effektive markedsføringsmiddelet vareprat. “The precise content of word-of-mouth ‘advertising’ is difficult to control or monitor. Negative experiences are said to be communicated to at least twice as many listeners as positive ones” (Van Looy, Gemmel og Van Dierdonck 2003, 90). Konsekvensene av negativ vareprat kan altså bidra til redusering av kunder, samt negativ innstilling til bedriften.

#### **4.4 Håndtering**

Krisehåndtering kan betegnes som summen av den aktivitet og de tiltak som en virksomhet gjennomfører på grunn av krisen for å sikre liv, helse, samfunnsviktige funksjoner, materielle verdier, begrense skadeomfang og bringe krisen til opphør (Kommunikasjon).

##### Håndtering av merkekrise

Ifølge Johansen og Frandsen (2007) kan krisene bli delt inn i fire hovedgrupper:

- Fysiske kriser (natur og teknikk)
- Menneskeskapte kriser (konfrontasjoner og ondsinnede handlinger)
- Lederkriser (brudd på normer/verdier, lovbrudd, dårlig oppførsel)
- Finansielle og økonomiske kriser

Av disse 4 typene har vi valgt å rette oppgaven vår mot menneskeskapte kriser og lederkriser. En krise i seg selv fører alltid med seg en stor grad av usikkerhet. For å minske denne usikkerheten, vil vi fokusere på hvordan en krise kan håndteres i praksis. Det å håndtere en merkekrise utløst av ansatte eller kulturen i bedriften, krever tilstrekkelig med kunnskap og forberedelse. Organisasjonen må derfor kunne kommunisere med omverden både før, under og etter en krisesituasjon. Planlegging og håndtering av en merkekrise er et viktig ledd i det strategiske arbeidet, og vil kunne påvirke virksomhetens omsetning, verdi og tillit (Søraker 2012). Basert på Johansen og Frandsen (2007) sin forskning og teori om krisekommunikasjon, dreier kjerneelementene i krisehåndtering seg blant annet om lederansvar, rolleforståelse, håndtering av pårørende og informasjonsbehandling.

#### **4.4.1 Krisekommunikasjonsstrategier**

##### Krisekommunikasjon

Når situasjonen oppstår, kan effektiv krisekommunikasjon både begrense det akutte omfanget og på sikt redusere skadevirkningene. Virksomheter vurderes ofte ut ifra hvordan krisen håndteres og ikke ut ifra årsaken til den (Søraker 2012). Rask respons på en krise kan derfor være en viktig og avgjørende faktor for et positiv utfall.

Som en del av vår forskning innebærer det å finne ut hva bedriften må gjøre når en merkekrise blir utløst av egen representant eller på bakgrunn av en økende ukultur. Det finnes samtlige strategier for krisehåndtering, Dutta og Pulling (2011) beskriver tre responsstrategier; ”denial, reduction – of – offensiveness and corrective action”. Denne oppgaven er basert på to varianter av en korrigerende handling. En som dreier seg om å kurse de ansatte i selskapet og en annen som avskjediger den involverte ansatte. Vi tolker den korrigerende handlingen som at virksomheten forsøker å reparere skadene eller tar grep for å hindre at krisen skjer igjen.

##### Ledelsen i krisesituasjoner

Weisæth og Kjeserud (2008) sin forskning om ledelsens krisehåndtering tar for seg både det eksterne og interne. For at kommunikasjonen skal være effektiv, bør ledelsen innhente så mye informasjon som mulig om den aktuelle situasjonen. De må så kontrollere og bearbeide den innhentede informasjonen, for deretter å få denne ut i riktig form til media, ansatte, kunder og øvrige berørte (Weisæth og Kjeserud 2008).

#### **4.4.2 Eksternt**

Siden behovet for kommunikasjonen mellom kriserammede og berørte personer er stor, vil det være viktig med kommunikasjonskompetanse i virksomheten spesielt ved krisesituasjoner. Målgruppene og interessentene for håndteringen vil være viktige for den problemløsning som gjennomføres i organisasjonen. Hvis noen grupper utelates, vil dette sannsynligvis medføre negative reaksjoner fra den berørte part (Weisæth og Kjeserud 2008). Man kan påstå at det kreves at ledelsen må iverksette tiltak ved å ha et klart budskap, vite hvem målgruppen er, og hvordan de skal nå disse med budskapet.

Weisæth og Kjeserud (2008) mener ledelsen blir dømt ut ifra sin evne til å kommunisere gjennom media i krisesituasjoner. Det som bestemmer virksomhetens renommé i ettertid, er ikke hva bedriften egentlig har utført av god krisehåndtering, men om den har maktet å kommunisere utad og har foretatt relevant håndtering. Et eksempel på virkemiddel for en ekstern håndtering av en krise er en offentliggjort pressemelding. Basert på Weisæth og Kjeserud (2008) sin teori om personfokusering i mediene, vil talspersonen eller den som representerer selskapet få mulighet til å korrigere eller rette opp upresise eller feilaktige opplysninger som media har antydnet gjennom pressekonferanser og pressemeldinger.

#### **4.4.3 Internt**

Vi vil også nevne de interne forholdene i forbindelse med krisehåndtering, da det er sentralt for en bedrift å involvere de ansatte i prosesser som kan bidra til å forutse en krise ved å fornemme kjennetegn før den inntreffer. Dessuten vil det ifølge Weisæth og Kjeserud (2008) være en fordel å involvere personellet i informasjonsapparatet.

#### Kompetansehevende aktiviteter

Ved å tilrettelegge realitetssimulering av kriser som pedagogisk metode vil de ansatte få mulighet til å være forberedt på en krise. De kan derfor skaffe seg best mulig

oversikt over situasjonen slik at de ansatte kan jobbe effektivt i et dynamisk miljø. Det gir også målgruppen mulighet til å reflektere og bearbeide egne og andres erfaringer og reaksjoner (Weisæth og Kjeserud 2008).



Weisæth og Kjeserud 2008, 114

Modellen over viser en simuleringsprosess som omfatter kommunikasjon mellom ulike miljøer, organisasjonsledelse og simuleringsstab. Her vises ulike aktører som blir berørt, alt etter hvilket miljø eller hvilken organisasjon som skal delta i simuleringsøvelsen. Simuleringen kan fungere som trening i å takle uventede situasjoner. Ledelsen vil også kunne få dypere innsikt i mange andre felter; eksisterende rutiner, beredskapsplaner, varslingsystemer, stabsmedlemmers kompetanse og rollefordeling i ledelsesapparatet, informasjonshåndtering og kommunikasjon med relevante parter (Weisæth og Kjeserud 2008, 115).

Denne type læring og forberedelse er viktige faktorer for å kunne spare mye tid og penger når en krise først inntreffer. Det kan karakteriseres som en prosess der hvert

enkelt individ bearbeider sine erfaringer slik at man siden, når situasjonen krever det, kan bruke disse erfaringene til bedre å mestre en ny, lignende krisesituasjon (Weisæth og Kjeserud 2008).

#### 4.5 Kundeopplevelse

Hva kundeopplevelsen innebærer for forbrukeren, og hvorfor det er viktig for bedriften å fokusere på denne opplevelsen er viktige aspekter ved oppgaven. I tillegg vil det være hensiktsmessig å se hva som kan skje når kunder blir utsatt for en negativ kundeopplevelse.

”Vi kan definere tilfredshet som en persons følelse av glede eller skuffelse over hvordan han syns firmaets produkt fungerer i forhold til forventningene” (Kotler 2004, 35). Det er altså ulike forhold som kan spille inn for kunden, om hvordan produktet eller tjenesten fungerer. Dette er med i vurderingen for om kunden blir skuffet eller tilfreds. Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) definerer kundetilfredshet som forskjellen mellom mottatt og forventet ytelse. Om kunden forventer mer enn det man får av produktet, vil han eller hun bli skuffet. Dette kan videre betraktes som en negativ kundeopplevelse.

Klaus og Maklan (2013) hevder at kundeopplevelsen er i ferd med å erstatte kvalitet. De definerer begrepet som kundens kognitive og affektive vurdering av alle direkte og indirekte tilknytninger til selskapet som er relatert til deres kjøpsatferd. Videre mener de at kundeopplevelsen er generert gjennom en lengre prosess av interaksjoner mellom bedrift og forbruker.

”Kunder bygger sine forventninger på tidligere kjøpserfaringer, råd fra venner og kolleger og informasjon og løfter fra markedsførere og konkurrenter” (Kotler 2004, 36). Basert på dette kan vi oppsummere med at det er flere faktorer rundt produktet som avgjør om forbrukeren vil motta en negativ eller positiv kundeopplevelse. Kommunikasjonen og miljøet rundt produktet eller tjenesten spiller en viktig rolle for den oppfattede opplevelsen. Ifølge Klaus og Maklan (2013) er det en kobling mellom kundeopplevelse og tilfredshet som igjen kan ha en positiv eller negativ påvirkning til lojalitet og vareprat.

## 4.6 Holdning

En av definisjonene på holdning lyder slik: ”En holdning er en predisposisjon til å oppfatte, føle, tenke og handle på bestemte måter i forbindelse med et gitt objekt” (Brochs – Haukedal 2010, 234). De objektene vi relaterer holdningene til, er gjenstander, personer, institusjoner og politiske, økonomiske, filosofiske og religiøse systemer. Kort sagt alt som inngår i vår psykologiske verden, og det som vi forholder oss til (Brochs – Haukedal 2010).

Brochs – Haukedal (2010) beskriver holdninger med blant annet fire funksjonsområder. Vi skal ta for oss to som er passende for problemstillingen:

1. Tilpasnings- og nyttefunksjon
2. Kunnskaps- og struktureringsfunksjon

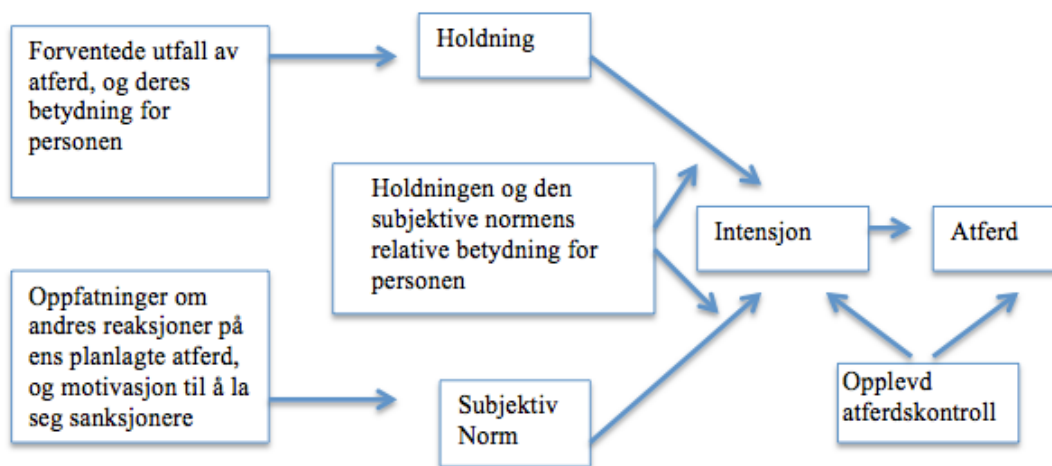
Tilpasnings- og nyttefunksjonen går ut på at vi mennesker har forskjellige behov som ønskes tilfredsstilt. Derfor har vi en tendens til å utvikle positive holdninger til objekter som vi forbinder med behovstilfredsstillelse, og negative holdninger til objekter som det assosierer med ubehag eller straff (Brochs – Haukedal 2010). Dette kan forstås som at de negative holdningene som assosieres til ubehag, kan sammenlignes med den negative holdningen til en merkekrise.

Et annet relevant eksempel vil være knyttet til kunnskaps- og struktureringsfunksjonen, i den forstand at de bidrar til å tilfredsstille behovet for en ”forklaring” på forskjellige av livets områder (Brochs – Haukedal 2010). Det er per definisjon en enkel forklaring som erstatter komplisert attribusjon. Et eksempel kan være en bedrift som er nødt til å kutte ned på kostnader for å ikke gå i underskudd. De har allerede planlagt en tur til Barcelona som de dessverre må avlyse. Da vil det være lett for de ansatte å skylde på lederne som har tatt denne avgjørelsen, i stedet for å gå inn i kompliserte årsakssammenhenger som intern kostnadsstruktur og rentabilitet.

### 4.6.1 Holdning og atferd



Brochs – Haukedal (2010) tar for seg en figur som forklarer teori om overveid handling i forhold til planlagt atferd. Modellen beskriver holdningen og en persons grunnleggende oppfatning om de ulike forholdene. Den er rettet mot et individs handling, og vil derfor forklare prosessen for holdning og atferd. Dette kan bidra til å skape en viss forståelse for samvariasjon og tilknytning disse faktorene har til hverandre. Holdning har en stor betydning når en krise først inntreffer. Det vil være viktig for å se om holdning til merket endres om krisen attribueres til en bedriftskultur eller til en ansattes feiltak.



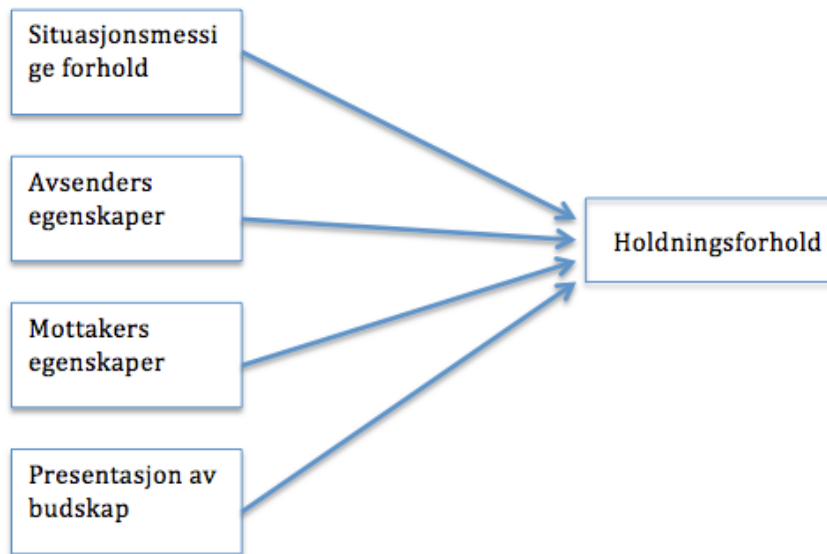
Brochs- Haukedal 2010, 240

### Kognitiv dissonans

I teorien om kognitiv dissonans vil holdning, handling og tenkemåte stå i motsetning til hverandre. Vi handler ikke alltid i samsvar med våre holdninger, og adferden vil derfor være avhengig av flere komponenter som for eksempel situasjonspress, der hvor mange observerer og evaluerer vår adferd (Brochs – Haukedal 2010).

### Endring av holdninger

Holdningsendring kan komme i stand som følge av overtalelse og kan formidles gjennom talte, skrevne, filmede eller andre former for formidling av budskap (Brochs – Haukedal 2010). For å påvirke en annens holdning ved overtalelse, vil det være flere faktorer som man bør ta hensyn til. Disse blir vist i modellen nedfor:



Brochs- Haukedal 2010, 253

Faktorene utgjør en stor betydning for grad av holdningsendring. To av disse faktorene er særlig strategisk i forhold til endring av negative holdninger:

Avsenders egenskaper – Dersom avsender oppleves som kvalifisert og som en autoritet på saksområdet, øker sannsynligheten for holdningsendring. Avsenders egenskaper må også oppfattes som troverdig og nøytral, slik at det lettere kan påvirke mottakers holdninger (Brochs – Haukedal 2010).

Situasjonsfaktorer – Hvis mottaker har en forståelse for situasjonen og er sympatisk innstilt til avsender, vil det bidra til å øke sannsynligheten for å holdningen som følge av kommunikasjonen. Dette forutsetter at man gir ut den informasjonen som trengs og fremstiller den som konsistent, troverdig og meningsfull. Altså kan en riktig responsstrategi føre til holdningsendring i selskapets favør.

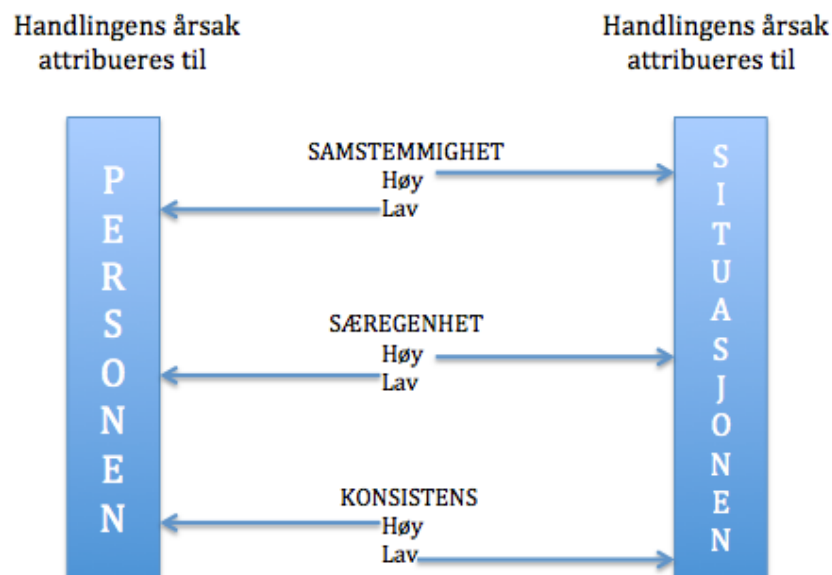
#### 4.7 Attribusjonsteori

Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer attribusjon som en årsakstilvirkning og hvordan vi forklarer årsaker til andres og egne handlinger. Vi kan forklare årsaker til handlinger med indre – eller ytre attribusjon. Indre attribusjon dreier seg om karakteriska ved personen, mens ytre attribusjon omhandler faktorer utenom personen. Teoriene rundt attribusjon handler også om hvordan vi prøver å forstå verden rundt oss, og å gjøre alt dette noenlunde logisk (Brochs – Haukedal 2010).

Sosialpsykologen Kelley (1973) beskriver attribusjonsteori som å attribuere årsaker til andres atferd. Dette avhenger av tre faktorer:

- Konsistens: I hvilket grad individet oppfører seg likt i lignende situasjoner.
- Særegenhet: I hvilken grad personen handler på samme måte i ulike situasjoner.
- Samstemmighet: I hvilken grad andre mennesker i samme situasjon handler på samme måte.

Handlingens årsak kan altså attribueres til enten situasjonen (ytre forhold) eller personen. Dette illustreres i figuren nedenfor:



Brochs - Haukedal 2010, 96

Hvis det foreligger en lav grad av konsistens, men høy særegenhet og samstemmighet, beskriver teorien at vi mennesker har en tendens til å attribuere årsaken til handlingen til situasjonen. Hvis årsaken til handlingen ligger hos personen vil det være en høy konsistens med lav samstemmighet og særegenhet.

I denne teorien er samsvariasjonsregelen det grunnleggende prinsippet.

”Samvariasjonsregelen er forklaring av årsaker til atferd basert på faktorer som er til stede når atferden forekommer, men fraværende når atferden ikke forekommer”

(Kaufmann og Kaufmann 2009, 159). Dette kan knyttes til de nevnte indre og ytre attribusjonene.

Valerie S. Folkes (1984) beskriver attribusjonsteori med menneskers rasjonelle informasjonsprosessering, og hvordan deres handlinger og tanker er påvirket av kausale slutninger. Videre skriver hun at hvordan kunden oppfatter en produktfeil er avgjørende for hvordan kunden velger å respondere på problemet. Her kan vi trekke paralleller; hvordan kunden oppfatter og attribuerer en merkekrise, vil være en viktig faktor for kundens respons på krisen. Til slutt skriver Folkes (1984) at mennesker prøver å finne årsaksforklaringer til hendelser som går galt.

Det er nå tydeliggjort hvordan en ansatt er definert, samt hva bedriftskultur omfatter og viktigheten av dette. Videre er det beskrevet hva som menes når begrepet merkekrise blir tatt i bruk. Krisekommunikasjon og håndtering er viktige temaer som vil bli benyttet videre i forskningen. Det var også hensiktsmessig å belyse hva ledelsen bør gjøre i krisesituasjoner, samt hva kundeopplevelser omfatter. Dessuten er det nøye beskrevet hva som er lagt inn i begrepene holdning, holdningsendring, atferd og attribusjon.





## 5.0 Hypoteser

### Hva ønsker vi å undersøke?

Når det oppstår merkekriser, vil vi som forbrukere prøve å attribuere dette til noe eller noen, det vi kaller å finne en årsaksforklaring. Når krisen er utløst av bedriften selv – altså av interne forhold, finnes blant annet muligheten for å attribuere til bedriftskulturen eller den enkelte ansatte. Hvordan bedriften responderer på krisen avhenger av hvordan forbrukeren opplever hendelsen og på hvem som blir ansett som den skyldige.

Basert på journalen av Dutta og Pulling (2011), vil det være svært effektivt med en korrigerende handling som håndtering, særlig ved kriser basert på forventningene til merkets ytelse. Korrigerende handling kan allikevel være så mangt. I denne oppgaven vil vi belyse to alternativer. Den ene korrigerende håndteringen går ut på å avskjedige den ansatte som var innblandet i situasjonen, mens den andre metoden går ut på å kurse personalet. Videre vil vi ved hjelp av et eksperiment finne ut av hvilken responsstrategi som passer til hver av årsaksforklaringene. Dette er bedre illustrert nedenfor.

**R E S P O N S S T R A T E G I**

		<b>Avskjedige den involverte ansatte</b>	<b>Kursing</b>
<b>A T T R I B U S J O N</b>	<b>Kultur</b>		
	<b>Ansatt</b>		

Til venstre vises de to alternativene for hva forbrukeren kan attribuere krisen til. Øverst vises de to formene for responsstrategi vi vil ta for oss. Hvis for eksempel

forbrukeren attribuerer krisen til kulturen hos bedriften, antar vi at å gi sparken til den involverte ansatte vil sette bedriften i et negativt lys. Hvis bedriften på den andre siden velger å kurse personalet, antar vi at håndteringen blir mottatt positivt hos forbrukere.

Om krisen attribueres til den enkeltansatte vil vi påstå at å avskjedige denne ansatte vil være mest effektivt. Å kurse hele personalet vil nok ikke bli tatt negativt imot, men vi antar at dette er mindre effektivt enn å gi slipp på roten til problemet.

Oppsummert er vi interessert i holdningene forbrukerne får til bedriften etter en merkekrise har oppstått. Dessuten vil vi belyse hvordan forbrukere aksepterer håndteringen av merkekrise med en av de nevnte responsstrategiene.

Ut i fra dette har vi utviklet noen hypoteser:

- H1:** Hvis merkekrise attribueres til en ukultur hos bedriften, vil oppsigelse av den involverte enkeltansatte ikke være en tilfredsstillende løsning for forbrukeren.
- H2:** Hvis merkekrise attribueres til en ansattes feiltak, vil det være best mottatt av forbrukerne å avskjedige den involverte.
- H3:** Hvis merkekrise attribueres til bedriftens ukultur, vil det være mest effektivt for bedriften å kurse personalet.
- H4:** Det vil være en større oppfattet alvorsgrad når krisen attribueres til ukultur.

I tillegg til hypotesene om holdningsendring og responsene rundt dette, vil vi også lage en hypotese angående vareprat. Dette fordi variabelen er en viktig faktor som vi vil påstå er sentralt for en bedrift å være oppmerksom på.

- H5:** Desto mer alvorlig krisen oppfattes å være, desto mer vareprat vil oppstå.

## 6.0 Metode

### 6.1 Forskningsdesign

Vi har benyttet oss av et ekstensiv design, hvor vi undersøker i bredden. Ut ifra de tre hovedtyper av design har vi valgt en sammensetning av et deskriptivt og kausalt design, hvor vi skal undersøke mulige årsaksforklaringer samt datainnsamling med spørreundersøkelser som utgangspunkt. Målet vil være å finne samvariasjon og andre faktorer som er med på å påvirke de forskjellige variablene. Hypotesene vil belyse mulige sammenhenger. Basert på det kausale designet har vi valgt å gjennomføre et ekte eksperiment hvor vi manipulerer en hendelse. Dette eksperimentet skal bidra til å finne effekten av hvordan ukulturen kontra en ansattes feiltak påvirker forbrukerne, og hvilket tiltak som kan igangsettes for håndtering av slike kriser. Vi er også interessert i å finne forskjeller og likheter mellom disse variablene.

Den manipulererte hendelsen vil være en merkekrise for kollektivtrafikksekselskapet Ruter i Oslo. Hendelsene er beskrevet som to differensierte nyhetsartikler, en hvor krisen attribueres til ukultur (vedlegg I), den andre krisen attribueres til den enkelt ansatte som er involvert (vedlegg II). Artikkene er laget på en troverdig måte, hvor layouten fra nettavisen VG er benyttet. I tillegg til disse artiklene utformet vi også to pressemeldinger med to forskjellige responsstrategier (vedlegg III).

#### Hva håper vi å få ut av eksperimentet?

Ved disse eksperimentene håper vi å få svar på om bedrifter som opplever en merkekrise utført av enkelt ansatte, vil kunne håndtere dette på en annerledes måte enn om det var snakk om bedriftskulturen. Vi benytter oss av fire forskjellige sammensetninger av attribusjon og responsstrategi. Vi håper disse vil gi differensierte og interessante utfall. Å bekrefte eller avkrefte hypotesene vil også være et mål. Før vi igangsetter eksperimentet, vil en pretest bli benyttet. Dette for å teste manipulasjonen av hendelsene, spørsmål og troverdighet.

### 6.2 Utvalgsstrategi

Vi har fulgt retningslinjene som er presentert av Jacobsen (2005, 276) for å håndtere utvalgsproblematikken om representativitet på best mulig måte. Disse retningslinjene

går ut på hva slags enheter vi er interessert i å uttale oss om. Her må vi stille oss tre spørsmål.

1. Har vi en eller flere målgrupper?

I mange tilfeller er det slik at man ønsker å måle et fenomen som krever flere målgrupper. Jacobsen (2005, 277) beskriver for eksempel undersøkelser knyttet til stemmegiving. Ved slike undersøkelser vil det oppstå flere målgrupper; de som stemmer, de som ikke stemmer og hvorfor de som stemmer, velger å stemme på et spesielt parti. I vår spørreundersøkelse er ikke dette en aktuell faktor, dermed vil vi kun benytte oss av én målgruppe, som representerer en forbrukeratferd – og respons på merkekriser.

2. Hva kjennetegner målgruppen (populasjonen)?

Kjennetegnene for målgruppen vil være at de har kjennskap til det selskapet vi omtaler i undersøkelsen (Ruter). Dette kan bety at respondentene bor eller befinner seg i nærheten av Oslo og Akershus. Sistnevnte er ikke et krav, da meningen med undersøkelsen ikke er å belyse brukshyppighet, men å kartlegge effekter av forskjellige krisehåndteringer. Vi vil nå oppegående mennesker med en forståelse for viktigheten av relasjonen mellom kunde og bedrift. Målgruppen bør også være noenlunde oppdatert når det kommer til kjennskap om hvordan forskjellige bedrifter velger å uttale seg i media, eller oppfører seg utad. Undersøkelsen vil være relevant for disse, dessuten vil målgruppen sannsynligvis ha en interesse for problemstillingen.

3. Hva slags nivå er enhetene på?

I denne sammenhengen anser vi enhetene som enkeltindivider, eller *absolutte enheter* (Jacobsen 2005, 278). Problemstillingen vår bestemmer også nivået på respondentene. Siden vi er interessert i forbrukernes respons på kriser, vil det være naturlig å gjennomføre undersøkelsen med kunder og forbrukere.

Målgruppen for eksperimentet vil være forbrukere med et forhold til Ruter. Siden vi er interessert i attribusjon og en responsstrategi, er det viktig at respondentene har en formening om selskapet. De som allerede har kjennskap og kunnskap om Ruter vil sannsynligvis bidra til å gi et reliabelt resultat.

Bekvemmelighetsutvalg



Ved å benytte oss av et slikt sannsynlighetsutvalg, vil vi ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) øke sjansen for å få et representativt utvalg. Dette vil samtidig føre til mulighet for å beregne sannsynligheten for at resultatene samsvarer med resultatet i populasjonen. Det er verdt å nevne prinsippet om randomisering, som er særlig relevant i vårt tilfelle, fordi vi opererer med fire forskjellige grupper i undersøkelsen og eksperimentet.

Populasjonen er, som nevnt ovenfor, forbrukere med kjennskap til Ruter. Basert på bekvemmeligutvalg og personlig nettverk, lokaliserte vi klynger. Deretter benyttet vi oss av en systematisk utvelgelse, og sendte forespørsel om villighet til å delta på spørreundersøkelsen over nett. Klyngene befant seg i samme geografiske område, dette på grunn av den foretrukne kjennskapen til Ruter. Selv om klyngeutvelgelse ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 242) kan føre til mer statistisk usikkerhet, vil vi på grunn av ressurs – og tidsbegrensninger benytte oss av denne utvalgsmetoden. Oppsummert kan vi kalle vår utvalgsstrategi for en klyngeutvelgelse som fokuserer på bekvemmelighetsutvalg. Vi har fokusert på å få til randomisering, hvor de forskjellige sammensetningene av artikler og pressemeldinger blir gitt ut tilfeldig til respondentene.

### Utvalgsstørrelse

Størrelsen på utvalget vil gi en pekepinn på dilemmaet om representativitet. I denne oppgaven har vi belagt oss på Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 244). De tar for seg tommelfingerregelen om en utvalgsstørrelse på 100 enheter, og minimalt 30. Dette begrunnes med at det er den absolutte størrelsen på utvalget som er av betydning, og ikke hvor stor andel dette utvalget gjør av populasjonen som utvalget representerer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 244). Utvalgsstørrelsen på eksperimentene vil naturligvis være større enn ved pretesten. Pretestene er kun gjennomført for å sammenligne de forskjellige artiklens oppfattede alvorgrad, samt attribusjon og troverdighet. Her vil vi derfor benytte oss av en utvalgsstørrelse på 40 enheter.

### **6.3 Stimuliutvikling**

Først vil vi finne ut om det er noen forskjell på reaksjonen hos forbrukere om merkekrisen er utført av en ansatt, eller har utspring i en ukultur hos bedriften. For å

kunne besvare dette benytter vi oss av de to fiktive nyhetsartiklene (vedlegg I og II). Som tidligere nevnt baserer den ene seg på en merkekrise utløst av en ansatt sin upassende oppførsel, mens det andre scenarioet vil omhandle en merkekrise basert på en økende ukultur i Ruter. De manipulererte hendelsene i artiklene kan kalles kriser med bakgrunn i tidligere teori om at den truer merkets mål og evne til å kontrollere, styre merkemiljøet og at det i tillegg er en kort reaksjons – og responstid.

Ved gjennomføring av eksperimentet håper vi på å se en signifikant forskjell mellom de to krisene. Samt om reaksjonsmønsteret blant respondentene på noen måte er forskjellig hvis det er snakk om en ansatt sitt feiltak kontra en generell bedriftskultur.

De to fiktive nyhetsartiklene er basert på den tidligere nevnte H.H. Kelley, og hans attribusjonsteori (Brochs – Haukedal 2010, 95). En med handlingsårsak knyttet til personen, og en med handlingsårsak knyttet til kultursituasjonen. Den uprofesjonelle ansatte attribueres til personen, mens ukulturen til situasjonen.

Uprofesjonell ansatt er forklart med indre attribusjon og:

Lav samstemmighet: Informasjonssjefen beskriver hendelsen som svært uheldig.

Lav særegenhet: Offeret, Akbar (19) beskriver det som et klart rasistisk utbrudd, altså oppfører ikke sjåføren seg slik mot alle, men kun mot de med annen etnisk opprinnelse.

Høy konsistens: En rasist vil være av samme oppfatning i lignende situasjoner.

Ukultur i Ruter er forklart med ytre attribusjon og:

Høy samstemmighet: Det er beskrevet som en økende ukultur i Ruter å forskjellsbehandle på bakgrunn av hudfarge.

Høy særegenhet: Det er skrevet at Akbar (19) har opplevde dette tre ganger før, i tillegg beskriver to tidligere ansatte den voksende ukulturen.

Høy konsistens: Siden det er høy konsistens også i dette scenarioet vil det si at de forskjellige individene i Ruter oppfører seg likt i lignende situasjoner – noe som beskriver den nevnte ukulturen innad i bedriften.

Valgt bedrift

Valg av bedrift var i utgangspunktet ikke en særdeles avgjørende faktor, men vi ville velge et selskap som har nær kontakt med forbrukerne. Dette vil vi påstå kan føre til en mer oppriktig respons. Dessuten kan dette valget bidra til at forbrukerne lettere kan kjenne seg igjen i, eller forestille seg situasjonen. Dermed virker eksperimentet mer troverdig. Hvis ikke de fiktive og manipulerede scenarioene er troverdige i respondentens øyne, vil vi heller ikke få et representativt utslag. Ruter har den fordel at virksomheten dekker behovet for transport. Det å komme seg fra a til b uavhengig av situasjon, er nok det viktigste behovet Ruter kan tilfredsstille, og handler om tilpasnings- og nyttefunksjonen til selskapet. I den fiktive hendelsen har det oppstått en konflikt mellom kulturelle normer, enkeltansatte og adferd. Dette kan vi si er årsaken til en kognitiv dissonans.

## **6.4 Utvikling av responsstrategi**

Den andre dimensjonen vil gi en pekepinn på hvilken responsstrategi som vil være lønnsom som en krisehåndtering – når krisen er basert på den ansattes feiltak eller kulturen i bedriften. Det er beskrevet to forskjellige håndteringsmåter på bakgrunn av de nevnte nyhetsartiklene. Disse responsstrategiene er som nevnt tidligere, utformet som to forskjellige pressemeldinger. Den ene fokuserer på en korrigerende handling og avskjedige den enkelt ansatte, mens den andre om korrigerende handling og kursing av personalet. Pressemeldingene er lagt ved som vedlegg III.

### Utforming av eksperimentet

Oppsettet av eksperimentet vil basert på artiklene og pressemelding utformes til fire differensierte spørreskjemaer.

Undersøkelse 1: Attribusjon til ukultur og en responsstrategi om kursing.

Undersøkelse 2: Attribusjonen ukultur og responsstrategien om å avskjedige ansatt.

Undersøkelse 3: Attribusjon til ansatt og responsstrategien kursing.

Undersøkelse 4: Attribusjon til ansatt og responsstrategien om å avskjedige ansatt.

## **6.5 Pretest**

### **6.5.1 Forarbeid og gjennomføring**

Før eksperimentet gjennomføres, vil vi forsikre oss om at de to forskjellige nyhetsartiklene har en tilnærmet lik oppfattet alvorlighetsgrad. Det er ikke positivt hvis den ene artikkelen blir oppfattet som mer alvorlig enn det andre – da dette kan påvirke

resultatet av eksperimentet. For å belyse dette vil vi igangsette en pretest. Testen ble gjennomført med 40 respondenter, hvorav 20 av dem fikk tildelt nyhetsartikkelen om en økende ukultur, mens de resterende fikk utdelt artikkelen om en ansattes feiltak. I tillegg til en nyhetsartikkel, fulgte det med fem spørsmål for å måle alvorsgrad, holdning, attribusjon og troverdighet. Etter dette var vi påpasselige med å gjøre respondenten bevist på at nyhetsartikkelen var fiktiv. Vi var alltid til stede under testen for å hindre kommunikasjon mellom deltakere, og for å forsikre oss om at de var fokuserte. Spørsmålene benyttet i pretesten er tatt ut ifra selve spørreundersøkelsen (vedlegg IV).

Deltakerne i pretesten var hovedsakelig studenter ved Markedshøyskolen, først og fremst på grunn av tilgjengelighet. Altså var utvalget til pretesten et bekvemmelighetsutvalg.

Pretesten ble gjennomført tilsammen 4 ganger. Nedenfor er det listet opp grunner til at vi måtte gjennomføre testen på nytt:

1. Pretest: manglet 3 spørsmål, samt endre rekkefølge på disse
2. Pretest: endre artikkelen, da manipulasjonen ikke fungerte optimalt.
3. Pretest: Endret spørsmålenes utforming og formulering
4. Pretest: Vellykket

De tre første pretestene ble ikke plottet inn i dataanalyseringsprogrammet SPSS, da vi tydelig så det uønskede gapet. Det viktigste var først og fremst å manipulere artiklene slik at respondentene attribuerte årsaken til den ”riktige” aktøren (enten den ansatte eller til Ruters ukultur), samt at alvorlighetsgraden var tilnærmet lik i artiklene. Da det tilsynelatende så ut til at dette ble vellykket, førte vi dataene inn i SPSS.

### **6.5.2 Analyse**

Det første vi gjennomførte var en beskrivende statistikk. Deretter sjekket gjennomsnittscore på de forskjellige avhengige variablene for å statistisk sammenligne alvorsgrad, holdning og attribusjon. Det er viktig at de to nyhetsartiklene får en tilsynelatende lik score på alvorsgrad, og at scenarioene fremprovoserer den tenkte attribusjonen. At man i scenarioet om en økende ukultur, attribuerer krisen til nettopp dette, og at man attribuerer krisen i scenarioet om en uprofesjonell ansatt, til den ansatte. Da kan vi forsikre oss om at vi har manipulert

artiklene vi skal benytte i eksperimentet på en ønsket måte. Under illustreres gjennomsnittsscoren av artiklene om ukultur og den uprofesjonelle ansatte i tabeller fra SPSS.

Statistics

		Ikke alvorlig/Svært alvorlig	Ikke negativ/Svært negativ	Ikke kritisk/Svært kritisk	Dårlig/God	Negativ/Positiv	Liker ikke/Liker	Ansatt er ansvarlig	Ruters ukultur er ansvarlig	Ansatt -> Ruters ukultur
N	Valid	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5.4500	6.0000	4.9500	3.0500	2.9000	3.1000	5.5000	6.1500	4.2500

**Ukultur**

Statistics

		Ikke alvorlig/Svært alvorlig	Ikke negativ/Svært negativ	Ikke kritisk/Svært kritisk	Dårlig/God	Negativ/Positiv	Liker ikke/Liker	Ansatt ansvarlig/ikke ansvarlig	Ruters ukultur ansvarlig/ikke ansvarlig	Ansatt -> Ruters ukultur
N	Valid	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5.2000	5.6000	4.8500	3.2500	3.2000	3.2500	6.5500	3.7500	2.1500

**Uprofesjonell ansatt**

Svaralternativene vi har brukt i spørreskjema er skalaer som rangeres fra 1 – 7. Hvor 7 er alternativet som er på høyre side av skråstreken i figurene over. For eksempel er 7 svært alvorlig, svært negativ, svært kritisk, god, liker, ikke ansvarlig. Det siste spørsmålet er slik at desto nærmere 7, desto mer synes respondenten at det er Ruters ukultur som har skyld i hendelsen, mens 1 representerer skyld hos den ansatte.

Basert på gjennomsnittstallene ser vi en tilnærmet lik oppfattet alvorlighetsgrad i de to scenarioene, noe som virker svært lovende for videre forskning. De tre neste spørsmålene måler holdning, og vi ser her at det heller ikke oppstår store gap mellom holdning etter artikkelen er lest. De tre siste spørsmålene om attribusjon var avgjørende for å kunne gjennomføre eksperimentet. Her vil det altså være essensielt å finne ut om det er signifikante forskjeller mellom gruppene ukultur og ansatt.

Med en t – test vil vi belyse om det finnes en signifikant forskjell mellom gruppens gjennomsnitt (G). Alle t – testene gjennomført på pretesten finnes som vedlegg V. Først testet vi spørsmålet om den ansatte blir ansett som ansvarlig eller ikke. Her viste det seg å være signifikant forskjell mellom gruppene,  $G_A = 6.55$  VS  $G_{UK} = 5.50$ , noe t – testen viste som  $t(40) = 2.32$ ,  $p < .01$ . Resultatet er noe forventet, da respondentene igjennom de forskjellige pretestene som ble gjennomført, attribuerte mye *ansvar* til

den ansatte til tross for at skylden lå hos Ruters ukultur i gruppen med artikkelen om ukultur.

For å forsikre oss om at respondentene attribuerer *skyld* til ”riktig” aktør, gjennomfører vi en t – test av spørsmålet om dette. Her viste det seg å være en signifikant forskjell.  $G_A = 2.15$  VS  $G_{UK} = 4.25$ , dette bekreftet en t – test med  $t(40) = -5.36$ ,  $p < .01$ . Vi aksepterer i hovedsak en p – verdi på maksimum 5%, men med en  $p = .053$ , anser vi t-testen som akseptert, på bakgrunn av få respondenter.

I tillegg til dette gjennomførte vi også en t – test på spørsmålet ansvaret til Ruters ukultur. Et ønskelig resultat med en signifikant forskjell mellom gruppene oppstår ( $G_A = 3.75$  VS  $G_{UK} = 6.15$ ), dette reflekteres med t – testens resultater,  $t(40) = -5.22$ ,  $p < .01$ . Basert på disse resultatene kan vi med god grunn gå videre med eksperimentet.

#### Konvergent faktoranalyse

For å se om hvert spørsmål passer inn under en faktor vil vi benytte oss av en konvergent faktoranalyse. De tre første spørsmålene dreier seg om alvorsgrad. De tre neste om holdning, og deretter har vi tre spørsmål om attribusjon. Siden vi har minst tre spørsmål per faktor vi ønsker å måle, benytter vi oss av den strengeste testen, da denne gir et mer nøyaktig resultat. Faktorladninger som er lavere enn 0.1 vil ikke vises i datasettet.

Factor Matrix dukker opp når alle spørsmålene passer til faktoren vi ønsker å måle. Desto nærmere verdien er 1, desto sterkere ladning er det (jo bedre passer spørsmålene til faktoren). En generell huskeregel vi har fulgt er at så lenge verdien er høyere enn 0.3, ansees faktorladningen for å være sterk nok til å kunne måle begrepet.

#### Gruppen med artikkel om ukultur (Table 1)

På faktoren alvorsgrad målte spørsmålene begrepet med en score på .43 og oppover, med andre ord er disse begrepene kvalifisert til å måle faktoren alvorsgrad.

Holdningsspørsmålene knyttet til gruppen med ukultur hadde en svært høy score, med laveste verdi på .90 og høyeste på .99, vil begrepene måle faktoren på en nøyaktig måte. Den konvergente faktoranalysen ble ikke gjennomført på spørsmålene knyttet

til faktoren attribusjon på bakgrunn av at spørsmålene ble fremstilt på en måte som gjorde det vanskelig for SPSS å produsere en Factor Matrix.

<b>Alvorsgrad</b>	
Ikke alvorlig/Svært alvorlig	.653
Ikke negativ/Svært negativ	.579
Ikke kritisk/Svært kritisk	.434
<b>Holdning</b>	
Dårlig/God	.911
Negativ/Positiv	.987
Liker ikke/Liker	.900

**Table 1 – Factor Matrix (ukultur)**

Tidligere gjennomførte vi en t – test for å kontrollere en signifikant forskjell på skyld – og fikk der statistisk bevist at attribusjonsvariabelen fungerer på en ønsket måte.

#### Gruppen med uprofesjonell ansatt (Table 2)

Denne gruppen måler, i liket med første gruppe, begrepet alvorsgrad med en verdi over 0.3, med unntak av spørsmålet om negativitet. Dette forklarer vi med få antall respondenter i pretesten. Vi antar at med et høyere antall respondenter i eksperimentet vil dette tallet målet begrepet på en ønsket måte. Altså måler alle begrepene faktoren alvorsgrad. Faktoren holdning får en score på .87, og opp til .99. Disse begrepene måler med andre ord faktoren svært godt. På samme måte som ved faktoranalysen på gruppen om ukultur, ser vi her at attribusjonsvariablene ikke fremstår ønskelig i Factor Matrix, allikevel vil vi påstå at begrepene måler riktig faktor da vi i t – testen fikk det prefererte utslaget.

<b>Alvorsgrad</b>	
Ikke alvorlig/Svært alvorlig	.779
Ikke negativ/Svært negativ	.293
Ikke kritisk/Svært kritisk	.739
<b>Holdning</b>	
Dårlig/God	.866
Negativ/Positiv	.987
Liker ikke/Liker	.915

Table 2 – Factor Matrix (ansatt)

Alle testene scoret med gyldige verdier, og de vi ikke fikk ønskelig utslag på, kontrolltestet vi med andre analyser. Etter å ha benyttet oss av en beskrivende statistikk hvor vi sjekket gjennomsnittscore, en t – test, samt en konvergent faktoranalyse, kan vi med god grunn se pretesten som vellykket og godkjent. Dermed kan vi gå videre med eksperimentet.

## 6.6 Utvikling av spørreskjema

Spørreskjemaene vil ha fire forskjellige design. På bakgrunn av dette deler vi respondentene inn i fire grupper:

- Første gruppe får utdelt: Nyhetsartikkelen som attribuerer krisen til ukultur og responsstrategien til Ruter er kursing.
- Andre gruppe får utdelt: Nyhetsartikkelen som attribuerer krisen til ukultur og responsstrategien til Ruter er å sparke den ansatte.
- Tredje gruppe får utdelt: Nyhetsartikkelen som attribuerer krisen til den ansatte og responsstrategien er kursing.
- Fjerde gruppe får utdelt: Nyhetsartikkelen som attribuerer krisen til den ansatte og responsstrategien er å sparke den ansatte.

Foruten om dette vil alle grupper ha samme rekkefølge på spørsmål og utforming av spørreundersøkelse, se vedlegg IV.

Før undersøkelsen startet har vi introdusert med kort informasjon om hensikt og formål med undersøkelsen. I tillegg har vi beskrevet at resultatene blir behandlet konfidensielt, og at respondentene forblir anonyme. Ved å oppgi den forventede tiden



man bruker på å besvare undersøkelsen, vil man forberede respondenten mentalt på hvor lang tid han eller hun må belage seg på å bruke på besvarelsen. Vi vil også opplyse om at i en skala fra 1 – 7 , vil 4 bli vurdert som nøytral.

I begynnelsen av spørreskjemaet vil vi kartlegge kjennskap og brukshyppighet. Formålet med dette er å introdusere respondentene til undersøkelsen på en måte som gir dem en forståelse av hva som er å forvente senere i undersøkelsen. Vi vil tidlig identifisere holdningen til respondenten før vi presenterer nyhetsartikkelen. På denne måten har vi mulighet til å sammenligne holdning før og etter krisen er oppstått. Etter denne delen vil vi presentere nyhetsartikkelen.

Mens inntrykkene og informasjonen etter å ha lest artikkelen fremdeles er ferske, vil vi stille spørsmålene om attribusjon. Deretter vil de samme holdningsspørsmålene som stilt før artikkelen bli stilt igjen, men denne gangen etter respondenten har lest og blitt kjent med hendelsen. For å forsikre oss om at respondenten gjør en reflektert og ærlig undersøkelse stiller vi et kontrollspørsmål. På denne måten kan vi skille ut distraherete og useriøse respondenter. Før vi presenterer en aktuell håndtering vil det være interessant å belyse faktoren vareprat, da dette tross alt er som tidligere nevnt, en kritisk faktor og et markedsføringsmiddel som styres av forbrukeren.

Når håndteringen til Ruter presenteres av informasjonssjefen, vil den bli fremstilt som en pressemelding. Direkte etter denne vil vi spørre respondenten hva han eller hun mener om denne. Videre har respondenten mulighet for å skrive ned meninger rundt håndteringen med egne ord. Slike åpne spørsmål er relevant for å fange opp uventede synspunkter, dessuten kan respondenter som føler de har noe usagt om undersøkelsens fenomener, få skrevet det ned her (Jacobsen 2005). For å belyse om responsstrategien har en viss virkning, vil spørsmål om tilgivelse bli spurt. Deretter vil vi be respondenten om noen bakgrunnsspørsmål til statistisk bruk. Dette er spørsmål om kjønn, alder og nåværende stilling. Til slutt spør vi om respondenten oppfattet nyhetsartikkelen og pressemeldingen som troverdig. Avslutningsvis vil vi gjennomføre en debrief, hvor respondenten må lese, forstå og krysse av for at de er innforstått med at artikkel, pressemelding og layout er fiktivt.

## 7.0 Analyse

### Bortfallsanalyse

Som ved mange andre undersøkelser er vi nødt å medregne et bortfall. Den utførte undersøkelsen ble gjort over internett, og på bakgrunn av dette vil det sannsynligvis være en høyere svarprosent enn om vi skulle sendt undersøkelse per post. Allikevel må man forberede seg på at feilkilder i form av at halvgjorte og slurvete besvarelser kan dukke opp. Mye på grunn av visshet om denne risikoen la vi med et kontrollspørsmål, som vil skille ut de halvhjertede undersøkelsene fra de gode. Her ba vi tydelig respondentene om å klikke seg videre til neste spørsmål. Gjorde de ikke det, anser vi disse besvarelsene som ugyldige. Under analysen filtrerte vi disse slik at resultatet ikke skal bli påvirket av denne type feilkilder.

I tillegg til dette har vi selvfølgelig fjernet de som ikke har svart, men tatt vare på de svarene fra respondenter som har svart frem til holdningsspørsmålene etter lest artikkel. Vi antar at grunnen til at de ikke har gjennomført, er basert på tekniske problemer, ikke useriøse respondenter. Når dette er gjort vil vi sitte igjen med nettoutvalget som avgjør svarresponsen eller svarprosenten (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010).

Videre har vi delt analysen inn i to deler. Den første vil dreie seg om analyse av artiklene og merkekrisen, samt dens utfall. Andre del vil ta for seg pressemeldingene og hvordan disse fungerer som responsstrategier i forhold til krisen. Før vi begynner på del 1, vil vi gjennomføre en konvergent faktoranalyse på de forskjellige spørsmålene for å forsikre oss om at de måler det ønskede begrepet på en best mulig måte.

### Faktoranalyse

Først gjennomførte vi en analyse av alvorsgrad. Verdiene som oppstod etter analysen på gruppen med ukultur, hadde en ladning på over .87, og oppover. Dette forteller oss at spørsmålene måler begrepet alvorsgrad på en svært god måte. Gruppen med ansatt som attribusjon, har en mer spredt score: Ikke alvorlig/svært alvorlig (.99), ikke negativ/svært negativ (.54) og ikke kritisk/svært kritisk (.79). Allikevel vil alle disse måle over satt grense på 0.3. Alle faktorladningene finnes forøvrig på vedlegg VI.

Alle spørsmål vil med andre ord måle begrepet alvorlighetsgrad på en god måte, og vi kan starte indeksering.

I tillegg til dette gjennomførte vi en faktoranalyse på holdning før, og etter lest artikkel, samt vareprat. I likhet med alvorlighetsgrad er disse testet mot begge attribusjoner (ukultur og ansatt). Alle hadde en score over .49, med andre ord kan vi indeksere både alvorlighetsgrad, holdning før og etter, og vareprat. Det er også relevant å se på holdningsendringen til respondenten. Dette har vi gjort ved å subtrahere holdning før fra holdning etter. Resultatet av dette forteller oss hva holdningsendringen i sammenheng med før og etter lest artikkel er.

### **7.1 Del 1 – Før håndteringen**

Før vi setter i gang en indeksering av alvorlighetsgrad, vil vi også gjennomføre en Chronbach's alpha analyse (vedlegg VI). Denne belyser hvorvidt spørsmålene hører sammen og kan inngå under faktoren alvorlighetsgrad. Grunnen til at vi vil gjøre det i tillegg til faktoranalysen, er at alvorlighetsgraden er en særlig viktig del av analysen og dens reliabilitet er sentral. Vi får en Chronbach's alpha score på .88, noe vi anser som godkjent da verdien er over .7. Vi er fornøyd med at spørsmålene er reliable og passer sammen.

#### Alvorlighetsgrad

Vi gjennomfører en t – test for å undersøke forskjellen mellom gruppene når det kommer til faktoren alvorlighetsgrad,  $G_A = 5,6$  og  $G_{UK} = 5,08$ ,  $t(107) = -2,12$ ,  $p < .01$  (vedlegg VI). Dette viser til en signifikant forskjell på de forskjellige gruppenes gjennomsnitt. Disse tallene forteller oss at når den ansatte fremstår som skyldig, oppfattes det som mer alvorlig enn når hendelsen attribueres til ukultur. Videre kan man stille spørsmål til om krisen oppfattes som mer alvorlig når den attribueres til den ansatte. Den ansatte blir oppfattet som ansiktet utad, og blir utpekt for å være den skyldige selv om dette ikke er tilfellet, dette gjenspeiler holdning fra teoredelens kunnskap og strukturingsfunksjon. Med bakgrunn i dette kan vi påstå at respondentene mener at hvert individ står for egne handlinger, og anser derfor den ansatte som nesten like mye ansvarlig som ukulturen.

På bakgrunn av det uventede resultatet ovenfor vil vi teste holdningsendringene en gang til, men kontrollere for alvorlighetsgraden. Dette gjør vi ved å gjennomføre en ANOVA – analyse med attribusjon (ukultur/ansatt) som den uavhengige variabelen, og den indekserte alvorsgraden som en kovariat (vedlegg VI). Holdningsendringen vil da stå som den avhengige variabelen. Attribusjonen er signifikant,  $f(1,106) = 7,7$ ,  $p < .01$ . Basert på dette vil det være en ulik alvorsgrad mellom de to attribusjonene. Allikevel får vi en effekt av attribusjon på holdningsendring til bedriften selv om vi kontrollerer for. Man endrer altså holdning til bedriften selv om vi tar bort effekten av alvorsgrad.

Selv om alvorsgraden er større på attribusjonen om den ansatte, virker de som om holdningsendringene er mer negativ til attribusjonen ukultur. Dette leste vi ut i fra en t – test gjort på holdningsendring, se neste avsnitt.

#### Holdningsendring

For å finne ut av om det er en signifikant forskjell i holdningen før og etter lest nyhetsartikkel, vil vi gjennomføre en t – test. Vi kom frem til et gjennomsnitt (G) som dette;  $G_A = -.87$  og  $G_{UK} = -1.43$ ,  $t(108) = -2,17$ ,  $p < .01$ . Resultatene viser til en ønskelig signifikant forskjell i holdningsendring. Sagt på en annen måte er manipulasjonen av artiklene gjort på en slik måte at respondentene oppfatter dette som et bidrag til en mer negativ holdning. Det er dette som gjør at vi med trygghet kan si at hendelsen blir oppfattet som en merkekrise.

Som nevnt ovenfor ser vi at begge attribusjoner har en negativ endring, men attribusjonen om ukultur har en mer negativ holdningsendring etter lest artikkel,  $G_A = -.87$  VS  $G_{UK} = -1.43$ .

#### Tradisjonell vareprat

Testen vi gjennomførte på vareprat viste  $G_A = 3.72$  og  $G_{UK} = 3.26$ ,  $t(105) = -1.55$   $p = .124$ , som beskriver en marginal signifikant forskjell. Det er flere som vil snakke om hendelsen hvis det er en ansatt som attribueres til hendelsen, kontra ukultur. Dessuten gjennomførte vi en ANOVA – analyse for å kontrollere for alvorlighetsgraden. Resultatet er ikke signifikant,  $f(1,104) = .26$ ,  $p = .61$ . Resultatet viser altså at det ikke

er noen effekt på vareprat, men ulikheter i opplevd alvorlighetsgrad. Ingen effekt begrunner vi med at desto høyere oppfattet alvorgrad, desto mer vareprat vil oppstå.

Vi gjennomfører en regresjonsanalyse for å teste effekten av alvorlighetsgrad på vareprat (vedlegg VI). Denne analysen viser om det faktisk er en sammenheng mellom den uavhengige og den avhengige variabelen. Alvorsgraden vil være den uavhengige variabelen, mens vareprat vil være den avhengige variabelen. Resultatet av regresjonsanalysen viser til et særdeles signifikansnivå,  $p < .01$ .

Betaverdien viser styrken på sammenhengen, fra -1 til +1. Betaverdien har en positiv sammenheng, med en score på .55. Alvorsgraden øker vareprat, desto høyere tall, desto sterkere sammenheng er det. Adjusted R square viser hvor stor forklaringskraft modellen har. .29 tilsvarer at ca. 29% av den totale endringen som man finner i den avhengige variabelen skyldes den uavhengige variabelen alvorgrad. 29 % av endringene vi finner i alvorgrad kan vi spore tilbake til vareprat.

Basert på dette kan vi med stor sikkerhet påstå at ved at krisen oppfattes som mer alvorlig, vil mer vareprat rundt denne oppstå.

### Vareprat gjennom sosiale medier

Da vi utførte t- testen på vareprat gjennom sosiale medier, viste det ingen signifikant forskjell,  $G_A=2.72$  og  $G_{UK}= 2.42$ ,  $t(105) = -.99$   $p = .33$  (vedlegg VI). Dette kan komme av at respondentene ikke er aktive på sosiale medier, eller at artikkelen ikke ansees for å være passende for å deles over sosiale medier. Dessuten vil man kanskje forholde seg anonym når det kommer til å engasjere seg i slike sensitive saker, eller at man ikke vil skape debatt med mennesker man ikke har et nært forhold til. Det kan også tenkes at respondentene generelt ikke er veldig aktive når det kommer til å dele, kommentere eller like nyhetsartikler over nett.

## **7.2 Del 2 – Etter håndteringen**

I denne delen tar vi for oss håndtering og responsstrategi til krisen, og attribusjonen rundt denne.

### Håndtering

Alle spørsmål i både gruppen med attribusjon ukultur og ansatt ladet med en score over .82 i faktoranalysen (vedlegg VII). Dermed vil vi påstå at alle spørsmålene måler faktoren håndtering godt. På bakgrunn av disse tallene vil vi med god grunn indeksere spørsmålene til én variabel.

Cronbach's Alpha analysen scoret med en reliabilitet på .93 som sier oss at spørsmålene hører sammen og måler til sammen håndteringen. Reliabilitet er viktig under håndtering for å forsikre oss om at resultatene er pålitelige.

Vi vil se hva respondentene mente om håndteringen innenfor de forskjellige attribusjonene og responsstrategiene/pressemeldingene igjennom en ANOVA - analyse.

	<b>Avskjedige den enkelt ansatte</b>	<b>Kursing</b>
<b>Ukultur</b>	<b>4.5</b> <small>2</small>	<b>5.1</b> <small>1</small>
<b>Ansatt</b>	<b>5.5</b> <small>4</small>	<b>4.9</b> <small>3</small>

Overfor vises hva gjennomsnittstallene for spørsmålene om håndtering resulterte i. Disse tallene vil bli utdypet senere. Det ble ingen direkte effekt av artikkelen og pressemeldingen, men testen viste  $f(1, 103) = 3.61, p = .06$ , som tilsier en marginal signifikant interaksjon mellom attribusjon og responsstrategi. Hva respondentene mente om håndteringen, var avhengig av både artikkel og pressemelding (attribusjon og responsstrategi), interaksjonen med begge påvirker og skaper forskjeller om hva de syntes om responsstrategien.

For å belyse om det finnes signifikante forskjeller mellom de forskjellige gjennomsnittene vil vi foreta en kontrastanalyse (vedlegg VII). For å forenkle denne analysen slår vi sammen attribusjonsvariabelen og responsvariabelen til en felles variabel. På denne måten vil de fire gruppene bli under én. Denne nye variabelen benyttes så i en ANOVA – analyse.

1 VS 4 = Ikke signifikant ( .39)

- 2 VS 4 = Signifikant ( .03)
- 3 VS 4 = Tendens til marginal signifikans ( .20)
- 2 VS 1 = Marginal signifikant ( .16)
- 3 VS 1 = Ikke signifikant ( .64)
- 4 VS 1 = Ikke signifikant ( .39)
- 3 VS 2 = Ikke signifikant ( .83)
- 4 VS 3 = Marginal signifikant ( .09)

Basert på resultatene ovenfor viser det seg kun finnes en klar signifikant forskjell mellom to av gruppene. Avskjediget med attribusjonen ukultur og avskjediget med attribusjonen ansatt (se tabell ovenfor). Dette forteller oss at forbrukere reagerer mer positivt når håndteringen samstemmer attribusjonen til krisen. Sagt på en enklere måte: når den ansatte får skylden for merkekrisen er forbrukerne mest fornøyd med håndteringen når den ansatte får sparken. Dette var til en signifikant forskjell fra når ukulturen får skylden for krisen, og en enkelt ansatt får sparken. Videre kan vi påstå at når bedriften legger all skyld på én ansatt (ved å avskjedige han/hun), når det faktisk er ukulturen som utløste krisen, vil forbrukerne reagere mer negativt til håndteringen.

### 7.3 Hypoteseresultat

Tidligere i oppgaven presenterte vi fem forskjellige hypoteser som vi nå skal diskutere ytterligere.

**H1:** *Hvis merkekrisen attribueres til en ukultur hos bedriften, vil oppsigelse av den involverte enkeltansatte ikke være en tilfredsstillende løsning for forbrukeren.*

I spørsmålene om håndtering svarte respondentene med en gjennomsnittsscore på 4,5. Dette var på en skala fra 1 til 7, hvor 7 representerte at respondentene mente håndteringen var svært god og korrekt, samt at de aksepterte den. Funnene vil bekrefte hypotesen. Dette er faktisk den minst tilfredsstillende løsningen basert på besvarelsene til deltakerne i undersøkelsene.

**H2:** *Hvis merkekrisen attribueres til en ansattes feiltak, vil det være best mottatt av forbrukerne å avskjedige den involverte.*

Gjennomsnittscoren på hva respondentene mente om håndteringen knyttet til denne hypotesen var 5,5, som også er den høyeste scoren. Med andre ord var det

sammensetningen med attributt til ansatt og avskjediget av han, som ble mottatt best. Hypotesen er bekreftet.

**H3:** *Hvis merkekrisen attribueres til bedriftens ukultur, vil det være mest effektivt for bedriften å kurse personalet.*

Sett ut i fra gjennomsnittstallene fra ANOVA – analysen om håndteringen, fikk attribusjonen ukultur og håndteringen kursing, en score på 5,1. Dette tallet var som forutsett og kan tolkes som at respondentene vil anse denne håndteringen som holdbar. Hypotesen blir dermed bekreftet.

**H4:** *Det vil være en større oppfattet alvorgrad når krisen attribueres til ukultur.*

$G_A = 5,6$  og  $G_{UK} = 5,08$ ,  $t(107) = -2,12$ ,  $p < .01$ . Disse tallene forteller oss at når den ansatte fremstår som skyldig, oppfattes det som mer alvorlig enn når hendelsen attribueres til ukultur. Allikevel er holdningsendringen større når det attribueres til ukultur, mens alvorgraden er større når det er ansatt. Med andre ord vil hypotesen avkreftes.

**H5:** *Desto mer alvorlig krisen oppfattes å være, desto mer vareprat vil oppstå.*

Etter en t – test og en ANOVA – analyse kom vi frem til at desto høyere oppfattet alvorgrad, desto mer vareprat vil oppstå. Dessuten vil det oppstå mer vareprat hvis det er den ansatte som attribueres til krisen, uavhengig av alvorgrad. Hypotesen bekreftes.

Hypotese 1	Hvis merkekrisen attribueres til en ukultur hos bedriften, vil oppsigelse av den involverte enkeltansatte ikke være en tilfredsstillende løsning for forbrukeren.	Bekreftet
Hypotese 2	Hvis merkekrisen attribueres til en ansattes feiltak, vil det være best mottatt av forbrukerne å avskjedige den involverte.	Bekreftet
Hypotese 3	Hvis merkekrisen attribueres til bedriftens ukultur, vil det være mest effektivt for bedriften å kurse personalet.	Bekreftet
Hypotese 4	Det vil være en større oppfattet alvorgrad når krisen attribueres til ukultur.	Avkreftet
Hypotese 5	Desto mer alvorlig krisen oppfattes å være, desto mer vareprat vil oppstå.	Bekreftet



## 7.4 Respondentenes utdyping

Under dette vil vi gå mer i dybden for å prøve å forstå hva respondentene følte og tenkte om krisen og responsstrategien. Dette vil vi gjøre ved å ta i bruk, og analysere de skriftlige kommentarene fra spørreundersøkelsen på en mer kvalitativ måte.

Kommentarfeltet ble presentert etter lest nyhetsartikkel og publisert pressemelding, og var ment for at respondentene ytterligere skulle kunne utdype meninger rundt temaene. Vi fikk overaskende nok mange gode og utdypende kommentarer fra deltakerne, og velger derfor å benytte oss av disse. Alle kommentarene finnes også som vedlegg VIII.

### 7.4.1 Undersøkelse 1 – Ukultur og kurs

<b>Respondent</b>	<b>Kommentar</b>	<b>Fortolkning</b>
Nr. 1	”Jeg mener at den ansatte burde ha fått sparken eller en annen strengere sanksjon.”	Respondenten vil i dette tilfelle se den enkelt ansatte miste jobben. En strengere straff for den involverte vil være mer tilfredsstillende for denne forbrukeren.
Nr. 2	”Her igangsettes det tiltak som viser at Ruter erkjenner sine feiltakelser og er villig til å rette opp sine tabber. Jeg synes håndteringen er veldig passende.”	Respondenten er tydelig fornøyd med pressemeldingen og håndteringen, han/hun mener krisen og håndteringen er passende hverandre. Det kan kanskje også virke som om håndteringen er noe forutsett.
Nr. 3	”Det virker som de innrømmer at noe er feil med opplæringssystemet deres, ved å foreslå mer kursing betyr det at de kanskje ikke har vært flinke til å kvalitetssikre serviceinnstillingen til de ansatte først.”	Det kan tyde på at deltakeren mener at ansettelsesprosessen til Ruter har sviktet og at feil mennesker representerer selskapet. Det virker som om respondenten mener at grunnen til at ukulturen oppstår har bakgrunn i et lavt kompetansenivå.

Basert på disse samt resten av kommentarene på vedlegg VIII, kan det virke som om respondentene er fornøyd med håndteringen. De vektlegger viktigheten av å unnskyld seg og vise at dette ikke er noe Ruter vil stå for. De vil høre om en forandring som skal skje på bakgrunn av nyhetsartikkelen. Noen vil gjerne se den ansatte få en enda strengere straff, noe som kan forklares med det tidligere nevnte om at ansiktet utad gjerne er det man forbinder med den skaden som har skjedd. Det kan også virke som om ukulturen i selskapet knyttes til lav kompetanse hos de ansatte.

#### 7.4.2 Undersøkelse 2 – Ukultur og sparken

<b>Respondent</b>	<b>Kommentar</b>	<b>Fortolkning</b>
Nr. 1	”Bra at de tar saken, men et sted må jo dette ha kommet fra siden den ansatte har sagt dette. Så i utgangspunktet bør de kanskje beklage og heller si at det er en intern rutine slik at sånne ting ikke skal forekomme mer enn å bare si at vi sparker han og at vi ikke tolererer sånt”	Respondenten gir uttrykk for at det er Ruter i utgangspunktet som har skapt dette problemet, og har formeningene om at selskapet vil peke ut en syndebukk som de legger all skyld på. Respondenten vil ha en full innrømmelse og mener at å gi sparken ikke er den beste løsningen.
Nr. 2	”Det er viktig å ta et oppgjør med denne ukulturen, og dette er et godt middel. På den andre siden har sjåføren handla etter retningslinjer satt av overordnede, så det viktigste er å komme til kjernen. Kutt av hodet, så spreller resten av kroppen.”	Det er en sterk mening fra respondentens side om at det er Ruter som er kjernen til problemet og respondenten ønsker derfor at hele selskapet skal innrømme dette etterfulgt av straff.
Nr. 3	”Å gi sparken til en ansatt når det er ruters ukultur som har ansvaret blir feil”	Respondenten mener at det ikke er riktig å avskjedige den ansatte, når det er bedriftskulturen som er kjernen til problemet. Denne løsningen virker motstridene for respondenten.

Sammenlagt har alle respondentene gitt en beskrivelse på at de mener det er Ruter som står bak den uheldige hendelsen og ikke bussjåføren selv. Noen mener at hele selskapet skal få svi for det bussjåføren gjorde, mens andre mente at Ruter kunne tilrettelegge kursing for å prøve og ordne opp i situasjonen på best mulig måte.

### 7.4.3 Undersøkelse 3 – Ansatt og kurs

<b>Respondent</b>	<b>Kommentar</b>	<b>Fortolkning</b>
Nr. 1	”Greit at tiltak kommer i fremtiden, det hjelper jo, men det skulle stått noe om straffen de har gitt til ansatte som er skyldig i saken, og om det er tatt hånd om”	Respondenten har uttrykt seg om at Ruter bør gi en mer detaljert informasjon om hva konsekvensene for den skyldige er, og hva Ruter faktisk gjør for å forbedre situasjonen. Dette tilsier at personen vil ha en troverdig forklaring samt bekreftelse på at hendelsen ikke blir lagt til siden, men at de gjør noe med saken.
Nr. 2	”Uttalelsen var bra, fordi ruter både beklagde for hendelsen men også finne på løsninger for å forbedre servicen og kulturen for medarbeiderne. De nevnte ingenting om at bussjåføren har fått sparken, men det burde han, for rasisme er i strid mot den norske loven og menneskeheten.”	Ut ifra denne kommentaren mener respondenten at den skyldige burde bli avskjediget. Dette tyder på at normer og verdier hos denne forbrukeren er høyt prioritert.
Nr. 3	”Ved å skylde på en ukultur inkluderer hun andre i problemet, uten at det nødvendigvis er riktig...”	Vi tolker meningen bak denne kommentaren som at ikke alle skal straffes for noe én person har gjort.

Basert på respondentenes kommentarer var alle enige om at det var positivt ved igangsettelse av tiltak som kursing for å oppnå bedre miljø blant ansatte. De var positive til en offentlig beklagelse fra Ruter, men ønsker at bussjåføren skal få en form for straff eller sparken. Det kommer også fram at en av respondentene ønsker ytterlig informasjon om hendelsen. Vi kan påstå at dette er for at det skal fremstå som mer troverdig.

#### 7.4.4 Undersøkelse 4 – Ansatt og sparken

<b>Respondent</b>	<b>Kommentar</b>	<b>Fortolkning</b>
Nr. 1	”Riktig å komme ut med en pressemelding der Ruter beklager. Også riktig å avskjedige den ansatte, da denne bryter med det Ruter står for, og gjort det på eget initiativ.”	Denne respondenten setter tydelig pris på den offentliggjorte pressemeldingen og hvordan Ruter velger å fremstille problem og håndtering på. Det kommer frem at å avskjedige den ansatte, virker tilfredsstillende for vedkommende. Respondenten uttrykker at den ansatte må stå for egne handlinger og ta straffen.
Nr. 2	”De håndterte saken godt, fordi de ikke godtok de negative holdningene til den ansatte. Dette er tydeligvis noe som strider imot deres "policy" og det mener jeg er helt korrekt.”	Det virker som om respondenten er tilfreds med måten håndteringen foregår. Å ta et standpunkt og vise internt og eksternt at den ansattes oppførsel ikke er godtatt, er noe denne respondenten tydelig setter pris på.
Nr. 3	”Når man ser på alternative reaksjoner for Ruter er jeg helt sikker på at Ruter har valgt denne reaksjonen kun på grunn av at det er dette publikum forventer.”	Basert på dette utsagnet kan det virke som om vedkommende mener at Ruter har valgt en enkel utvei ved å avskjedige den ansatte. Her kan det virke som

		om han/hun hadde satt pris på en mer utdypende responsstrategi.
--	--	---

Oppsummert kan kommentarene fra disse respondentene, i tillegg til flere av de vedlagte tolkes med at flertallet er fornøyd med at den involverte ansatte får sparken siden krisen er såpass alvorlig i forbrukernes øyne. Dessuten er det flere som beskriver hvor viktig det er å sette et standpunkt, og som mener håndteringen er velegnet til krisesituasjonen. Det kan virke som om en av respondentene savner en mer utdypende pressemelding, hvor det kommer frem mer enn å avskjedige enkeltindividet.

## 7.5 Kvalitetsvurdering

Intern og ekstern validitet:

- Intern validitet gjelder i hvilken utstrekning årsak/virkning i undersøkelsen holder mål. X påvirker Y.
- Ekstern validitet handler om i hvilken grad resultatene fra en studie kan overføre til lignende situasjoner.

Fordi forskningen og resultatene både besvarer spørsmålene knyttet til årsak og virkning, vil vi påstå at det er en høy grad av intern validitet. Årsaken og virkningen er altså i samsvar med hverandre.

### Reliabilitet og validitet

I både kvalitativ og kvantitativ forskning vil undersøkelsens pålitelighet stå sentralt. Allerede ved datainnsamlingen bør man analysere og kvalitetssikre om at forskningen er god nok. Dette omfatter undersøkelsens reliabilitet og validitet.

Reliabilitet sier noe om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige. Reliabiliteten knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010). For å belyse dette kan man bruke den metoden som passer best for undersøkelsen, slik at vi kan oppnå et sammenlignbart resultat. Dette betyr at de tilfeldige feilene som alltid oppstår, må elimineres for at undersøkelsen skal være reliabel.

Validitet dreier seg om hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle. Selv om et mål har høy reliabilitet, er det ikke sikkert at validiteten er høy (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Man kan beskrive validitet som en felles betegnelse for gyldighet og relevans. Hvis ikke det er validitet i forskningen, vil ikke resultatet være brukbart til å svare på problemstillingen.

Vi fokuserer med andre ord på gyldigheten og påliteligheten til de måleinstrumentene vi bruker – spesielt knyttet til spørsmålene i et spørreskjema. Det dreier seg blant annet om begrepsvaliditet og innholdsvaliditet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 99).

Innholdsvaliditet: Gjelder i hvilken utstrekning den målemetoden vi benytter, dekker hele det teoretiske begrepets domene. Det skal være så nøyaktig og representativt som mulig og må kunne vurderes teoretisk av andre forskere (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 100).

Begrepsvaliditet: Innebærer å teste sammenhengen mellom teoretiske begrep og operasjonaliseringen av begrepet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

## 7.6 Evaluering

Ved første øyekast kan det ha vært hensiktsmessig å måle holdningsendringen til selskapet på nytt etter håndteringen. Vi tok ikke med dette på bakgrunn av risikoen for at respondenten skulle føle at de svarte på samme type spørsmål om igjen, og dermed minske svarkvaliteten og interessen.

Sett i perspektiv kan det hende at resultatet hadde blitt annerledes hvis vi hadde valgt en annen bedrift som utgangspunkt i eksperimentet. Ruter skiller seg ut som bedrift fordi de ikke har konkrete konkurrenter. Forbrukerne har altså ingen andre kollektivtraffikselskaper å snu seg til ved en eventuell krise. Hvis vi hadde gjennomført spørreundersøkelsen per papir og ikke over internett, kan det hende at utfallet hadde vært et annet. Dette fordi undersøkelsen over nett kan ha medført distraksjoner og generell støy som vi som forskere ikke kan kontrollere, og kan dermed påvirke kvaliteten på besvarelsene.

Dessuten kan det hende at den presenterte responsstrategien ikke var utdypende nok, eller at undersøkelsen var krevende å gjennomføre. Dette med tanke på artikler, pressemelding og spørsmål, samt lengden på dette tilsammen. På grunn av valgt bedrift ble vi begrenset innenfor et geografisk område. Dette kan ha påvirket resultatene i form av ensidige besvarelser og fordommer mot Ruter. Flesteparten av respondentene ble kontaktet i eksamensperioden, og siden mange var studenter kan dette ha ført til at besvarelsene ikke ble gjennomført så nøyaktig som preferert.

Vi prøvde undersøkelse i papirutgave under pretesten, og her så vi at selv om vi var tilstede er det lett for respondenten å bli distraheret. At det ble sendt ut linker gir deltakerne mulighet til å besvare undersøkelsen når respondenten har tid og giv til det. På denne måten vil oppmerksomheten og fokus være rettet mot undersøkelsen. Siden vi benyttet oss av et bekvemmelighetsutvalg, var det enklere å kunne purre på besvarelser. Dermed vil vi konkludere med at eksamensperioden ikke var en avgjørende og begrensende faktor. Argumentet om at valg av selskap gjør så forskningen ikke er overførbart, kan vi avfeie. Dette fordi vi har tatt for oss en krise utløst av interne forhold, som ikke nødvendigvis er egenartet for Ruter. Det er mange bedrifter som kan utsettes for kriser basert på en ukultur, eller være uheldig med en ansatt som ikke vet å te seg utad.

## 7.7 Videre studie

Ved en videre studie av dette forskningsprosjektet, vil det være interessant å gå nærmere inn på analyseresultatet om at krisen som attribueres til den ansatte blir ansett som mer alvorlig enn ukultur. Dette var et uforventet funn som vi gjerne ville forsket nærmere på hvis tiden og ressursene hadde vært til stede. Det hadde dessuten vært interessant å belyse om kriser i bedrifter med stor kundeavstand hadde blitt ansett som like alvorlig som denne. En annen idé hadde vært en mer utdypende responsstrategi med igangsetting av tiltak for å finne ut av om forbrukere har tiltro til håndteringen. Deretter vil det være spennende å se hvordan det fungerer før, underveis og etter denne igangsettingen. Et annet aspekt hadde vært å observere en krisesituasjon og håndtering i en bedrift, og sammenligne våre funn med det andre bedrifter velger å gjennomføre. Fra forbrukernes perspektiv ville det vært interessant å gjennomføre dybdeintervjuer for en dypere forståelse av hva forbrukere tenker i en krisesituasjon.

## 8.0 Konklusjon

*Hvordan påvirker forbrukeres attribusjon holdningen til et merke under en krise?*

**OG**

*Hva er effektene av forskjellige responsstrategier nå krisen er utløst av interne forhold?*

Ved å definere hva vi legger i begrepene krisekommunikasjon, håndtering, attribusjon, holdning og atferd vil vi tydeliggjøre hva vi vektlegger når vi benytter disse begrepene. Tidlig i oppgaven presenterte vi fem hypoteser. Målet var å belyse disse ved hjelp av forskningsmetoden eksperiment. Hypotese 1, 2, 3 og 5 bekreftet vi, mens hypotese nummer 4 ble avkreftet med et uventet resultat. Det var svært overraskende at krisen som ble tilskrevet den ansatte ble oppfattet som mer alvorlig. Ut ifra våre funn om ukultur tilskreives man skyld til både ukultur og ansatt. Når det var ansatt så tilskreives man kun skyld til den ansatte. Begge attribusjoner har en negativ holdningsendring mens attribusjonen til ukultur har en mer negativ holdningsendring etter lest artikkel. Dette besvarer første del av problemstillingen.

Basert på resultatet av hypotesene har vi kommet frem til en strategisk responsstrategi, hvor vi tar hensyn til attribusjonen til forbrukerne. Her fant vi ut av at en krise tilskrevet til en ansatte og en håndtering med å avskjedige den ansatte, ble best mottatt av respondentene. Den minst foretrukne sammensetningen var krise tilskrevet til ukultur som ble håndtert med å avskjedige den involverte ansatte. Her besvares andre del av problemstillingen.

Respondentenes egne kommentarer støtter opp under resultatene på hypotesene som gir oss en indikasjon på at vi har analysert og tolket funnene på en korrekt måte. Vi kan konkludere med at begge delene av problemstillinger er besvart.



## Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. 2005. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). Lovdata: <http://lovdata.no/all/hl-20050617-062.html#1-8>
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brochs – Haukedal, William. 2010. *Arbeids – og lederpsykologi*. 8.utg. Oslo: Cappelen akademisk.
- Clark, Terry. 1988. "The Concept of a Marketing Crisis". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(2): 43 – 48. Business Source Complete (4639811).
- Dutta, Sujay and Chris Pulling. 2011. "Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies" *Journal of Business Research*, 64(12): 1281-1287. Business Source Complete (65497461).
- Folkes, S.Valerie. 1984. "Consumer Reactions to Product Failure; An Attributional Approach". *Journal of Consumer Research*, 10(4): 398-409. Business Source Complete (4666715).
- Gripsrud, Geir, Henning Ulf Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse*. 2.utg. Oslo: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Janićijević, Nebojša. 2012. "The impact of organizational culture on control of behavior in organizations". *Academic Journal, Economic Themes*, 50(3): 289-308. Business Source Complete (85862805).
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig Metode*. 4. Utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kelley, H. Harold. 1973. "The Process of causal attributions". *American psychologist*, 28(2): 107 – 128. Lesedato: 20. Mars 2013: <http://web.comhem.se/u68426711/8/kelley73.pdf>
- Klaus, Philipp og Maklan Stan. 2013. "Towards a better measure of customer experience". *International Journal of Market Research*, 55(2): 227-246. Business Source Complete (86742684).
- Kommunikasjon, krisekommunikasjon. Lesedato. 20. Mars 2013: <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/krisekommunikasjon/krisekommunikasjon--14585>

- Kotler, Philip. 2004. *Markedsføringsledelse*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Pullig, Chris, Richard G. Netemayer and Abhijit Biswas. 2006. "Attitude Basis, Certainty, and Challenge Alignment: A Case of Negative Brand Publicity." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4):1-15. Business Source Complete (22987418).
- Robinson, Martin. 2012. "Did Heineken sponsor brutal dog fighting in Asia? Brewing giant investigates as damning photo appears on the internet". *MailOnline*. 21. April. Lesedato: 15. Juli. 2012: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2131506/Heineken-launches-probe-new-photo-shows-beer-giant-sponsored-brutal-dog-fighting-Asia.html>
- Samuelsen, Bendik M., Adrian Peretz og Lars Erling Olsen. 2010. *Merkevareledelse på norsk 2.0*. 2. utg. Oslo: Cappelen akademisk.
- Spetalen, C. Tove, Ina C. Stølen og Leif Hem. 2005. "Merker i krise, strategisk merkevareledelse som modererende faktor" I Hem og Iversen (red) *Perspektiver på merkevareledelse*, 228 – 245. Bergen: Fagbokforlaget.
- Statskonsult. Strategifasen. Budskap og strategier. Lesedato 23 Mars 2013: <http://www.difi.no/statskonsult/prosjekt/Krisekommveileder/Kap2/2-6.htm>
- St.meld. nr. 17 (2001 – 2002). *Samfunnssikkerhet. Veien til et mindre sårbart samfunn*. Justis – og politidepartementet.
- Søraker, Horst Marie. 2012. "Forberedt på krise?". *Presis360*, 24. Oktober 2012. Lesedato 21 Mars 2013: <http://presis360.no/forberedt-paa-krise/>
- Van Looy, Bart, Paul Gemmel og Roland Van Dierdonck. 2003. *Service management: An integrated approach*. 2 utg. London: Pearson Education Limited.
- Weisæth, Lars og Ragnar Kjeserud. 2008. *Ledelse ved Kriser - en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Winni, Johansen og Finn Frandsen. 2007. *Krisekommunikation. Når virksomhedens image og omdømme er truet*. København: Forlaget Samfunnslitteratur.

## Vedlegg I – Nyhetsartikkel (krise attribuerer til ukultur)

Letsdeal.no | LENO | HILLBRUNN | MØTEPlassen | Prisjakt | trykksentralen

**VG Nett** INNENRIKS Onsdag 17. apr

**FIRST HOTEL GRIMS GRENKA** SE DEALEN! **50% RABATT** opplev Q Lounge og takterrassen

**FÅ MED VG OG WIPES** NÅR DU KJØPER POLERINGSVASK ELLER GULLVASK HOS STATOIL. VÅR BILEN I DAG

### Apartheid – tendenser hos Ruter



RASITISKE TENDENSER: Ungjenta på 19 år følte seg ydmyket av Ruter. Foto: Stian Nilsen

Publisert: 20.03.13, 13:45, endret 20.03.13, 14:30 (VG NETT)  
Av: [Klaus – Petter Pedersen](#)

Tweet 2 | +1 0 | Anbefal 6 | E-post

### (VG Nett) Aksepterer Ruter forskjellsbehandling basert på etnisk opprinnelse?

Tirsdag formiddag opplevde den norsk – keynesianske Selma Akbar (19) det hun vil kalle en klar rasistisk behandling av Ruter, da hun var på vei hjem fra høyskolen i Oslo. Bussjåføren som hadde registrert lydnivået på hodetelefonene til Akbar gikk ut av førersetet og bort til henne.

- Det er ikke meningen å forstyrre, men jeg har fått beskjed av mine overordnede om at vi ikke kan tillate høylytte utlendinger om bord, hvis du ikke senker volumet er jeg dessverre nødt til å be deg gå av bussen.

Tidligere bussjåfør i Ruter, Dag Hoffsføy (43) og tidligere informasjonssjef Gina Hansen (34) snakker ut om den økende ukulturen i selskapet.

- Det er dessverre slik at Ruter ofte **diskriminerer basert på hudfarge**. I vår bransje er den stereotypiske bråkmakeren på bussen, trikken eller t – banen, er av en annen etnisk opprinnelse. Denne nye normen er også noe av grunnen til at vi gav vår oppsigelse.

Akbar (19) forteller at dette ikke er et engangstilfelle.

- Jeg skylder ikke på denne bussjåføren, men på normene og verdiene til Ruter. Dette er tross alt mitt **trede møte med rasistiske bemerkninger** av dette selskapet. Dessuten registrerte jeg et norsk eldre ektepar som diskuterte høylytt rett bak meg, de fikk ikke tilsnakk.

**VG QUICKLINKS**

## Vedlegg II – Nyhetsartikkel (krise attribueres til Ansatt)

Letsdeal.no Net. dealer hvor du skal  
LENOO Nettbutikk.no  
BILLAGSREISEN.no Et tilbud fra mange biloperatører  
MØTEPLASSEN Finn møteplassen på nettet  
Prisjakt Finn beste pris i markedet  
Krysser og krysser opp og ned i verden  
Reduser strømforbruket

**VG Nett** Nyheter INNENRIKS Onsdag 17. april

**FIRST HOTEL GRIMS GRENKA** SE DEALEN!  
50% RABATT  
opplev Q Lounge og takterrassen

**FÅ MED VG OG WIPES**  
NAR DU KJOPER POLERINGSVASK ELLER GULLVASK HOS STATOIL

**Aparteid – tendenser på buss i Oslo**



RASITISK ANSATT: Ungjenta på 19 år ble ydmyket foran hele bussen. Foto: Stian Nilsen

Publisert: 20.03.13, 13:45, endret 20.03.13, 14:30 (VG NETT)  
Av: [Klaus – Petter Pedersen](#)

Tweet 2 | +1 0 | Anbefal 6 | E-post

(VG Nett) Selma Akbar (19) fra Oslo opplevde rasisme fra bussjåfør for første gang da hun var på vei hjem fra skolen.

Tirsdag formiddag opplevde den norsk – keynesianske Selma Akbar (19) det hun vil kalle et klart rasistisk utbrudd av bussjåføren da hun var på vei hjem fra høyskolen i Oslo.

- Jeg satt for meg selv og hørte på musikk som jeg alltid gjør. Etter jeg hadde sittet i 3 minutters tid stoppet bussen.
- Bussjåføren som hadde blitt irritert og sint over lydnivået gikk ut fra førerstedet og bort til Akbar (19).
- Dere utlendinger må lære dere å ta hensyn til resten av passasjerene. Dere er alltid så høylytte og hensynsløse. Se å få skrudd ned det forbanna volumet på musikken din eller kom deg av bussen!
- I stedet for å be meg skru ned volumet ydmyket han meg foran hele bussen med sine rasistiske uttalelser. Akbar (19) hadde aldri trodd at denne type oppførsel kunne finne sted i Oslo i 2013 og er tydelig rystet.

**LES OGSÅ: [Ansatt setter Ruter i dårlig lys](#)**

Bussjåføren vil ikke kommentere saken ytterligere til VGs journalister.

Diskusjon – Norsk Politikk  
Arbeiderpartiet sier JA til å bo på dans!  
av SamseBrakar (72 innlegg)  
Bolligålene i fokus  
av SL2011 (1 innlegg)  
FRP-ernes ureddelighet  
av ulefos (8 innlegg)  
AP-styrt kommuneri  
størstpolitikk?  
av fireman56 (24 innlegg)  
FrP voldtatt av forskningen  
av Goddard (29 innlegg)  
Klikk her for å gå til forumet

Diskusjon – Internasjonalt politikk  
Valget i Venezuela – 14.04.13  
av C\_M\_D (185 innlegg)  
I av 4 briter liste Thatcher  
av goggen43 (84 innlegg)  
Kina sier søldommer til  
skamme  
av C-172 (346 innlegg)  
Tilfeldigheter  
av promille\_krapplet (21 innlegg)  
N. Korea bak Boston-bombene?  
av inspector (80 innlegg)  
Klikk her for å gå til forumet

**VG QUICKLINKS**

## Vedlegg III – Pressemeldingene

### Responsstrategi – Kurs

#### **Nåværende kommunikasjonssjef Gry Isfjell uttaler seg om hendelsen som tok sted i Oslo:**

*Tirsdag formiddag skjedde det uforventede hos Ruter. En av våre ansatte har etter eget initiativ tatt beslutninger som strider imot Ruter sine kjerneverdier. ”Vi ser på denne uheldige hendelsen som en erfaring og som et tegn på at vi må gjøre noe for å forbedre kulturen i selskapet. Vi vil utvikle og tilrettelegge kursing for de ansatte, slik at denne uhyggelige hendelsen ikke oppstår igjen. Det skal igangsettes tiltak blant ansatte som bidrar til å fremme Ruter sine kjerneverdier. Med kursing av ansatte vil Ruter se en lysere fremtid med økende kompetanse og serviceinnstilte medarbeidere.”*

*Oslo, 21. Mars 2013, Gry Isfjell*

### Responsstrategi – Avskjedige den ansatte

#### **Nåværende kommunikasjonssjef Gry Isfjell uttaler seg om hendelsen som tok sted i Oslo:**

*Tirsdag formiddag skjedde det uforventede hos Ruter. En av våre ansatte har etter eget initiativ tatt beslutninger som strider imot Ruter sine kjerneverdier. ”Dette er ikke en akseptabel oppførsel, denne ansatte har svertet vårt merkenavn og hva vi representerer. Sjåførens oppførsel er slettes ikke akseptabel. Ruter har ikke rom for ansatte med slike holdninger, sjåføren vil bli avskjediget med øyeblikkelig virkning.*

*Oslo, 21. Mars 2013, Gry Isfjell*

## Vedlegg IV– Spørreundersøkelse

**LES DETTE FØRST:** Dette er en undersøkelse om merkenavn og holdninger rundt krisesituasjoner. Den tar ca. 7-10 minutter å besvare. Vennligst svar på spørsmålene så godt du klarer med den informasjonen du har. Noen spørsmål kan fremstå som relativt like, men hvert og ett av dem har en egen betydning. Det er ingen riktige eller gale svar, vi ønsker dine umiddelbare reaksjoner. Alle svar er anonyme og blir behandlet konfidensielt. Svarene vil kun benyttes som en del av vårt forskningsprosjekt.

På forhånd takk! Dine svar er av stor verdi for vårt arbeid :)

På en skala fra 1-7 vil 4 bli vurdert som nøytral

### SVAR SÅ NØYAKTIG SOM MULIG

#### 1. Jeg benytter meg av Ruter sine kollektivtilbud ...

- Hver dag
- Annenhver dag
- En gang i uken
- Sjeldnere
- Jeg benytter meg ikke av Ruter sine kollektivtilbud

#### 2. Hvor viktig er disse faktorene for deg når det gjelder kollektivtrafikk...

	Ikke viktig						Svært viktig
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Sjåførenes serviceinnstilling på jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansattes behjelpelighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederens/talspersonens synlighet i media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fremkomstmiddelets punktlighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komfort under reisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selskapets renommé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andres oppfatning om selskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Hvordan er ditt generelle inntrykk av Ruter?

Dårlig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. Godt

Negativ 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. Positiv

Liker ikke 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. Liker

Nedenunder er en kort nyhetsartikkel. Les all informasjon nøye før går videre.

### 4. Hvem synes du er mest ansvarlig for hendelsen i denne artikkelen?

	Ikke i det hele tatt					Svært ansvarlig	
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Den ansatte er ansvarlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruters ukultur er ansvarlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 5. Ranger etter hvem du synes har mest skyld. 1 er all skyld hos Ruters ukultur og 7 er all skyld hos den ansatte.

Ruters ukultur 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. Ansatt

### 6. Etter å ha lest nyhetsartikkelen, hvordan er ditt inntrykk av Ruter?

Dårlig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. Godt

Negativ 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. Positiv

Liker ikke 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. Liker

**7. Hvordan vil du vurdere hendelsen som omtales i nyhetsartikkelen?**

Ikke alvorlig								Svært alvorlig
1.	2.	3.	4.	5.	6.		7.	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	

Ikke negativ								Svært negativ
1.	2.	3.	4.	5.	6.		7.	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	

Ikke kritisk								Svært kritisk
1.	2.	3.	4.	5.	6.		7.	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	

**8. Hva er din oppfatning etter å ha lest artikkelen?**

	Helt uenig						Helt enig
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Den ansatte representerer selskapet som forventet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den ansatte representerer selskapet på en korrekt måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Artikkelen har bidratt til en mer negativ oppfatning av Ruter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

**9. IKKE svar på dette spørsmålet: Er du fornøyd med Ruter?**

Ja  Nei



### 10. Hvor sannsynlig er det at du ville..

	Helt usannsynlig						Svært sannsynlig
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Fortelle andre om denne saken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortelle andre som skal reise med Ruter om denne saken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bytte til konkurrerende kollektivselskap på bakgrunn av hendelsen (om mulig)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prate negativt om Ruter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fraråde andre å benytte seg av Ruter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 11. Hvor sannsynlig er det at du vil..

	Helt usannsynlig						Svært sannsynlig
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Dele denne artikkelen over sosiale medier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Like denne artikkelen gjennom sosiale medier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommentere artikkelen gjennom sosiale medier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 12. Ruter publiserte denne pressemeldingen etter hendelsen. Les nøye:

### 13. Hva synes du om måten Ruter håndterer dette på?

Svært dårlig							Svært godt	
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Aksepterer ikke							Aksepterer	
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Ikke korrekt							Svært korrekt	
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

### 14. Vennligst beskriv kort hvorfor du synes håndteringen av hendelsen var passende eller ikke:

**15. Ville du tilgitt *Ruter* for denne hendelsen?**

Nei, aldri  
1. 2. 3. 4. 5. 6. Ja, selvfølgelig  
7.

---

**16. Ville du tilgitt *den ansatte* for denne hendelsen?**

Nei, aldri  
1. 2. 3. 4. 5. 6. Ja, selvfølgelig  
7.

**TIL SIST NOEN BAKGRUNNSSPØRSMÅL TIL STATISTISK BRUK:**

**17. Er du ...**

Mann  Kvinne

---

**18. Hvor gammel er du? Vennligst skriv inn:**

**19. Hva er din nåværende stilling?**

Student

Jobber heltid

Jobber deltid

Arbeidsledig

Annet

---

**20. Oppfattet du nyhetsartikkelen som troverdig?**

Ja  Nei

---

**21. Oppfattet du pressemeldingen som troverdig?**

Ja  Nei

**Til slutt:**

**Nyhetsartikkelen og pressemeldingen du leste var fiktive, og er ikke basert på faktiske hendelser. Både layout og innhold har ingenting med VG eller Ruter og gjøre. Dette er kun tenk som et bidrag til vår forskning i sammenheng med vår bacheloroppgave. Kryss av nedenfor hvis du har forstått dette.**

Ja, jeg har forstått dette

## Vedlegg V – Pretestens resultater i SPSS

### T – test (Ansatt ansvarlig/ikke ansvarlig)

#### T-Test

[DataSet1] /Users/elisethoresen/Desktop/Datasett PRETEST BEGGE GRUPPER.sav

Group Statistics

	COND	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ansatt ansvarlig/ikke ansvarlig	Ansatt	20	6.55	.826	.185
	Ukultur	20	5.50	1.850	.414

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Ansatt ansvarlig/ikke ansvarlig	Equal variances assumed	7.312	.010	2.318	38	.026	1.050	.453	.133	1.967
	Equal variances not assumed			2.318	26.282	.028	1.050	.453	.120	1.980

### T – test (skyld)

#### T-Test

[DataSet1] /Users/elisethoresen/Desktop/Datasett PRETEST BEGGE GRUPPER.sav

Group Statistics

	COND	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ansatt -> Ruters ukultur	Ansatt	20	2.15	.933	.209
	Ukultur	20	4.25	1.482	.331

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Ansatt -> Ruters ukultur	Equal variances assumed	3.988	.053	-5.361	38	.000	-2.100	.392	-2.893	-1.307
	Equal variances not assumed			-5.361	32.018	.000	-2.100	.392	-2.898	-1.302

```
T-TEST GROUPS=COND(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=ATT2
/CRITERIA=CI(.95).
```

T – test (Ukultur ansvarlig/ikke ansvarlig)

Group Statistics

	COND	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ruters ukultur ansvarlig/ikke ansvarlig	Ansatt	20	3.75	1.832	.410
	Ukultur	20	6.15	.933	.209

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ruters ukultur ansvarlig/ikke ansvarlig	Equal variances assumed	11.397	.002	-5.221	38	.000	-2.400	.460	-3.331	-1.469
	Equal variances not assumed			-5.221	28.242	.000	-2.400	.460	-3.341	-1.459

## Vedlegg VI – Analyse (del 1)

### Faktoranalyse

Alvorsgrad ukultur:                      Alvorsgrad ansatt:  
ALV\_1: .873                                      ALV\_1: .999  
ALV\_2: .890                                      ALV\_2: .540  
ALV\_3: .904                                      ALV\_3: .793

Inntrykk ukultur før:                      Etter:  
INTF\_1: .973                                      INTE\_1: .976  
INTF\_2: .982                                      INTE\_2: .988  
INTF\_3: .877                                      INTE\_3: .967

Inntrykk ansatt før:                      Etter:  
INTF\_1: .994                                      INTE\_1: .987  
INTF\_2: .919                                      INTE\_2: .987  
INTF\_3: .955                                      INTE\_3: .883

WOM ukultur                                      Ansatt:  
WOM\_1: .915                                      WOM\_1: .497  
WOM\_2: .908                                      WOM\_2: .594  
WOM\_3: .582                                      WOM\_3: .918  
WOM\_4: .745                                      WOM\_4: .795  
WOM\_5: .601                                      WOM\_5: .946

### Cronbach's alpha alvorsgrad:

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	107	99.1
	Excluded <sup>a</sup>	1	.9
	Total	108	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	3

## T – test alvorsgrad:

**Group Statistics**

MAN_ARTIKKEL	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Alv_TOT Ukultur	63	5.0847	1.34932	.17000
Ansatt	44	5.6061	1.17966	.17784

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Alv_TOT	Equal variances assumed	.607	.438	-2.069	105	.041	-.52140	.25198	-1.02104	-.02177
	Equal variances not assumed			-2.119	99.733	.037	-.52140	.24602	-1.00952	-.03329

## ANOVA – alvorsgrad

**Between-Subjects Factors**

MAN_ARTIKKEL	Value Label	N
1.00	Ukultur	63
2.00	Ansatt	44

**Descriptive Statistics**

Dependent Variable: Endring\_Inntrykk

MAN_ARTIKKEL	Mean	Std. Deviation	N
Ukultur	-1.4392	1.31414	63
Ansatt	-.8485	1.35344	44
Total	-1.1963	1.35590	107

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: Endring\_Inntrykk

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	20.150 <sup>a</sup>	2	10.075	5.997	.003
Intercept	.257	1	.257	.153	.697
Alv_TOT	11.112	1	11.112	6.614	.012
MAN_ARTIKKEL	13.009	1	13.009	7.743	.006
Error	174.728	104	1.680		
Total	348.000	107			
Corrected Total	194.879	106			

a. R Squared = ,103 (Adjusted R Squared = ,086)

## T – test holdningsendring

Group Statistics					
MAN_ARTIKKEL		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Endring_Inntrykk	Ukultur	63	-1.4392	1.31414	.16557
	Ansatt	45	-.8741	1.34894	.20109

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Endring_Inntrykk	Equal variances assumed	.037	.847	-2.179	106	.032	-.56508	.25934	-1.07924	-.05092	
	Equal variances not assumed			-2.169	93.411	.033	-.56508	.26048	-1.08231	-.04785	

## T – test WOM

Group Statistics					
MAN_ARTIKKEL		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
WOM	Ukultur	61	3.2590	1.49414	.19131
	Ansatt	44	3.7273	1.54564	.23301

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
WOM	Equal variances assumed	.001	.979	-1.562	103	.121	-.46826	.29982	-1.06288	.12637	
	Equal variances not assumed			-1.553	90.905	.124	-.46826	.30149	-1.06713	.13062	

## ANOVA – WOM (kontrollerer for alvorsgrad)

### Between-Subjects Factors

		Value Label	N
MAN_ARTIKKEL	1.00	Ukultur	61
	2.00	Ansatt	44

### Descriptive Statistics

Dependent Variable:WOM

MAN_ARTIKKEL	Mean	Std. Deviation	N
Ukultur	3.2590	1.49414	61
Ansatt	3.7273	1.54564	44
Total	3.4552	1.52631	105

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:WOM

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	73.417 <sup>a</sup>	2	36.708	22.173	.000
Intercept	.068	1	.068	.041	.840
Alv_TOT	67.812	1	67.812	40.961	.000
MAN_ARTIKKEL	.433	1	.433	.261	.610
Error	168.863	102	1.656		
Total	1495.840	105			
Corrected Total	242.280	104			



## T – test WOM (Sosiale medier)

**Group Statistics**

MAN_ARTIKKEL	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
WOM_SOS Ukultur	61	2.4208	1.58687	.20318
Ansatt	44	2.7197	1.48888	.22446

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
WOM_SOS	Equal variances assumed	.048	.827	-.977	103	.331	-.29893	.30592	-.90566	.30780
	Equal variances not assumed			-.987	96.098	.326	-.29893	.30276	-.89989	.30203

## Regresjonsanalyse

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Alv_TOT <sup>a</sup>	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: WOM

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.549 <sup>a</sup>	.301	.294	1.28205

- a. Predictors: (Constant), Alv\_TOT

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	72.984	1	72.984	44.404	.000 <sup>a</sup>
	Residual	169.296	103	1.644		
	Total	242.280	104			

- a. Predictors: (Constant), Alv\_TOT  
b. Dependent Variable: WOM

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.045	.527		.086	.932
	Alv_TOT	.644	.097	.549	6.664	.000

- a. Dependent Variable: WOM

## Vedlegg VII – Analyse (del 2)

### Faktoranalyse (håndtering ukultur)

**Factor Matrix<sup>a,b</sup>**

	Factor
	1
Svært dårlig/Svært god	.921
Aksepterer	.938
ikke/aksepterer	
Ikke korrekt/Svært korrekt	.927

### Faktoranalyse (håndtering ansatt)

**Factor Matrix<sup>a,b</sup>**

	Factor
	1
Svært dårlig/Svært god	.991
Aksepterer	.829
ikke/aksepterer	
Ikke korrekt/Svært korrekt	.818

### Chronbach's alpha analyse

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	3

## ANOVA – håndtering

### Between-Subjects Factors

	Value Label	N
MAN_ARTIKKEL	1.00 Ukultur	60
	2.00 Ansatt	44
MAN_PRESSEMLD	1.00 Sparken	55
	2.00 Kurs	49

### Descriptive Statistics

Dependent Variable:HÅND\_TOT

MAN_ARTIKKEL	MAN_PRESSEMLD	Mean	Std. Deviation	N
Ukultur	Sparken	4.5000	1.85547	34
	Kurs	5.0769	1.14040	26
	Total	4.7500	1.59994	60
Ansatt	Sparken	5.4762	1.71779	21
	Kurs	4.8696	1.33234	23
	Total	5.1591	1.54098	44
Total	Sparken	4.8727	1.85092	55
	Kurs	4.9796	1.22552	49
	Total	4.9231	1.58078	104

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:HÅND\_TOT

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:HÅND\_TOT

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	13.192 <sup>a</sup>	3	4.397	1.801	.152
Intercept	2496.770	1	2496.770	1022.458	.000
MAN_ARTIKKEL	3.718	1	3.718	1.523	.220
MAN_PRESSEMLD	.006	1	.006	.002	.962
MAN_ARTIKKEL * MAN_PRESSEMLD	8.812	1	8.812	3.608	.060
Error	244.193	100	2.442		
Total	2778.000	104			
Corrected Total	257.385	103			

a. R Squared = ,051 (Adjusted R Squared = ,023)

## Kontrastanalyse

Contrast Results (K Matrix)

COND Simple Contrast <sup>a</sup>		Depende...	
		HÄND_TOT	
Level 1 vs. Level 4	Contrast Estimate	-.399	
	Hypothesized Value	0	
	Difference (Estimate - Hypothesized)	-.399	
	Std. Error	.458	
	Sig.	.386	
	95% Confidence Interval for Difference	Lower Bound Upper Bound	-1.309 .510
	Level 2 vs. Level 4	Contrast Estimate	-.976
Hypothesized Value		0	
Difference (Estimate - Hypothesized)		-.976	
Std. Error		.434	
Sig.		.027	
95% Confidence Interval for Difference		Lower Bound Upper Bound	-1.837 -.116
Level 3 vs. Level 4		Contrast Estimate	-.607
	Hypothesized Value	0	
	Difference (Estimate - Hypothesized)	-.607	
	Std. Error	.472	
	Sig.	.201	
	95% Confidence Interval for Difference	Lower Bound Upper Bound	-1.542 .329

a. Reference category = 4

Contrast Results (K Matrix)

COND Simple Contrast <sup>a</sup>		Depende...	
		HÄND_TOT	
Level 2 vs. Level 1	Contrast Estimate	-.577	
	Hypothesized Value	0	
	Difference (Estimate - Hypothesized)	-.577	
	Std. Error	.407	
	Sig.	.160	
	95% Confidence Interval for Difference	Lower Bound Upper Bound	-1.385 .231
	Level 3 vs. Level 1	Contrast Estimate	-.207
Hypothesized Value		0	
Difference (Estimate - Hypothesized)		-.207	
Std. Error		.447	
Sig.		.644	
95% Confidence Interval for Difference		Lower Bound Upper Bound	-1.095 .680
Level 4 vs. Level 1		Contrast Estimate	.399
	Hypothesized Value	0	
	Difference (Estimate - Hypothesized)	.399	
	Std. Error	.458	
	Sig.	.386	
	95% Confidence Interval for Difference	Lower Bound Upper Bound	-.510 1.309

a. Reference category = 1

Contrast Results (K Matrix)			Depende...
COND Difference Contrast			HAND_TOT
Level 2 vs. Level 1	Contrast Estimate		-.577
	Hypothesized Value		0
	Difference (Estimate - Hypothesized)		-.577
	Std. Error		.407
	Sig.		.160
	95% Confidence Interval for Difference	Lower Bound	-1.385
		Upper Bound	.231
Level 3 vs. Previous	Contrast Estimate		.081
	Hypothesized Value		0
	Difference (Estimate - Hypothesized)		.081
	Std. Error		.384
	Sig.		.833
	95% Confidence Interval for Difference	Lower Bound	-.681
		Upper Bound	.843
Level 4 vs. Previous	Contrast Estimate		.661
	Hypothesized Value		0
	Difference (Estimate - Hypothesized)		.661
	Std. Error		.383
	Sig.		.087
	95% Confidence Interval for Difference	Lower Bound	-.099
		Upper Bound	1.420

## Vedlegg VIII – Kommentarene fra spørreundersøkelsen

### Ukultur og kursing

- ”Håndteringen er på nivå med hva man burde forvente, hverken mer eller mindre.”
- ”Ettersom skaden har allerede skjedd og blir sett på som et uheldig engangstilfellet, og at Ruter går ut og sier dette er ikke etter deres retningslinjer og kultur, ville jeg tro at det er sant. I tillegg vil de få i gang tiltak som skal hindre slike episoder igjen oppstår i fremtiden, tar de ansvar og gjør noe med saken.”
- ”Bare prat ikke handling!”
- ”Fint at de griper inn og iverksetter tiltak for å få bukt med ukulturen. Personlig ville jeg helst sett sjåføren sparket! Helt uakseptabel oppførsel, men kursing for å håndtere bråkmakeere på bussen er vel et godt tiltak i seg selv - uavhengig av bråkmakerens rase!”
- ”Håndteringen var svært passende. De bekrefter at selskapet ikke står for en slik kultur i selskapet og ønsker å gjøre noe med det. I den første artikkelen fremsto det som at ruter har en slik strategi og oppfordrer ansatte til å peke ut mennesker med etnisk bakgrunn som syndebukker, men i pressemeldingen kom det frem til at det ikke er slik. Jeg føler også at den første artikkelen gav et feil bilde av ruter som sannsynligvis har påvirket mange kunder og oppfatninger om selskapet. Likevel vil enhver ansatt representere selskapets ansikt, og dette påvirker dermed automatisk selskapets rykte. I en slik situasjon var det derfor riktig å godta at de "skammer" seg over denne kulturen og ønsker å endre det.”
- ”Ruter tar selvkritikk, og legger ikke skjul på hva som har skjedd. Her tar de i mot, og følger opp med at de skal forbedre seg. I etterkant vil det være nødvendig å følge opp saken med Ruter slik at punktet blir fulgt opp på riktig måte.”
- ”Jeg mener at den ansatte burde ha fått sparken eller en annen strengere sanksjon. Ruter må gjøre det tydelig at vedkommende ikke representerer deres kultur og verdier og ta avstand fra en slik overtredelse.”
- ”Var på sin plass at det kom en unnskyldning om dette. Dersom det ikke hadde kommet ville kanskje saken gått enda lengre og kanskje flere ville ha kommet med sine meninger mot Ruter om denne saken.”
- ”Dette er sannsynligvis bare et enkelttilfelle, så min oppfatning av ruter generelt er ikke endret av et enkelttilfelle. Dersom dette er noe som går igjen så er det selvsagt viktig at ruter tar tak om det finnes en ukultur innad.”
- ”De burde være proaktive. Ikke reaktive. Men, gjort er gjort. Og de kan ikke gjøre så mye annet enn å kurse og informere de ansatte.”
- ”De bør klare å ordne opp sitt eget rot, så dette bør de ta tak i.”
- ”Synes reaksjonen til Ruter i artikkelen var veldig negativ, det virket som om det sjåføren gjorde var en selvfølge. Men det kan godt hende at dette kun var én liten kommentar, og at resten av uttalelsen ikke har kommet med i artikkelen. Det at de kommenterer saken etterpå vil jeg si er positivt, og det er selvfølgelig bra at de vil gjøre noe med det som har skjedd.”
- ”Saklig og formell”
- ”Her igangsettes det tiltak som viser at Ruter erkjenner sine feiltakelser og er villig til å rette opp sine tabber. Jeg synes håndteringen er veldig passende.”

- ”Skaden er allerede skjedd, de er villig til å ta konsekvensene av det og vil få i gang et tiltak som skal forhindre dette i fremtiden”
- ”Håndteringen er akseptabel”
- ”Tar tak i hendelsen og gjør noe med det!”
- ”Jeg vil si at det er vanskelig for et så stort selskap som Ruter, å være ansvarlig for de ansattes gjerninger, der det er ansatt en del arbeidere. Jeg syntes Ruter håndterer hendelsen på en slik måte som er forventet av dem.”
- ”De beklaget og sa de tok tak i det”
- ”Veldig korrekt - ganske pregløst”
- ”Kurs i Sørvis er bra uansett”
- ”Jeg synes ikke Ruter unnskyldte seg på en god måte, slik at jeg ble overbevist om at håndteringen av hendelsen var en skuffelse. De burde skrevet det på en mer ydmykt”
- ”De tydeliggjør at det den ansatte har gjort ikke samsvarer med verdiene til Ruter, og at de vil få slutt på slikt med kursing av ansatte.”
- ”Ingen kommentar”
- ”Det virker som de innrømmer at noe er feil med opplæringsystemet deres, ved å foreslå mer kursing betyr det at de kanskje ikke har vært flinke til å kvalitetssikre serviceinnstillingen til de ansatte først.”
- ”Pressemeldingen fremstår som lite troverdig. Blant annet på bakgrunn av tidligere medarbeideres utsagn.”
- ”Passende”

#### Ukultur og sparken

- ”Helt grei”
- ”Jeg synes de burde oppklart om sjåførens handlinger var på bakgrunn av ruters øvrekommanderende eller ikke”
- ”Det viser at det som skjedde var uakseptabelt og sånne ting er ikke vanlig hos dem.”
- ”Syntes ruter prøver å avskrive seg all skyld, som jeg også har opplevd tidligere så nekter de ni av ti ganger. og blir ord mot ord!”
- ”Bra at de tar saken, men et sted må jo dette ha kommet fra siden den ansatte har sagt dette. så i utgangspunktet bør de kanskje beklage og heller si at det er en intern rutine slik at sånne ting ikke skal forekomme mer enn å bare si at vi sparker han og at vi ikke tolerer sånt”
- ”Det har aldri vært mitt inntrykk at Ruter representerer dårlige holdninger som det. De har et ansatte fra mange andre kulturer og land. Deres kjerneverdier går imot bussjåførens oppførsel så det å gi han sparken var det rette å gjøre. Slike dårlige holdninger har ikke plass i en sterk merkevare som Ruter.”
- ”Et merkevare av denne størrelse, som "hele" Oslo bruker, kan ikke identifiseres med segregering og rasisme hos sine sjåfører.”
- ”Jeg er litt usikker på om den handlingen er passende i og med at det fremgår i første artikkel at dette faktisk er kulturen i Ruter og dermed kan ikke all skyld legges på sjåføren. Derimot kan det hende at første artikkel ikke stemmer og at Ruter faktisk er i mot sjåførens behandling av reisende. Dermed vil det være en passende håndtering.”
- ”Vet jo ikke engang hva personen har gjort, persepsjonen om dette var rett eller galt er opptil hver enkelt, så man kan ikke si noe om håndteringen når man heller ikke vet fakta”

- ”Det er viktig å ta et oppgjør med denne ukulturen, og dette er et godt middel. På den andre siden har sjåføren handla etter retningslinjer satt av overordnede, så det viktigste er å komme til kjernen. Kutt av hodet, så spreller resten av kroppen.”
- ”Å sparke en ansatt kan være et kortsiktig løsning, selv om det viser poenget om at sånn oppførsel ikke aksepteres, men om de ansatte selv mener og føler at det er slik selskapet forventer at de skal opptre, så vil avskjedigelse skape mer frustrasjon og irritasjon hos de ansatte. Kanskje de burde få en grundig opplæring i kundebehandling, der ALLE kunder skal behandles likt i stedet?”
- ”Ingen kan oppføre seg sånn.. vertfall ikke når sikkert 50% av deres sjåfører er av en annen etnisk opprinnelse”
- ”Vet ikke”
- ”Bra håndtering”
- ”Den ansattes håndteringen av hendelsen strider tydeligvis imot Ruters verdier og normer”
- ”Å gi sparken til en ansatt når det er ruters ukultur som har ansvaret blir feil”
- ” Dersom det er ruters normer og holdninger som er skyld i situasjonen, bør man heller ha en holdningskampanje innad i bedriften.”
- ”Bra at selskapet tar til seg kritikk og svarer med at de ikke syntes server bra oppførsel av deres egne ansatte.”
- ”Uansett hva som skjedde på trikken så er det feil at ruter kaster en av side egne under "bussen" på den måten. de burde heller sett hvor kommunikasjonen sviktet mellom ledelsen og ansatte.”
- ”Var først og fremst kulturen i selskapet, ikke den ansatte. gi opplæring i stedet”
- ”Reaksjonen til ledelsen viser at det er stor avstand mellom ledelsen og front personalet, noe som tyder på at organisasjonen ikke fungerer som en og samme organisme, hvor ledelsen hjelper, støtter, veileder og hjelper med opplæring.”
- ”Et selskap som opplever at slik feil behandling kommer ut i media, kan ikke gjøre annet enn å legge seg flate. Saken blir fort glemt uansett (så lenge hendelsen ikke gjentar seg).”
- ”Synes ikke han skulle fått sparken for dette, kunne vært løst på en annen måte”
- ”Ruter burde håndtere det på en måte som kan gjøre den ansatte bedre, ikke bare si han opp.”
- ”Jeg synes ikke den var passende, da de i den andre artikkelen beskriver kulturen sin, i tillegg forteller vedkommende som ble utsatt for denne hendelsen opplevd dette flere ganger. Det hjelper tydeligvis ikke for Ruter å avskjedige sine ansatte, da slike ting skjer mer enn én gang, noe som er en gang for mye. Ruter må skjerpe seg og innrømme at de kanskje ikke har den beste kulturen og foreta endringer. De må slutte å gå rundt grøten og skyld på de ansatte. Det er da en grunn til at det skjer, selvfølgelig kan det være på bakgrunn av at de er rasistiske, men det er vel litt for mange av dem. Ruter må rett og slett være flinkere i ansettelsesprosessen deres og ta dette mer alvorlig enn å utnytte en pressemelding og unnskyldning hver gang det skjer!”
- ”Det var absolutt passende, når slike ting skjer er det viktig og prøve så godt som mulig og rette opp i det (eventuelle) negative inntrykket folk har fått.”
- ”Den er til en grad passende, men det kunne kanskje vært løst på en annen måte.”



- "Sjåføren burde fått en advarsel først og kunne blitt permittert eller på andre måter fått en straff som ikke var karriereødeleggende"
- "Ryddet opp"
- "Jeg synes de heller skulle gått inn i ditt eget system å se hvor kommunikasjonen svikter. Ikke kaste en av sine egne under bussen på den måten, selv om det han gjorde var feil."

#### Ansatt og kursing

- "Greit at tiltak kommer i fremtiden, det hjelper jo, men det skulle stått noe om straffen de har gitt til ansatte som er skyldig i saken, og om det er tatt hånd om, for å skremme de andre ansatte over å ikke gjenta dette i nærmeste fremtid."
- "Hva hjelper kursing av ansatte når individets handlinger ikke vil forandre seg? eneste grunnen til at Ruter er dem de er, er fordi det ikke finnes alternative løsninger. det er ruter eller ingenting. ved å da få slengt slike bemerkninger etter seg på bakgrunn av ikke noe annet enn farge synes jeg er trist."
- "Jeg synes håndteringen er passende fordi selskapet kan ikke vite sine ansatte meninger"
- "Kursing av ansatte er nok korrekt da dette vil gi alle ansatte samme grunnlag til å yte korrekt service. Synes forreste ikke sjåfør handlet veldig uaktsomt da folk med veldig høy musikk på øret er no inni helvetes irriterende"
- "Ruter håndterer dette på en god måte, de tar tak i problemet og ordner kurs for de ansatte slik at dette ikke skal skje igjen!"
- "Ingen skal trække på andre, ihvertfall ikke være en rasist(isk)."
- "Ok"
- "Håndteringen av hendelsen i avisa var ikke særlig godt fremstilt, men i skrevet i etterkant viser det seg at de har noen gode planer for å håndtere det. Mange kan snakke og planlegge ting, men det er først godt nok når man ser det iverksatt."
- "Uttalelsen var bra, fordi ruter både beklagde for hendelsen men også finne på løsninger for å forbedre servicen og kulturen for medarbeiderne. De nevnte ingenting om at bussjåføren har fått sparken, men det burde han, for rasisme er i strid mot den norske loven og menneskeheten."
- "Man kan ikke løse denne saken ved å sende rasister på kurs for å få de til å gjøre jobben sin bedre."
- "De var veldig vage i uttalen sin, noe som ikke gir et ordentlig svar fra deres side hvordan de skal håndtere saken. Dette er "standard" pressemelding fra firmaer som går på en smell. kort fortalt handler de fleste pressemeldingene noe likn dette: «Vi er lei for det som har skjedd og vi skal forbedre oss med dette som lærdom" Det de med andre ord sier er at "de håper på at noe likn ikke skjer igjen" og håper på å legge saken død."
- "Tar det på generelt nivå, ikke bare på person."
- "Når det er bussjåføren som er rasistisk bør de kanskje gi sparken til han/hun. Er jo ikke positivt ha en rasistisk sjåfør i et så stort selskap. Kursingen er ikke negativ, men kanskje ikke en kraftig nok reaksjon fra ruter sin side"
- "Det var passende fordi det er viktig å vise respekt til alle type mennesker, og bussjåføren må legge igjen slike fordommer og oppførsel hjemme. Uakseptabelt å skrike på en annen person uten noe form for tidligere varsel."
- "Bra de tar tak i saken."

- "Lite passende, nesten så gjerningsmannen unnskyldes. "Heng han", og vis at selskapet tar et skikkelig standpunkt. Ved å skyldes på en ukultur inkluderer hun andre i problemet, uten at det nødvendigvis er riktig..."
- "Offentlig unnskyld fra sjåføren burde tatt plass"
- "Artikkelen beskriver ikke hvor høyt musikken var, om det er snakk om bruk av ørepropper eller høyttaler om andre passasjerer syntes dette var plagsomt eller ikke så det spørs litt. Håndtering av hendelsen var forventet"

#### Ansatt og sparken

- "Hendelsen burde reflektere på sjåføren og ikke bedriften. Men Ruter gjorde det de kunne for å unngå kritikk."
- "Spørsmålet er jo hvor høyt denne musikken ble spilt, om det er snakk om med høyttalere eller med hodetelefoner. Dette er ikke gjengitt i artikkelen. Hvis det var med høyttalere er håndteringen passende, med hodetelefoner ville håndteringen vært upassende."
- "Riktig å komme ut med en pressemelding der Ruter beklager. Også riktig å avskjedige den ansatte, da denne bryter med det Ruter står for, og gjort det på eget initiativ."
- "Gjør jobben din, hvis ikke står du der uten jobb;)"
- "De håndterte saken godt, fordi de ikke godtok de negative holdningene til den ansatte. Dette er tydeligvis noe som strider imot deres "policy" og det mener jeg er helt korrekt. Det er uakseptabelt å angripe og henge ut enkeltpersoner, og ihvertfall komme med rasistiske kommentarer, og derfor mener jeg det var riktig at han ble avskjediget."
- "Ingen kommentar"
- "Det er viktig for ruter å ta et klart standpunkt i forhold til rasisme. Dersom det juridisk er mulig å si opp en person pga. dette er det full forståelig at de velger å gjøre dette."
- "Bussjåfører er drittlei av jobben sin, og har ikke noe annet å gjøre. Og de kjører ikke pent"
- "Man kunne nesten ikke forvente annet, eller retter sagt er det en slik reaksjon man forventer når en hendelse som dette har funnet sted. Når man ser på alternative reaksjoner for Ruter er jeg helt sikker på at Ruter har valgt denne reaksjonen kun pga at det er dette publikum forventer. Denne løsningen er den billigste og enkleste måten for Ruter å håndtere situasjonen på i det lange løp. Jeg tror ikke den tidligere ansatte i Ruter er mindre rasistisk nå som han har fått sparken pga. en slik uttalelse, dessverre. Jeg vet ikke om dette er en enkelthendelse eller om det er tilsvarende episoder. Hvis flere passasjerer har opplevd dette er det jo en ukultur i Ruter og da vil jeg påstå at det å gi sjåføren i denne konkrete saken avskjed er feil håndtering av Ruter og at det hele kun er et PR stunt. I så fall har Ruter noe de må jobbe med internt og da står det ikke lenger på den enkelte sjåfør alene, men hele fellesskapet internt i Ruter."
- "Bra"
- "Synes Ruter tok hendelsen seriøst. Helt riktig at han ble avskjediget."
- "Fordi de tok tak i saken, og beklaget seg. Det hadde vært værre om de ikke hadde gjort noen ting med saken."
- "Rasisme skal ikke aksepteres, og jeg mener derfor at Ruter gjorde det rette."
- "Ikke akseptabelt!!!!!!!!!"
- "Hvorfor henge det ut i media? Ikke helt passende..."
- "Håndteringen var god"

- ”Håndteringen var passende fra ruter fordi sjåførens holdning under denne hendelsen var veldig upassende ovenfor den reisende.”
- ”Det er ikke passende fordi at måten situasjonen ble håndtert på er svært uakseptabelt. Det er en lite gjennomtenkt håndtering av situasjonen, og det representerer ikke norske verdier eller normer. Å dra alle over en kam pga en enkelt hendelse er ikke akseptabelt.”
- ”UPASSENDE.”
- ”Rasisme og latterlig gjort foran alle! Uakseptabelt!!”
- ”Uakseptabel oppførsel skal følges opp. Bra”
- ”Det dreier seg om å gi service til kunden”
- ”Fordi uttalelsen var imot bedriftens verdier og holdninger, og en bedrift må ha ansatte som støtter opp under deres verdier og holdninger”
- ”Buss sjåføren hadde ikke rett på jobben hvis han er en rasist!”
- ”Det sjefen sa var bra. Men spørs om det ble tatt videre.”