

Kurskod: SKOK01
Termin: Vårterminen 2015
Handledare: Marja Åkerström
Examinator: Cecilia Cassinger

Skånetrafiken och det flyktiga ansvaret

- EN KVALITATIV STUDIE OM KOMMUNIKATIV ANSVARFÖRDELNING,
KRISKOMMUNIKATION OCH VARUMÄRKE

VICTOR MÅRTENSSON & ULF ROGIUS SVENSSON

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Abstract

Skånetrafiken and the volatile responsibility

This study intends to examine shared responsibility in relation to organizational communication, crisis communication and brand building. The survey is based on a case study about Skånetrafiken and their relationship to subcontractors, mass media and customers. The theoretical starting point is strategic communication and we use theories relevant to this field of research, theories on influence through social psychology and philosophical theory on volatile responsibility to answer the research questions. The survey shows a lack of transparency in the complex system that is public transport, and fundamental issues in the communication between the different actors involved in public transport. This in turn results in difficulties for Skånetrafiken to maintain a dialogue with their stakeholders, to handle their crisis communication as well as building their brand. It also results in a risk for Skånetrafiken to be given responsibility for situations they are unable to affect. Finally we discuss that the situation at hand is a bigger phenomenon that is common among organizations in the modern society.

The work on this Bachelor's essay has been divided equally between both authors.

Keywords: Skånetrafiken, crisis communication, organizational communication, brand, brand equity, shared responsibility, volatile responsibility, modernity, division of labor, public transport, organizational structure, reputation, influence

Number of characters including spaces: 119 579

Sammanfattning

Skånetrafiken och det flyktiga ansvaret

Denna studie avser att undersöka ansvarsfördelning i relation till organisationskommunikation, kriskommunikation samt varumärkesbyggande. Undersökningen är baserad i en fallstudie om Skånetrafiken och deras förhållande till underleverantörer, massmedia och kunder. Den teoretiska utgångspunkten är strategisk kommunikation och utifrån det används teorier som är relevanta till detta forskningsfält, teorier om påverkan genom socialpsykologi samt filosofisk teori om flyktigt ansvar för att besvara frågeställningarna. Undersökningen visar att det råder en brist på transparens i det komplexa system som kollektivtrafiken utgör samt grundläggande problem i kommunikationen mellan de olika aktörerna i kollektivtrafiken. Detta leder i sin tur till att Skånetrafiken har svårt att föra en dialog med sina intressenter, hantera sin kriskommunikation samt bygga upp sitt varumärke. Det leder också till att Skånetrafiken riskerar att tillskrivas ansvar för situationer de inte kan påverka. Slutligen förs en diskussion om att detta är ett större fenomen som är vanligt förekommande bland organisationer i det moderna samhället.

Arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna.

Nyckelord: Skånetrafiken, kriskommunikation, organisationskommunikation, varumärke, varumärkeskapital, ansvarsfördelning, flyktigt ansvar, modernitet, arbetsfördelning, kollektivtrafik, organisationsstruktur, rykte, påverkan

Antal tecken inklusive blanksteg: 119 579

*Jag vill tacka min familj för allt stöd jag har fått under mina tre år på universitetet.
Ni har möjliggjort min examen!*

-Ulf Rogius Svensson

*Jag har min familj att tacka för väldigt mycket. Ni ger mig det stöd och
självförtroende som jag behöver och det har varit till stor hjälp under mina tre år
som student på Lunds Universitet Campus Helsingborg. Tack för att ni finns.*

-Victor Mårtensson

*Vi vill tillsammans tacka vår handledare Marja Åkerström för all motivation och
goda råd. Vi vill även tacka våra intervjupersoner på Skånetrafiken som tog sig tiden
att svara på våra frågor, och alla andra som på olika sätt bidragit till arbetet med
denna uppsats. Slutligen vill vi tacka våra klasskamrater för tre fantastiska år!*

-Ulf och Victor

Helsingborg, juni 2015

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte och frågeställningar.....	3
1.4 Disposition.....	4
1.5 Avgränsningar och urval	4
2. Teori och tidigare forskning	5
2.1 Kriskommunikation.....	5
2.1.1 Definitionen av en kris.....	5
2.1.2 Att förstå kriskommunikation.....	6
2.2 Kommunikation i organisationer.....	9
2.2.1 Struktur i organisationer	9
2.2.2 Feedback.....	10
2.3 Varumärkeskommunikation.....	11
2.3.1 Organisationens rykte	11
2.3.2 Varumärkeskapital.....	13
2.4 Principen om sociala bevis	15
2.5. Det flyktiga ansvaret	16
3. Metod	19
3.1 Vetenskapsteoretisk ansats och val av metod	19
3.2 Den kvalitativa forskningsintervjun.....	20
3.2.1 Urval av intervjupersoner.....	20
3.2.2 Intervjugenomförande	21
3.3 Fokusgrupp	21
3.4 Övrig empiri	22
3.5 Analysmetod	22
3.6 Reflektioner kring metodval och insamling.....	22
3.6.1 Att intervjua chefer med kommunikationsansvar	23
4. Analys	25
4.1 Det bristande ansvarstagandet.....	25
4.1.1 Ansvarsfördelning	25
4.1.2 Det flyktiga ansvarets konsekvenser.....	30
4.2 Vem äger krisen?.....	35
4.2.1 Att skilja på kris och kris	35
4.2.2 Kriskommunikation och ansvarsfördelning.....	37

4.3 Ett problematiskt varumärke	41
4.3.1 Varumärket Skånetrafiken.....	41
4.3.2 Skånetrafikens varumärkeskapital	43
4.3.3 Ett varumärke utom kontroll.....	45
5. Slutsatser och diskussion	48
5.1 Slutsatser.....	48
5.2 Diskussion.....	48
5.3 Förslag för vidare forskning.....	50
6. Referenser.....	51
7. Bilagor.....	55
7.1. Bilaga 1 – Intervjuguide Ulrika Mebius.....	55
7.2. Bilaga 2 – Intervjuguide Louise Jennergren.....	56
7.3. Bilaga 3 – Intervjuguide Magnus Andersson	57
7.4. Bilaga 4 – Intervjuguide Fokusgrupp.....	58

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Dagens samhälle kan förstås som ett organisationssamhälle, eftersom majoriteten av det som berör människors liv hanteras av formella organisationer. Organisationer består av olika enheter som på olika sätt samverkar i till exempel arbetsfördelning och målsättningar. Denna samverkan är ofta komplex och är dessutom oftast fördelaktig för alla enheter i organisationen, men den kan ibland även leda till problem (Alvesson & Sveningsson, 2007). Ett komplext system som ofta är i medias fokus på grund av de många problem som uppstår, är den järnvägsburna kollektivtrafiken i Sverige. Med den retoriska frågan *“Det här med järnvägen, hur svårt kan det vara?”* inleder Trafikverket (2014) en samling längre artiklar på sin hemsida som utifrån ett flertal aspekter förklarar svårigheterna med att driva ett järnvägsnät. Bland annat beskrivs problemen med systemets känslighet för väder, den föråldrade infrastrukturen och den ständiga ökningen av trafik. Redan i dessa artiklar förstås problematiken med att köra tåg, och då informerar dem ändå bara om de övergripande, huvudsakliga problemen som gäller för hela landet. För att göra en djupare och mer avgränsad studie om utmaningarna med tågtrafik kan det därför vara lämpligt att undersöka en specifik del av systemet. Vi gör därmed en geografisk avgränsning och fokuserar undersökningen på den skånska kollektivtrafiken. Genom denna avgränsning kan undersökningen nyanseras ytterligare genom att också fokusera på de specifika utmaningar som berör regional tågtrafik. Ett tydligt exempel på en sådan utmaning är det faktum att driften av trafiken är uppdelad på ett flertal olika aktörer, vilket Giddens (1996) menar är en förutsättning för modern industri. En tydligare beskrivning av den skånska kollektivtrafiken står att finna på trafikhuvudmannen Skånetrafikens hemsida. Till att börja med finns Skånetrafiken, som är en del av Region Skåne. Som trafikhuvudman ansvarar de bland annat för biljettförsäljning, att sätta priser samt större delen av informationen riktad till resenärer. Själva tågtrafiken är i sin tur upphandlad och sköts i dagsläget av två företag, dels Arriva som kör Pågatågen och dels Transdev, före detta Veolia (Transdev, 2015), som genom ytterligare ett företag, Öresundståg AB, kör Öresundstågen. Vidare finns kommunerna och Jernhusen som tillsammans sköter stationerna, samt Transportstyrelsen som har ett övergripande ansvar för säkerheten. Och slutligen

tidigare nämnda Trafikverket, som ansvarar för själva järnvägsnätet och dessutom sköter den information som innefattar exempelvis informationstavlor och utrop på stationer riktat till resenärer (Skånetrafiken, 2015).

Att ge ett svar på Trafikverkets fråga huruvida det är svårt med drift av järnväg är upp till var och en, men det är inte långsökt att konstatera att med så många inblandade aktörer blir systemet mycket komplext. Sommaren 2014 hamnade detta komplexa system i rampljuset när en stor arbetsmarknadskonflikt bröt ut mellan Veolia, som vid denna tidpunkt körde Öresundstågen, och fackförbundet Seko. Denna konflikt bottnade i strider om bemanning och arbetsvillkor av ombordpersonal och ledde till en strejk som innebar att all Öresundstågstrafik stod stilla i mer än två veckor (Dagens Nyheter, 2014). I en intervju med tidningen Norra Skåne menade Region Skånes ordförande för kollektivtrafikenämnden att strejken kostade Skånetrafiken 40 miljoner kronor i förlorade intäkter, och ytterligare 40 miljoner kronor på grund av att folk skulle ändra sina resvanor till följd av strejken (Viktorsson, 2014). Förutom de uppenbart ansvariga för strejken, det vill säga Veolia och fackförbundet Seko, så menade en representant för Seko att trafikhuvudmännen, där Skånetrafiken ingår, också hade ett stort ansvar eftersom de från början upphandlade Veolia att köra Öresundstågen. Denna kritik ställde sig Region Skåne frågande till (Viktorsson, 2014). Här uppstod alltså en diskussion som grundades i en svårighet att avgöra vem som faktiskt skulle bära det yttersta ansvaret för strejken.

1.2 Problemformulering

Det är i komplexiteten vad gäller organisationer med många inblandade aktörer som vår uppsats tar sitt avstamp. Mer specifikt kommer uppsatsen att fokusera på Skånetrafiken och hur de förhåller sig till olika typer av problem och kriser, i relation till organisationerna de har samarbeten med. Anledningen till varför vi valt att studera just Skånetrafiken är dels på grund av deras utsatta läge som grundas i bland annat en negativ mediebild och myndighetsbeslut utanför deras kontroll (Skånetrafiken, 2014), och dels på grund av det faktum att de i egenskap av huvudman för kollektivtrafiken i Skåne berör ett stort antal människor. Skånetrafiken är också ett intressant fall eftersom att de som trafikhuvudman är ansiktet utåt mot resenärerna men överlåter utförandet av trafiken till ett flertal underleverantörer. På grund av det får Skånetrafiken ofta ta det huvudsakliga ansvaret för problem de inte alltid kan råda över. Problemet vi vill

undersöka är därmed hur en organisation förhåller sig till strategisk kommunikation mot sina intressenter och samarbetspartners, i relation till ett uppdelat arbete och ansvar. Ämnet för uppsatsen utgår från området kriskommunikation, men kommer även i relation till det att beröra varumärkeskommunikation och organisationskommunikation. Coombs (2007) menar nämligen att kriser ska betraktas som hot mot organisationer och kan påverka organisationers rykte och varumärke negativt. Vidare menar Coombs (2015) att kriser kan ses som en oförutsägbar händelse som kan påverka organisationen i stort samt generera negativa resultat, i detta fall resenärers uppfattning av Skånetrafiken. Situationen, med detta i åtanke, blir därför intressant då Skånetrafiken i relation med ett flertal andra aktörer i den skånska tågtrafiken ska få kommunikationen att fungera både internt och externt. Med så många inblandade i tågtrafikens skötsel kommer dessutom frågan om vem som ska ta ansvar för vad. Problemet hittar vi inte bara i detta specifika fall utan återfinns även i en större kontext rent samhällsmässigt, då de flesta organisationer bygger på liknande former av arbets- och ansvarsfördelning. Vad vi ämnar undersöka är alltså problem och krissituationer i stora organisationer där flera aktörer har delat upp arbetet och ansvaret sinsemellan.

1.3 Syfte och frågeställningar

Denna uppsats ämnar undersöka fenomen inom fälten kriskommunikation, varumärkeskommunikation och organisationskommunikation, med insikter om organisationskommunikation som huvudsakligt kunskapsbidrag. Samtliga fält ligger inom ramen för det övergripande forskningsfältet strategisk kommunikation (Falkheimer & Heide, 2007). Syftet med denna studie är att undersöka varumärkes- och kriskommunikationsaspekter i förhållande till organisatorisk ansvarsfördelning utifrån trafik huvudmannen Skånetrafikens perspektiv. Detta syfte leder oss till följande frågeställningar:

- *Hur kan en uppdelning av arbete och ansvar påverka de strategiska kommunikationsinsatserna i Skånetrafikens krishantering?*
- *Hur påverkar uppdelningen av arbete och ansvar inom kollektivtrafiken Skånetrafikens varumärkesarbete?*

1.4 Disposition

Denna uppsats är uppbyggd enligt följande disposition:

- I avsnitt ett presenteras uppsatsens bakgrund, problemformulering, syfte, frågeställningar samt avgränsningar.
- I avsnitt två presenteras det teoretiska ramverk som uppsatsen bygger på.
- I avsnitt tre presenteras uppsatsens vetenskapliga utgångspunkt, metodologi samt insamlingsmetod för det empiriska materialet.
- I avsnitt fyra utförs en grundlig analys av empirin i relation till teorin.
- I avsnitt fem diskuterar vi studiens resultat i en större samhällelig kontext, samt presenterar förslag för vidare forskning.

1.5 Avgränsningar och urval

Undersökningen vi gör grundar sig i forskningsfältet strategisk kommunikation. Fallet vi studerar har dock även starka kopplingar till ämnen som till exempel infrastruktur, logistik och företagsekonomi, som i grund och botten hör till andra forskningsområden. Denna uppsats kommer dock att avgränsa sig till det som ryms inom ramarna för strategisk kommunikation. Vi kommer vidare huvudsakligen utgå ifrån en fallstudie utifrån trafikhuvudmannen Skånetrafikens synvinkel för att undersökningen ska bli så precis och kvalitativ som möjligt. En ytterligare avgränsning vi gör är alltså att inte undersöka fallet utifrån till exempel Trafikverkets eller trafikföretagens perspektiv. Vi gör dessutom inte en övergripande studie över hela kollektivtrafiken. En annan avgränsning som görs är den tidsmässiga; vi kommer alltså att undersöka fallet som det är just nu, och inte hur det har utvecklats över tid eller hur det eventuellt kan se ut i framtiden. Vi gör dessutom en geografisk avgränsning då vi endast undersöker Skånetrafiken. Därmed utesluts trafikhuvudmän i andra delar av landet, så som Västtrafik i Västra Götaland eller SL i Stockholm.

2. Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt kommer det teoretiska ramverket samt tidigare forskning inom fältet att presenteras. Studien utgår från ett flertal olika teoribildningar. Den första är kriskommunikation, där vi dels presenterar olika synsätt på kris i allmänhet, dels hur organisationer förhåller sig till kriskommunikation, men även problematiken gällande vem som äger definitionsrätten av en kris. Vidare följer ett avsnitt om organisationskommunikation, där fokus ligger på struktur och feedback. I relation till detta diskuteras varumärkesteori, där vi framför allt utgår ifrån begreppen varumärkeskapital och hur det påverkar en organisations rykte. Därefter följer en genomgång av socialpsykologiska faktorer påverkan på människors uppfattningar om en organisation. Slutligen presenteras Zygmunt Baumans filosofiska teori gällande flyktigt ansvar som genomsyrar analysen och därmed ligger till grund för uppsatsen. Den stora bredden av teoribildningar är en styrka för uppsatsen då den möjliggör en analys från flera olika synvinklar.

2.1 Kriskommunikation

2.1.1 Definitionen av en kris

Kriser kan enkelt definieras som hot mot organisationer (Coombs, 2007). En organisatorisk kris kan enligt Coombs (2015) vidare definieras som uppfattningen av en oförutsägbar händelse som på ett eller annat sätt hotar viktiga förväntningar hos intressenter. Dessa förväntningar är i detta fall relaterade till hälsa, säkerhet, miljö och ekonomi och kan i mångt och mycket påverka en organisations verksamhet och skapa negativa utfall. En annan bredare definition av kris, formulerad av Ulmer, Sellnow och Seeger (2011), menar att en kris är ett unikt ögonblick i en organisations historia. För att definieras som en kris ska detta ögonblick bestå av tre faktorer. Dels ska det komma som en överraskning för organisationen, dels ska det vara ett hot mot organisationen och dels måste det vara en situation som kräver snabb respons från organisationens sida. Fink (2002) har en liknande definition och menar att kriser kan förstås som ostabila tidsperioder eller situationer med stora förändringar för organisationer. En intressant aspekt med denna definition är att utkomsten i dessa situationer kan vara både negativa och positiva för organisationen (Fink, 2002). Gilpin och Murphy (2008) menar att det finns grundläggande svårigheter att exakt definiera en kris och lyfter fram den stora

mängd synsätt som finns i området, men poängterar också att många kriser härstammar i hur ledningen i en organisation behandlar problem som uppstår. En viktig faktor att ta i beaktning är att kriser är perceptuella (Coombs, 2015). Det är alltså intressenters uppfattningar som hjälper oss att definiera om en händelse är en kris eller inte. Intressenter i detta fall ses som en individ eller en grupp som påverkas och kan påverka organisationen. Om intressenter anser att en organisation är i kris existerar krisen, vilket i sin tur resulterar i att intressenter reagerar som om organisationen vore i kris. Coombs (2015) menar dock att medvetna organisationer vet att kriser kommer att inträffa, de vet bara inte när. Kriser är därmed oförutsägbara men inte oväntade. Vidare menar Coombs (2015) att kriser kan förstås genom tre olika tidsfaser. Den första är *pre-crisis*-fasen, alltså tiden före en kris. Här menar Coombs (2015) att de flesta kriser i ett tidigt skede avger varningssignaler och att organisationer, genom att tyda dessa, kan lindra eller i bästa fall helt förhindra kriser. Den andra fasen är själva krisen, det vill säga om organisationen inte lyckats avstyra en annalkande risk. Det viktiga här är, förutom bra kriskommunikation, att minnas att kriser är perceptuella, det vill säga att det som inte uppfattas som en kris av organisationen fortfarande kan göra det av intressenter. Den tredje fasen kallas *post-crisis*, alltså tidsperioden efter krisen. Det viktiga i denna fas är enligt Coombs (2015) bland annat utredning och utvärdering av vad som hände. Kriser hotar förhållandet mellan organisationen och dess intressenter då de stör intressenternas förväntningar vilket i sin tur gör att människor blir upprörda och arga. Detta är varför kriser anses vara farliga för en organisations rykte. Då ett rykte baseras i hur intressenter uppfattar organisationen kan bilden av organisationen bli mindre positiv om intressenters förväntningar inte uppfylls. Resultatet av detta är att ryktet blir skadat (Coombs, 2007; Coombs, 2015). Vidare beskriver Coombs att kriser även har potentialen att skapa negativa eller oönskade resultat. Om organisationens affärer på något sätt störs resulterar detta i vanliga fall i ekonomiska förluster men skador från en kris kan gå bortom även det. Det kan innebära skador eller dödsfall för intressenter, skador på egendom, besudling av ryktet, skador på varumärket och skador på miljön (Coombs, 2015).

2.1.2 Att förstå kriskommunikation

Att kunna kommunicera väl under en kris är av yttersta vikt för organisationer. Langford (2009) menar att vad en organisation gör under en kris är viktigt, men att det är vad den kommunicerar som gör den största skillnaden. Fink (2002) menar dessutom

att det finns en viktig tidsaspekt, alltså att organisationer i kris inte bara kommunicerar, utan att de dessutom gör det snabbt. Enligt Coombs (2007) har kunskapen om hur organisationer kommunicerar under kriser länge varit baserad till största delen på tidigare fallstudier. Han menar att detta har inneburit att kunskapen om hur intressenter reagerar på kriskommunikationen har varit begränsad, och därmed också sett ett behov av mer experimentbaserad forskning i fältet. Resultatet av hans forskning är en teori som kallas *Situational Crisis Communication Theory*. Det som gör denna teori särskilt relevant för vår undersökning är att den är baserad i attributionsteori. Attributionsteorin innebär att människor som möts av en oväntad och negativ situation kommer att söka efter anledningar till varför denna situation uppstod, och dessutom försöka tillskriva ansvar för den (Coombs, 2007; Ki & Brown, 2013). Yum och Jeong (2015) menar att denna tillskrivning av ansvar kommer att ligga till grund för de emotionella reaktionerna hos de drabbade människorna, och detta ligger i sin tur till grund för huruvida de kommer att stödja eller döma den ansvariga organisationen. Därför anses också attributionsteorin generellt vara ett bra verktyg för organisationer när det gäller att förutspå utkomsten i situationer som kan drabba organisationen (Harvey, Madison, Martinko, Crook & Crook, 2014).

För organisationer i krissituationer innebär detta att de personer som drabbats av krisen kommer att vilja veta vem som bär ansvaret för den. Om de drabbade personerna anser att organisationen bär ansvaret kommer det att skada organisationens rykte, oavsett om organisationen faktiskt bär det yttersta ansvaret eller inte (Ki & Brown, 2013). Grappi och Romani (2015) menar att detta beror på att tillskrivning av ansvaret för en kris grundar sig i de drabbades känslor av antingen ilska eller sympati. Att tidigt ta reda på de drabbades känslor, och även vem de anser vara skyldig, blir därmed viktigt för organisationer i krissituationer. Coombs (2007) menar vidare att det finns tre faktorer som kan öka risken för att organisationens rykte skadas i krisen. Det är dels vem som får skulden i ett tidigt skede i krisen, men även om organisationen haft många kriser tidigare, samt hur bra rykte organisationen hade innan krisen. Dessa tre faktorer är alltså något som organisationer ständigt måste vara vaksamma på, eftersom de kommer ha en stor påverkan på hur organisationens rykte kommer att påverkas i potentiella krissituationer. Det blir dessutom särskilt viktigt för organisationer som sedan tidigare brottats med dåligt rykte eller många kriser i sitt förflutna, eftersom de hamnar i ett särskilt utsatt läge under kriser. Gilpin och Murphy (2008) poängterar ytterligare en

faktor som kan förvärra situationen för organisationer i kris, nämligen pluralistisk ignorans. Detta förklaras som en ovilja eller oförmåga från medlemmar i organisationen att kritisera organisationens handlingar eller att se handlingarna som problematiska. Detta kan i förlängningen leda till att organisationen blir blind för problem som kan uppstå och oförmögen att kunna hantera dem.

Vidare menar Yum och Jeong (2015) att en organisation som drabbats av någon form av kris bör styrka det faktum att den gjort bra ifrån sig vid andra tillfällen och att händelsen i fråga är en engångsföreteelse. Däremot menar Ki och Brown (2013) att organisationer inte bör göra insatser för att reparera sitt rykte innan de tillhandahållit information och instruktioner till de som drabbats av krisen. Coombs och Holladay (2014) menar vidare att kriskommunikation kan förstås som en retorisk arena. Denna synvinkel ger en extra dimension till kriskommunikation eftersom den inte endast fokuserar på de officiella budskapen som organisationen skickar ut. Istället menar dem att kommunikativa budskap i en kris skapas i både större och mindre retoriska arenor som både består av representanter från organisationen, det vill säga interna aktörer, och personer som på olika sätt är drabbade av krisen, så kallade externa aktörer. Vidare menar Coombs och Holladay (2014) att de officiella budskapen från organisationen inte privilegieras, utan att även de externa aktörerna kan bli kriskommunikatörer när de sprider sina reaktioner till de officiella budskapen. Eftersom dessa reaktioner både kan vara positiva och negativa, så möjliggörs existensen av ett flertal olika budskap om samma kris, förutom de officiella budskapen från organisationen.

Alla problem är däremot inte kommunikationsproblem. Palm (2006) menar att det finns mycket önsketänkande i samband med kommunikation. Kommunikation ses ofta som ett universalmedel som kan lösa alla problem, framför allt av kommunikatörer men i ännu högre grad kommunikatörernas chefer. Han tar upp exempel som vikande efterfrågan, dålig stämning på arbetsplatsen, för många dödade och svårt skadade i trafiken för att nämna några. Misslyckanden skylls ofta på att organisationen inte lyckas att få ut sin kommunikation istället för brister i de förslag som har kommunicerats. Palm (2006) menar vidare att kommunikation är ett, om än kostnadseffektivt, relativt svagt styrmedel för att påverka människors beteenden. Även om kommunikation sällan är hela lösningen på ett problem så är det ofta en del av den. Kommunikation fungerar för det mesta som förstärkning och komplement till andra starkare styrmedel snarare än

som alternativ. Det är däremot ett vitalt verktyg vad gäller organisationers öppenhet gentemot allmänheten - speciellt när kriser uppstår. Coombs (2015) menar att öppenhet kan definieras enligt följande kriterier: (a) tillgänglighet gentemot media, (b) ha en vilja att avslöja information och (c) att sträva efter ärlighet.

2.2 Kommunikation i organisationer

2.2.1 Struktur i organisationer

Heide, Johansson och Simonsson (2012) definierar en organisation på följande vis:

“En organisation är ett socialt kollektiv där interaktion och kommunikation mellan organisationsmedlemmar är grunden för verksamheten som vanligtvis innebär gemensamt och koordinerat arbete för att uppnå ett uttalat mål”.

-(Heide et al., 2012, s. 38)

När organisationsforskare talar om strukturer refererar de främst till två stycken, nämligen fysisk och social struktur. I detta avsnitt har vi valt att koncentrera oss på den sociala strukturen som mer ingående handlar om relationer mellan sociala element som människor, positioner och organisatoriska enheter. Relaterat till social struktur är även hur arbets- och ansvarsfördelningen görs och hur organisationer samordnas och styrs. När behov av ordning, arbetsfördelning och specialisering uppkommer fungerar strukturer som en naturlig lösning. Därefter uppstår också behov av samordning då arbetet fördelas i organisationen. Alla de medlemmar som verkar inom en organisation har olika roller och några har ett mer uttalat samordningsansvar än andra (Heide et al., 2012). Att applicera struktur till sin organisation bidrar med ett flertal fördelar. Arbetssätten blir mer formaliserade och tydliggjorda, effektiviteten ökar, arbetet går snabbare och så vidare. Dock kan det uppstå problem. Det finns risk att såväl handlingar som kommunikation och idéer stannar inom vissa gränser vilket är negativt. För många regler, procedurer och vanor begränsar kreativiteten i organisationen. Med tanke på det kan en del strukturer bli för starka och verka hämmande (Heide et al., 2012). Elg (2007) menar att grupperingar av organisationer som samverkar mot ett större, gemensamt mål kan förstås ur ett nätverksperspektiv. Med detta menas att organisationernas omvärld ses som ett avgränsat nät av olika relationer. Dessa relationer uppstår ofta som ett resultat av ett behov att kontrollera knappa resurser i sin omvärld, därför att inga

organisationer kan vara helt och hållet självförsörjande. De blir alltså beroende av resurser som kontrolleras av utomstående aktörer för att kunna driva sin verksamhet (Elg, 2007). En sådan situation kan vara fördelaktigt för alla parter så länge inte en asymmetrisk relation uppstår, det vill säga att en av parterna kontrollerar en avgörande resurs i nätverket samtidigt som den parten inte är lika beroende av de andra. Sker detta finns risk för olika typer av maktutövning, och ofördelaktiga anpassningar från parten i beroendeställning (Elg, 2007). En annan aspekt av detta perspektiv på organisationer är att nätverket grundas i förtroende för de andra parterna, och det är förtroendet som avgör vilka åtaganden som de olika organisationerna är beredda att göra mot varandra (Elg, 2007). En annan, relativt ny, teoribildning om organisationer kallas för CCO. CCO står för *Communicative Constitution of Organization* och utgår ifrån att kommunikation är en huvudfaktor för att bilda organisationer (Putnam & Nicotera, 2010). Det väsentliga med teorin är att aktörerna betraktas som ett kollektiv och inte fastnar i att bara se processer som består av interaktioner på mikronivå mellan individer. Resultatet av detta är att organisationen tas upp i ett sammanhang med etikett, regler och procedurer som är bestående över tid och rum (Putnam & Nicotera, 2010). Kommunikation förser aktörerna med legitimitet och auktoritet som ger dem makt och kontroll. Självfallet handlar det också om att upptäcka hur kommunikationen kan tillföra det just nämnda (Putnam & Nicotera, 2010). Snead Jr, Magal, Christensen och Ndede-Amadi (2014) menar också att det är framgångar eller motgångar skapade i de interna processerna, alltså de som kollektivet skapar, som leder till de största emotionella reaktionerna. Därmed är det också de interna processernas framgångar som leder till störst effekter hos publiken.

2.2.2 Feedback

En kommunikationsmodell som inte bara fått stor utbredning i facklitteraturen utan också ses som den enklaste modellen är teknisk inspirerad och bygger på tre element: sändare, mottagare och budskap. Processen som modellen visar kallas envägskommunikation och är mycket utbredd i masskommunikation och i stora organisationer. Envägskommunikationens stora problem är att avsändaren inte kan vara säker på att budskapet når fram och uppfattas på avsett sätt. Förmedlas budskapet genom flera led är risken stor att förvrängningar av det som sagts skapas. Begreppet feedback, översatt återkoppling, kom som en effekt av detta (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006). Som organisation är det viktigt att erhålla feedback från sina

intressenter för att undersöka deras uppfattningar om organisationen (Löwensberg, 2009). Då missförstånd kan leda till skador på människor och material, till exempel inom luftfarten, järnvägs- och sjötransporter, som Bakka et al (2006) tar upp, är feedback av utomordentlig stor betydelse för kommunikation i organisationer. Detta gäller även när stora resurser sätts in i masskommunikation, till exempel i reklam. För att säkert ta reda på om budskapet får någon inverkan på folks beteende är det därför viktigt att studera vilka reaktioner som budskapet får (Bakka et al, 2006). Feedback hjälper även avsändaren att anpassa sitt budskap efter reaktionerna som erhålls (Fiske, 2011).

2.3 Varumärkeskommunikation

2.3.1 Organisationens rykte

“My reputation grows with every failure”

-George Bernard Shaw, citerad av Earl och Waddington (2012, s. 3)

Ett varumärke är, förenklat, kopplingar mellan en organisation och dess kunder (Earl & Waddington, 2012). De menar vidare att människor som driver organisationer i allt större grad upplever en rädsla grundad i ständigt minskad kontroll över organisationens varumärke. Denna minskade kontroll beror på att organisationens varumärke - dessa kopplingar - inte längre knyts till kunder enligt relativt få, testade och förutsägbara vägar. Med allt fler kommunikationskanaler, bland annat sociala medier, blir också kopplingarna allt fler i vilket försvårar situationen och minskar möjligheten för organisationen att påverka sitt varumärkes rykte, och det gör dessutom förhållandet mellan varumärken och kunder mer komplext (Earl & Waddington, 2012). Vidare menar Bengtsson och Östberg (2011) att konsumenten intar en mer aktiv roll då de omtolkar och personliggör märkens mening. Detta innebär att många aspekter i märkenas roll som kulturella symboler förbises om man enbart utgår ifrån ett rent företagsperspektiv.

Mediavolymen och den direkta förbindelsen är bara två faktorer som bidrar till den skräck som kan infinna sig när man talar om varumärket. Det finns fler faktorer som bidrar så som hastigheten - i den mening att se till hur mycket hastigheten påverkar

spridning av information och skapandet av influens. Detta gäller både positiva och negativa influenser på varumärkets rykte. Ryktet kan plötsligt ändras, och om organisationer inte har en plan för hur de ska svara på oväntade negativa händelser kan det vara för sent (Earl & Waddington, 2012)

Den största utmaningen i PR-branschen är inte att hitta en komfortabel plats i den värld där media och marknadsföring befinner sig i utan att skapa positiva reaktioner till varumärket istället för att försvara det mot negativa. Mike Walsh, citerad i Earl och Waddington, säger:

“PR spends far too much time reacting to crises and negative headlines. Its big opportunity has to be to get it self on the front foot in the way that it enables brands to communicate”

-(Earl & Waddington, 2012, s. 10)

Alltså är det bättre att skapa en strategi som jobbar med att agera proaktivt istället för reaktivt. Young (2010) menar dock att kommunikation bör fokusera mer på människan istället för konsumenten - där han menar att människor är individer som inte kan betraktas i form av siffror. I sin kommunikation är det av yttersta vikt att vara konsumentinriktad hellre än mediainriktad. Kommunikation blir här en viktig faktor då det handlar om att påverka folk, medan mediaplanering mer handlar om att nå de rätta personerna på de rätta platserna. En utmaning är att få folk att uttrycka att något är bra snarare än att själv säga det (Earl & Waddington, 2012). Den redaktionella världen förändras snabbt och den största anledningen till detta är internet. Vissa hävdar att det är de sociala medierna och individens förmåga att kunna förbise konventionell media och kunna interagera direkt med varumärken. Internet har förändrat hur publicering kommer att ske framöver vilket i sin tur förändrat formen för hur konventionell och social media ser ut. Förståelsen ur ett vetenskapligt perspektiv är därför väldigt viktig. Det är således av högsta vikt att man har en kunskap om hur intressenters attityd, övervakning av feedback och mätning av resultat fungerar. Idag måste alltså människor inom PR-branschen ha ett smartare och tuffare förhållningssätt när det kommer till leverans av redaktionellt material (Earl & Waddington, 2012). Enligt Young (2010) har verktyg som Google och *web tracking* resulterat i en rikare inblick i processen angående konsumenters beslutsfattande. Det har också gett organisationer en bättre förståelse om konsumenters reaktioner till annonser och köpbeteende efter en kampanj.

Idag blir varumärken bedömda i mycket större utsträckning än tidigare vilket resulterar i att marknadsförare i sin tur blir tvingade till att göra bedömningar snabbare, och detta med utgångsläget att idag jämfört med tidigare vara mindre erfarna (Earl & Waddington, 2012). Förklaringen till dessa bedömningar grundas i kommunikationens hastighet. Det vi syftar på i detta fall är konversationer som tar sin plats online, såsom i sociala medier. Då online-konversationer både bevaras i digitaliserad text och har möjlighet att spridas i hög hastighet mellan miljontals människor har dem en stor fördel. Bara några få valda ord kan inom loppet av några minuter nå de yttre gränserna av de sociala nätverken vilket får människor att hellre lyssna till det än samma ord uttryckt bland folk i den icke-digitala världen. Coombs och Holladay (2014) beskriver även att människor reagerar på ett annat sätt då en organisations svar på en kris förmedlas genom sociala medier i jämförelse med när budskapet kommer från traditionella medier eller organisationens hemsida. Meddelanden som återfinns på sociala medier och som i sin tur skapats av människor drabbade av krisen har potentialen att antingen förbättra eller fördärva ryktet för organisationer i kris då de har möjlighet att påverka och forma de värderingar som angår organisationens rykte (Earl & Waddington, 2012). Däremot menar Herbert och Englund Hjalmarsson (2012) att en organisations närvaro på sociala medier alltid är en nödvändighet då folk kommer att prata om organisationen oavsett om den har en närvaro eller ej. En närvaro på sociala medier tillåter alltså åtminstone organisationer att föra en dialog med folk och på så sätt mildra eventuell kritik. Fill (2011) menar att kunders attityder gentemot varumärket påverkas av andra människors åsikter. Bedömningen av varumärket är därför ett känsligt ämne. Får de inte saker att stämma kan konsekvenserna blir mycket allvarliga (Earl & Waddington, 2012). Det är i detta fall viktigt att lyssna till människors feedback för att på så sätt få all den viktiga insikt som behövs (Young, 2010).

2.3.2 Varumärkeskapital

Moran, citerad av Rosenbaum-Elliott, Percy och Pervan (2011), definierar begreppet varumärkeskapital enligt följande:

“I believe the concept of brand equity to be that any given brand name, itself, has particular meaning and value to its consumers and to its direct costumers, the distributive trade, which affects the future earning potential of the product or products which are sold under that name”

-(Rosenbaum-Elliott et al, 2011, s. 89)

Här menar Moran att namnet eller varumärket själv har en stor del i vad som i slutändan har tjänats sett till sålda produkter eller tjänster. Aaker, också citerad av Rosenbaum-Elliott et al (2011), definierar i sin tur varumärkeskapital som:

“A set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm’s costumers”.

-(Rosenbaum-Elliott et al, 2011, s. 90)

För att förstå ett företags varumärkeskapital måste det betraktas utifrån konsumentens perspektiv då det är konsumenten som bestämmer graden av varumärkets framgång. Det är det ökade värde som kunden uppfattar att ett varumärke tillför till en produkt, som gör att kunden kommer att ha en preferens till just det varumärket (Rosenbaum-Elliott et al, 2011). Aaker talar också om att genom reducerande av risk kan varumärket tillhandahålla ett visst värde för kunden och på samma gång erbjuda ett antal funktioner från varumärket som också det skapar ett värde för konsumenten. Vad Aaker menar är exempelvis förmågan att enkelt kunna identifiera produkten och försäkra sig om kontinuitet och kvalitet (Rosenbaum-Elliott et al, 2011). Fill (2011) förklarar varumärkeskapital som en generell ökning av varumärkets värde och ser därmed också varumärkeskapital som en viktig tillgång för organisationen. Han menar vidare att varumärkeskapital är viktigt för att bibehålla kundernas lojalitet. Franzen (I Rosenbaum-Elliott et al, 2011) förklarar ur sin synpunkt att ett varumärkes värde till konsumenter kan förklaras utifrån någonting som han kallar mentalt varumärkeskapital, som innefattar medvetenhet, uppfattning, attityd, och beteendebaserat varumärkeskapital som beaktar olika aspekter angående konsumtionsbeteende. Smith (2013) menar att en organisations rykte baseras i både det som sägs såväl som görs av organisationen i fråga, och både det som är planerat och oplanerat. Organisationens rykte är alltså inte endast grundat i det som ingår i de planerade kommunikationsinsatserna. Vidare förklaras varumärkeskapital i termer av tillgångar och risker som grupperas till fyra kategorier: medvetenhet om varumärket, associationer till varumärket, upplevd kvalitet samt lojalitet till varumärket (Rosenbaum-Elliott et al, 2011). Gemensamt för alla begrepp är att varumärkeskapital härstammar utifrån kundmedvetenheten angående ett varumärke som utlöser associationer i människors minne som är relaterade till varumärket. En positiv attityd gentemot varumärket kommer skapa starka emotionella associationer som över tid har stora möjligheter att

utvecklas till en attityd som går längre än att bara gilla varumärket (Rosenbaum-Elliott et al, 2011). Från konsumentens perspektiv kan varumärkeskapital sammanfattas enligt följande: (1) medvetenhet om ett varumärke leder till (2) lärande och bildning av attityder angående det varumärke som kommer påverkas av emotionella associationer, vilket senare resulterar i (3) en viss inställning till varumärket i fråga. Detta bygger i sin tur varumärkeslojalitet (Rosenbaum-Elliott et al, 2011).

2.4 Principen om sociala bevis

Robert Cialdini (2005) menar att en stor del av mänskligt beteende grundar sig i att människor använder sig av mentala genvägar. Dessa mentala genvägar är förenklingar av verkligheten för att minimera användandet av kognitiva resurser i beslutsprocessen. Till exempel så använder konsumenter ofta förenklingen att en dyr produkt per automatik har hög kvalitet och är åtråvärda, eftersom de inte orkar göra en grundlig analys av själva produkten i sig innan de skapar sig en uppfattning om den. Dessa mentala genvägar begränsar sig dock inte till enbart konsumtionsbeslut utan används av människor i nästan alla situationer de möts av (Cialdini, 2005). En sådan princip om förenkling, som är väldigt djupt rotad hos människor, är principen om sociala bevis. Sociala bevis grundar sig i den socialpsykologiska teorin om konformitet, som enligt Aronson (2012) kan förstås som den förändring av attityder hos en person som kommer från riktiga, eller upplevda, påtryckningar från andra personer. Vad detta innebär är att man, i en given situation, kommer att agera likadant som personerna runt omkring en gör, på grund av uppfattningen att det är det säkraste sättet att agera på. Det innebär även att människor är benägna att forma sina åsikter om ett visst ämne utifrån vad folk i deras omgivning tycker (Cialdini, 2005). Människor är dessutom i större grad benägna att ta till sig negativ information snarare än positiv (Wanger, 2002) Det finns även två omständigheter som ökar sannolikheten att folk agerar utifrån sociala bevis. Dels det faktum att människor tenderar att agera likadant som folk som liknar en själv på något sätt. Den andra omständigheten är osäkerhet, det vill säga i bemötandet av en svårtydd situation (Cialdini, 2005). Kilar, citerad i Young, säger:

“I’ve always said that our brand is what people say about us when we’re not in the room and this is the best tool for hearing what people are saying”.

-(Kilar, i Young, 2010, s. 80)

Att vara närvarande i sociala medier är därför ett viktigt verktyg i arbetet med att förstå hur konsumenter interagerar med varumärket, andra konsumenter och sociala medier (Young, 2010). För att relatera till Aronsons och Cialdinis teorier återfinns dem i det Young (2010) säger om begreppet *word-of-mouth*. Young menar att konsumentpåverkan är centralt för att driva försäljning. *Word-of-mouth* ingjuter självförtroende då han menar att många rekommendationer kommer från personer i människors närhet. Detta eliminerar i sin tur den emotionella risken i att följa rekommendationen. Fill (2011) menar vidare att *word-of-mouth* förstärker uppfattningarna om ett varumärke och att detta grundas i trovärdigheten som finns i de budskap människor får från närstående. En annan anledning till begreppets relevans är det personliga intresset. Påverkan genom sociala bevis är ett effektivt medel för att skapa lojalitet sett ur ett kognitivt socialpsykologiskt perspektiv. Genom att rekommendera en produkt får den som rekommenderar ett personligt intresse av utgången vilket sedan leder till förbättrad lojalitet och fortsatt förespråkande för produkten i fråga. Ett ökat upplevt värde uppstår också när en person till en annan förespråkar en produkt eftersom personen i fråga uppskattar produkten. Detta kan i sin tur leda till en större sannolikhet att andra människor testat varumärket och att lojaliteten till varumärket ökar (Young, 2010).

2.5. Det flyktiga ansvaret

Även om avståndet mellan Förintelsen under andra världskriget och organisations- och kommunikationsteorier kan tyckas vara väldigt stort, så menar Bauman (1989) att många liknelser kan dras. Han menar framförallt att det finns många lärdomar att finna vad gäller stora och byråkratiskt styrda organisationer, som Förintelsen endast får representera i form av ett (förvisso extremt) fall. En av de centrala karaktärerna hos denna typ av moderna organisationer är en utbredd uppdelning av arbetsuppgifterna; att varje enskild individ eller del i organisationen enbart arbetar med en liten del av organisationens verksamhet. Detta skapar även ett upplevt avstånd mellan individerna och slutresultatet. Detta understryks även av Giddens (1996), som menar att den moderna industrin bygger på olika former av arbetsdelning. En särskilt viktig poäng som Bauman (1989) tar upp, som är ett resultat av arbetets uppdelning, är ett fenomen som kallas för ett fritt svävande eller flyktigt ansvar. Det är något som kan uppstå i stora

organisationer där ansvaret för arbetet och beslut som fattas ständigt förflyttas mellan de olika hierarkiska nivåerna i organisationen. Vad detta kan resultera i är att ingen i organisationen kommer bära, eller uppleva sig bära, det yttersta ansvaret för problem som uppstår. Varje individ i organisationen kommer endast uppleva sig ansvarig för sin lilla del av en mycket större helhet. Bauman menar alltså att *“organisationen som helhet är ett instrument för att eliminera ansvaret”* (1989, s. 225). Effekten av denna ständiga förflyttning, och i slutändan eliminering, av ansvar blir att de allra flesta individerna i organisationen kommer uppleva ett praktiskt och mentalt avstånd mellan sig själv och organisationens slutresultat. En annan viktig aspekt, som är direkt relaterat till avståndet mellan individerna i organisationen och organisationens slutresultat, är det faktum att byråkratiska organisationer tenderar till att avhumanisera personerna som verksamheten är inriktad mot. Bauman menar exempelvis att *“för järnvägsdirektörer är det enda meningsfulla sättet att tala om sina objekt att uttrycka dem i termer av ton per kilometer”* (1989, s. 150). Genom denna avhumanisering blir alltså människor som berörs av organisationen reducerade till en uppsättning kvantitativa mått. I en modern kontext kan detta till exempel få konsekvenser för hur företag betraktar sina kunder eller om de över huvud taget har ett kundfokus i sin verksamhet. En situation när denna eliminering av ansvar kan bli särskilt problematisk är när stora organisationer genomgår kriser. Som tidigare nämnt menar Coombs (2007) att en av de första, och mest kritiska, saker som organisationens intressenter kommer att göra när en kris uppstår är att försöka tillskriva ansvar för krisen. Han menar också att ju mer ansvar för krisen som intressenterna tillskriver organisationen, desto mer kommer det att påverka organisationens rykte negativt. En konsekvens som det flyktiga ansvaret då kan få är att det finns en risk att de personer som drabbas av krisen gör felaktiga bedömningar av vem som faktiskt bär det yttersta ansvaret för krisen. En annan viktig aspekt som grundar sig i arbetsdelning och ansvar, är det som Giddens (1996) benämner som tillit till abstrakta system. Han menar att stora organisationer kan betraktas som så kallade expertsystem, uppbyggda av ett antal individer med stor och specialiserad teknologisk kunskap inom det område som organisationen verkar i. Han menar vidare att de som faktiskt är användare av teknologin, exempelvis passagerarna ombord på ett flygplan, endast har väldigt begränsad kunskap om teknologin och därför sätter sin tillit till att de ansvariga individerna, exempelvis piloterna, att resan kommer gå väl. En nyckelfaktor till att denna tillit ska existera är dock att det finns så kallade tillgångspunkter till systemet, det vill säga möjligheter för användarna av teknologin att möta personer med

ansvar för systemet, alltså att det finns en grad av transparens. Giddens menar att *“de moderna institutionernas natur på djupet är bunden till de mekanismer som rör tilliten till abstrakta system”* (1996, s. 84). Detta blir särskilt intressant att sätta i relation till Bauman som menar att organisationer är ett instrument till att eliminera ansvar.

3. Metod

I detta avsnitt kommer uppsatsens vetenskapsteoretiska utgångspunkt samt metodologi presenteras. Vår undersökning är baserad i en avgränsad kvalitativ fallstudie av trafikhuvudmannen Skånetrafiken. Den kvalitativa metoden innebär ett hermeneutiskt tolkande förhållningssätt till det empiriska materialet. Undersökningens huvudsakliga empiri baseras i tre djupintervjuer med personer i ledande kommunikativa befattningar på Skånetrafiken. För att erhålla en nyanserad bild har även en fokusgruppsintervju med personer som pendlar frekvent utförts. Utöver detta har vi även analyserat verksamhetsplaner från Skånetrafiken och Region Skåne. De olika insamlingsmetoderna har också möjliggjort en triangulering av fallet och därmed större möjligheter för en djup analys.

3.1 Vetenskapsteoretisk ansats och val av metod

I denna studie har vi valt att utgå ifrån en kvalitativ forskningsmetod. Den kvalitativa metoden grundar sig i ett ontologiskt antagande om att verkligheten är socialt konstruerad, det vill säga skapad av interaktioner mellan deltagarna i den, och att kunskap om denna verklighet nås genom att forskaren tolkar interaktionerna mellan deltagarna, i ett epistemologiskt förhållningssätt som kallas för interpretivism (Bryman, 2012). Alvehus (2013) menar att just tolkningen är det centrala i den kvalitativa metoden, och att det är tolkningen av ett visst fenomen som bidrar till att öka kunskapen om det. Detta förhållningssätt kan även benämnas som hermeneutiskt, vilket innebär att betydelsen av en handling skapas av den som tolkar handlingen (Åkerström, 2014). Den kvalitativa metoden intresserar sig dessutom för att hitta meningar och samband (Alvehus, 2013). Därmed blir också forskaren själv och dennes tolkningar det främsta instrumentet för den kvalitativa metoden (Daymon & Holloway, 2011)

Med utgångspunkt i det kvalitativa och tolkande tankesättet har vi valt att göra vår undersökning i form av en fallstudie. Merriam (1994) definierar fallstudien som en undersökning av företeelser i ett avgränsat system, och Adelman, Jenkins och Kemmis (i Merriam, 1994) menar dessutom att dessa företeelser ska utgöra ett exempel på en mer omfattande grupp av händelser. Alvehus (2013) styrker detta och menar på att en fallstudie kan användas för att beskriva mer allmänt förekommande fenomen. Detta innebär alltså att man i en fallstudie, genom att skapa rik och detaljerad kunskap om en viss företeelse, kan förklara och skapa djupare förståelse för större företeelser i

samhället (Daymon & Holloway, 2011). På grund av dessa egenskaper är fallstudien dessutom en metod som passar väl i forskningsfältet strategisk kommunikation (Heide & Simonsson, 2014).

3.2 Den kvalitativa forskningsintervjun

Den huvudsakliga metoden för empiriinsamlingen i vår studie är kvalitativa intervjuer. Merriam (1994) menar att intervjuer är en lämplig metod att använda när man som forskare är intresserad av hur människorna som undersöks tolkar fenomen i sin omvärld. Genom den kvalitativa intervjun får man alltså reda på nyanserade beskrivningar av intervjupersonernas livsvärld, och deras egna beskrivningar av hur de känner och handlar (Kvale & Brinkmann, 2014). Syftet med vår studie är att undersöka kommunikationsaspekter utifrån en stor organisations synvinkel, och därför var det naturligt att vår empiri skulle grunda sig i uppfattningarna hos personer med kommunikativt ansvar på organisationen. Genom att göra djupgående intervjuer med dessa personer fick vi en djupare inblick och större förståelse dels för hur deras faktiska arbetssituation ser ut, men även och de känner och förhåller sig till sitt arbete (Alvehus, 2013).

3.2.1 Urval av intervjupersoner

I processen av att välja ut intervjupersoner lämpliga för vår studie fanns det ett antal personer som specifikt hade stor inblick i organisationen som helhet men även hur den sköttes kommunikativt. Merriam (1994) menar att den urvalsstrategi som är den lämpligaste är den icke-problematiska - där den vanligaste formen är ett så kallat målinriktat urval. Då Skånetrafiken är en relativt komplex organisation passar detta urval utmärkt till vår studie då det baseras på antagandet att man önskar upptäcka, förstå och få insikt. Målet är att lära sig så mycket som möjligt vilket mynnar ut i att man måste göra sitt urval därefter. I vårt fall fick vi god hjälp av en av intervjupersonerna som gav oss såväl tips som kontaktuppgifter till ytterligare intervjupersoner. Vårt urval resulterade i tre stycken intervjuer med personer inom olika ledande befattningar på Skånetrafiken. Den första intervjupersonen var Ulrika Mebius, som är PR- och informationschef, den andra var Louise Jennergren, marknadsanalytiker och ansvarig för kundnöjdhet och den tredje var Magnus Andersson, som är affärsområdeschef för Skånetrafikens tågtrafik. Urvalet av endast tre personer kan uppfattas som begränsat. Kvale och Brinkmann (2014) menar dock att det viktiga i en kvalitativ studie är att

informationsmättnad uppnås, alltså att undersökningen faktiskt ger svar på det som ämnar undersökas. De tre intervjuerna som vi utförde på Skånetrafiken gav en väldigt tydlig bild över det vi undersökte, alltså anser vi att detta antal intervjuer är adekvat.

3.2.2 Intervjugenomförande

Intervjuerna genomfördes enligt den semistrukturerade metoden (Bryman, 2012). Inför intervjuerna skrevs intervjuguider med mellan 24-27 frågor, där varje intervjuguide var anpassad efter samtalsämnen och teman som intervjupersonen i fråga arbetar med (se bilaga 1-3). Dessa intervjuguider fungerade som underlag för intervjuerna men vi försökte även ge intervjupersonerna möjlighet till att kunna svara fritt och resonera utanför ramarna för frågorna. Detta möjliggjorde även att vi kunde ställa följdfrågor kring de svar vi fick (Bryman, 2012). Intervjuerna var ungefär en timme långa och genomfördes mellan den 8 - 21 april, dels på Skånetrafikens huvudkontor i Hässleholm och dels på Region Skånes kontor i Malmö.

3.3 Fokusgrupp

Förutom de enskilda djupintervjuerna vi har gjort med anställda på Skånetrafiken, har vi även gjort en fokusgrupp med fem personer som mer eller mindre frekvent reser med Skånetrafiken. Anledningen till att vi intervjuade dessa personer är att även om undersökningen huvudsakligen är utifrån Skånetrafikens perspektiv, så ser vi resenärernas åsikter som en viktig faktor för att förstå fallet. Gustafsson (2014) menar att en fokusgrupp är lämpligt när man vill göra en djupare undersökning av en grupp människors motiv, erfarenheter och tankeprocesser. Han menar vidare att det är en bra metod när det kan finnas olika åsikter om ett visst ämne, och att det då finns ett intresse att undersöka hur människor pratar med varandra om ämnet snarare än att höra enskilda utsagor om det. Larsson (2010) menar att fokusgrupper kan vara ett bra verktyg för att triangulera in sin undersökning, det vill säga att man använder fler än en metod för komplementera den huvudsakliga metoden. Rekryteringen av personerna till fokusgruppen gjordes enligt ett ändamålsenligt urval i en befintlig grupp studenter på Campus Helsingborg (Larsson, 2010). Vi gjorde ett medvetet val av personer som vi visste hade erfarenhet av frekvent resande i den skånska kollektivtrafiken. Även fokusgruppen gjordes enligt en semistrukturerad metod (Gustafsson, 2014), där vi lät deltagarna diskutera fritt kring Skånetrafiken, även om frågorna var relativt specifika

för att hålla diskussionen till ämnet (se bilaga 4). Fokusgruppen genomfördes den 27 april på Campus Helsingborg.

3.4 Övrig empiri

Förutom de genomförda intervjuerna och fokusgruppen har vi även använt stödjande empiri i form av en dokumentanalys av dels Skånetrafikens verksamhetsplan för 2015-2018 (Skånetrafiken, 2014), och dels av Region Skånes trafikförsörjningsprogram för 2015 (Region Skåne, 2014). Dessa dokument har dels används för inhämtning av rena fakta kring fallet, men även tolkats utifrån bland annat de trend- och omvärldsanalyser de innehåller. Merriam (1994) menar att dokument i fallstudie kan analyseras på samma sätt som intervjuer, och enligt Falkheimer (2014) kan dokument fungera som ett bra komplement i analyser.

3.5 Analysmetod

Merriam (1994) menar att en viktig del i analysarbetet är att koda och kategorisera empirin. Med detta i åtanke skapade vi tidigt tre huvudsakliga kategorier i genomgången av materialet till hands: *varumärke*, *kommunikation/kriskommunikation* samt *det flyktiga ansvaret*, som vi sedan kunde använda för att hitta intressanta citat i intervjutranskriptioner och dokument. Dessa kategorier speglar mycket väl det syfte vår studie har och var även till stort stöd i uppbyggnaden av själva analysen. Analysen gjordes sedan i ett abduktivt förhållande till teoriavsnittet, det vill säga ett växelspel mellan vår insamlade empiri och teori (Alvehus, 2013; Bryman, 2012). Rapporten är skriven enligt APA-metoden, tydliggjord i Backman (2008).

3.6 Reflektioner kring metodval och insamling

Den kvalitativa forskningsmetoden lämpar sig väl när man vill skapa en djupare förståelse för ett specifikt fenomen, men den är också förknippad med vissa risker som man som forskare bör ha i åtanke. Daymon och Holloway (2011) menar att en stor risk med en kvalitativ studie är att den kan bli subjektiv och beroende av forskarnas personliga åsikter. Motargumentet till detta är att det just är subjektiviteten som är den kvalitativa metodens styrka. Vidare anses kvalitativa studier vara svåra att replikera (Bryman, 2012), även om detta till viss del är irrelevant för forskning inom samhällsvetenskap. Ett annat problem som Bryman (2014) tar upp är att kvalitativa

studier kan ha problem med transparensen, alltså brist på tydlighet i till exempel hur forskarna kom fram till sina resultat eller varför man valde ut vissa personer för intervjuer. Detta problem bemöter vi dock genom en tydlig beskrivning av vår metod.

Merriam (1994) menar att den inre och yttre validiteten för undersökningen är viktig att ta i beaktning vid en kvalitativ fallstudie. Hon menar att inre validitet innebär i hur stor utsträckning resultaten stämmer överens med verkligheten, och att yttre validitet innebär huruvida resultaten är tillämpliga i andra situationer än den undersökta. För att uppnå inre validitet är det framför allt viktigt att undersökningen triangulerar, det vill säga grundar sig på olika teorier och informationskällor. Då vi använt teorier från flera olika forskare inom olika områden och empiri från ett antal olika källor, menar vi att vår undersökning uppnår en god inre validitet. Enligt Merriam (1994) är inre validitet en förutsättning för yttre validitet, och eftersom vi dessutom för en generaliserande argumentation utifrån resultaten i diskussionsavsnittet, uppnås även yttre validitet. En ytterligare styrka med vår undersökning är att vi, genom att tillämpa flera olika insamlingsmetoder, utnyttjar något som kallas för metodologisk triangulering (Merriam, 1994). Detta innebär att undersökningen använder olika typer av empiri för att undersöka samma enhet från olika vinklar. Dessutom kan en insamlingsmetods svaghet vägas upp av en annan metods styrka. Merriam (1994) menar också att triangulering är en särskilt bra metod att använda för just fallstudier.

3.6.1 Att intervju chefer med kommunikationsansvar

Då vi bland annat valt att intervju personer i chefspositioner är vi väl medvetna om de risker som kan uppstå med detta. Enligt von Platen och Young (2014) är det viktigt att uppmärksamma maktasymmetrin mellan intervjuperson och intervjuare när man håller en intervju med en chef av något slag. I vanliga fall där forskaren intervjuar en medarbetare i organisationen är det allt som oftast forskaren som agerar expert, medan det i en intervju med en chef kan vara tvärtom. Relationen mellan intervjuaren och intervjupersonen är viktig att känna till då det kan påverka intervjuens kvalitet i termer av förtroende, öppenhet och vem som styr samtalet. Med detta i åtanke ansåg vi det nödvändigt att vara så pålästa som möjligt om tåg- och kollektivtrafik i allmänhet och Skånetrafiken i synnerhet, eftersom kunskap är förknippat med legitimitet i intervjusituationer. Genom detta intog vi alltså rollen som *informed outsiders* (von Platen & Young, 2014). En annan viktig faktor att ha i åtanke är det faktum att det med

den formella rollen, som exempelvis kommunikationschef, följer ansvar och förpliktelser gentemot den egna organisationen eller uppdragsgivaren. Detta är faktorer som von Platen och Young (2014) tar upp som kan präglade intervjun och är något som vi naturligtvis är införstådda med. Vidare nämner de att kommunikationschefer dessutom är ansvariga för att skapa en positiv och enhetlig berättelse om organisationen och när det kommer till att göra intervjuer är personerna i fråga ofta vana vid denna typ av agerande.

4. Analys

I detta avsnitt följer en genomgång av undersökningens empiriska material, och en analys av detta utifrån det teoretiska ramverk som presenterats tidigare. Analysen är uppdelad i tre huvudsakliga delar som grundas i de forskningsfrågor som studien bygger på. Det övergripande temat för analysen är det flyktiga ansvar som råder i den skånska kollektivtrafiken, och hur detta påverkar Skånetrafikens relationer med sina intressenter är också temat för analysens första del. Den andra delen avhandlar det flyktiga ansvarets konsekvenser för Skånetrafikens kommunikativa krishantering. Den tredje delen diskuterar hur Skånetrafikens varumärkesarbete påverkas av det flyktiga ansvaret. I vissa citat finns författarnas frågor med, dessa benämns då med sina initialer VM (Victor Mårtensson) och URS (Ulf Rogius Svensson). Intervjupersonerna på Skånetrafiken kommer i analysen att anonymiseras och benämnas som "anställda" eller "medarbetare".

4.1 Det bristande ansvarstagandet

4.1.1 Ansvarsfördelning

Skånetrafiken är den huvudsakliga aktören i den skånska kollektivtrafiken (Skånetrafiken, 2014). Som trafikhuvudman har de också ansvaret för större delen av kommunikationen till resenärerna och blir därmed också på gott och ont en symbol för allt som berör kollektivtrafiken. Som vi däremot också redan till viss del har berört, så är kollektivtrafiken i själva verket en mycket komplex verksamhet med ett flertal aktörer som på olika sätt samverkar. Kollektivtrafik i allmänhet och tågtrafik i synnerhet är dessutom ett mycket komplicerat och dyrt system att driva (Trafikverket, 2014) vilket också leder till att arbetet måste delas upp i ett nätverk av olika specialiserade aktörer, som ett resultat av knappa resurser (Elg, 2007). Detta styrks även av Region Skånes Trafikförsörjningsprogram för 2015:

“En bra kollektivtrafik kräver insatser från flera samverkansparter. Utvecklingen och utförandet av trafiken måste därför ske i samverkan med andra aktörer.”

-(Region Skåne, 2014)

Detta kan enligt Giddens (1996) förstås som ett resultat av den industriella utvecklingen och att den moderna industrin bygger på olika former av arbetsdelning. Elg (2007)

menar att denna typ av arbetsdelning är fördelaktig för alla parter, så länge inte en asymmetrisk relation uppstår. I Skånetrafikens fall innebär dock uppdelningen av ansvar och arbetsuppgifter flera stora kommunikativa utmaningar. En stor utmaning är det åtagande som Skånetrafiken har mot sina resenärer. Som trafikhuvudman, och därmed bland annat försäljare av biljetter för resorna, ska Skånetrafiken vara resenärernas huvudsakliga motpart och ansvarig för resan. På grund av de många aktörerna som är inblandade i trafiken blir detta dock enligt en anställd på Skånetrafiken en stor utmaning:

“(...) du ska ju som resenär inte behöva bry dig egentligen om att det finns ett Trafikverk... du ska inte behöva bry dig om att det finns ett företag som heter Transdev, eller som heter Arriva som kör Pågatågen, (...) det ska ju någon annan fixa. Du är ju resenär... du har en deal med Skånetrafiken, thats it.”

-(Anställd, intervju, 2015)

Eftersom Region Skåne poängterar att utförandet av trafiken ska ske i en samverkan mellan alla inblandade parter är det ett rimligt antagande att själva samarbetet inte borde ses som problematiskt av en av de huvudsakliga aktörerna. Vad medarbetaren däremot poängterar i sitt citat är ett exempel på den asymmetrisk relation som Elg (2007) talar om. Skånetrafiken tar alltså, helt i linje med sitt uppdrag, ansvar gentemot resenärerna för aspekter av resan som de har svårt att påverka. Det gör också att de övriga parterna kan undkomma ansvaret för problem som de själva har orsakat. Samtidigt är själva uppdelningen av arbetsuppgifterna och ansvarsområdena inte tydlig för resenärerna, något vår fokusgrupp var helt eniga om (Fokusgrupp, 2015).

”Och nu har jag jobbat jättehårt med, de senaste åren, att försöka förklara, det här är mitt ansvarsområde, men vill du veta hur en växel fungerar eller varför kontaktledningen har trillat ner, då får du ringa Trafikverket, för det är deras... alltså banorna och underhållet och den... infrastrukturen, det är Trafikverket.”

-(Anställd, intervju, 2015)

Detta citat poängterar att Skånetrafiken trots allt försöker att kommunicera hur fördelningen av arbete och ansvar fungerar. Däremot menar medarbetaren att de *“försöker förklara”*, vilket skulle kunna tolkas som en avsaknad av faktiska strategier för kommunikationen, alternativt att strategier finns men inte följs. En annan anställd på Skånetrafiken stärker detta med följande påstående om kortsiktighet i det strategiska

arbetet: *“Alltså, det svåra är ju att få till det långsiktiga. För att vi är ganska kortsiktiga, och det är liksom mycket här och nu”* (Anställd, intervju, 2015). En avsaknad av mer långsiktiga kommunikationsstrategier kan leda till att Skånetrafiken försätter sig själva i en problematisk position. Palm (2006) menar att misslyckanden ofta skylls på att organisationen i fråga inte lyckades komma ut med sin information istället för brister i de förslag som har kommunicerats. Vidare menar han att kommunikation inte är lösningen på alla problem, vilket gör situationen problematisk för Skånetrafiken i rollen som trafik huvudman. Detta då kommunikation är ett av deras huvudsakliga ansvarsområden och dessutom ett av de få styrmedel som står till buds för dem.

Detta får många gånger negativa konsekvenser när det uppstår problem i trafiken. Ett tydligt exempel på en situation som Skånetrafiken inte kunde påverka men tog stor skada av, både ekonomiskt och varumärkesmässigt i form av tappat förtroende från resenärer, var tågstrejken sommaren 2014. Denna strejk föranleddes av en arbetsmarknadskonflikt mellan Veolia som var upphandlade att utföra trafiken med Öresundstågen, och fackförbundet för ombordpersonal. Under denna konflikt hamnade Skånetrafiken i ett särskilt svårt läge eftersom de var tvungna att förhålla sig neutralt mellan de stridande parterna. En anställd på Skånetrafiken förklarar att:

“(…) just när det är en strejk sådär, när man inte själv är part i den, så gäller det att man uttrycker sig väldigt objektivt och är väldigt försiktig med någonting som kan uppfattas som att man stödjer den ena eller den andra sidan.”

-(Anställd, intervju, 2015)

Detta indikerar också på en tydligt asymmetrisk relation mellan Skånetrafiken och deras upphandlade leverantörer av trafik tjänster (Elg, 2007). Skånetrafiken, och i förlängningen resenärerna, är helt beroende av att trafikföretagen levererar de utlovade tjänsterna, det vill säga kör tågen och bussarna. Samtidigt innehar trafikföretagen en av de avgörande resurserna i nätverket, det vill säga personalen. En anställd förklarade Skånetrafikens position i krissituationen i termer av maktlöshet: *“(…) det är ju återigen den här maktlösheten. Och det kan man ju inte skylla på, för jag menar, det är ju våra kunder som vi måste ta hand om”* (Anställd, intervju, 2015). Vi anser dock att situationen kan tolkas utifrån Baumans (1989) teori om arbetsfördelning och fritt svävande ansvar. Han menar att en grundläggande egenskap i stora organisationer är

uppdelning av arbetsuppgifter och ansvar mellan organisationens medlemmar, vilket leder till att ingen av organisationens medlemmar kommer att ta ett övergripande ansvar. Uppdelningen av ansvarsområden inom kollektivtrafiken gör att ingen av organisationens medlemmar kommer att ta ett huvudsakligt ansvar för till exempel förseningar i trafiken, varken på grund av infrastrukturproblem, arbetsmarknadskonflikter eller andra problem.

“Men samtidigt är det ju väldigt svårt och göra någonting. För vi är ju maktlösa liksom, det är ju att göra det bästa av situationen liksom... och informera mycket och så.”

-(Anställd, intervju, 2015)

Följande citat sätter tågstrejken i en kontext av det som tidigare nämnts i analysen, nämligen att Skånetrafiken anser att de har svårt att påverka utkomsten av problem i tågtrafiken. Däremot har de fortfarande rollen som trafikhuvudman med ett kommunikativt ansvar mot sina intressenter. Dessutom har Skånetrafiken ett ansvar som trafikhuvudman vad gäller de företag som upphandlas för att utföra trafiken, vilket därmed borde innebära en större kontroll över vad som sker och varför det sker. Vad som däremot tycks hända är att Skånetrafiken anser sig som maktlösa och på så sätt distanserar sig själva från det övergripande ansvaret. Detta kan också förstås utifrån Bauman (1989) som menar att ett resultat av ett uppdelat arbete och ansvar är att varje del i organisationen kommer uppleva ett avstånd mellan sig själv och organisationens slutresultat.

Arbetsmarknadskonflikter är dock inte det enda tillfället när trafikhuvudmän som Skånetrafiken blir drabbade av problem eller kriser som de själva har svårt att råda över. I själva verket finns det många olika situationer, där det dessutom inte finns krav på neutralitet eller tydlighet kring kommunikativt ansvar. Ett exempel på denna problematik, som i stor grad har en negativ påverkan på Skånetrafiken, är den eftersatta infrastrukturen för tågtrafiken. I sin verksamhetsplan för 2015 menar Skånetrafiken att:

“Tågtrafiken drabbas av många störningar på grund av brister i infrastrukturen. Antalet förseningstimmar i tågtrafiken ökade 2013, jämfört med 2012. Större delen av förseningarna orsakades av till exempel nedrivna kontaktledningar, signalfel och spårväxlar som inte fungerade. Eftersom kapaciteten i det skånska järnvägsnätet är begränsad medför de tekniska problemen ofta stora störningar i tågtrafiken. Då även störningsberedskapen brister blir konsekvenserna av de uppkomna störningarna orimligt stora.”

-(Skånetrafiken, 2014)

Många av de trafikstörningar som Skånetrafiken, och därmed resenärerna, drabbas av beror alltså på en eftersatt infrastruktur. Detta innefattar bland annat så kallade signalfel och problem med växlar (Skånetrafiken, 2014). Ansvaret för bygget och driften av infrastrukturen ligger på Trafikverket. Relationen mellan Skånetrafiken och Trafikverket är dock enligt en medarbetare på Skånetrafiken komplicerad. Han förklarar att:

“Samtidigt som vi inte har ett normalt kundleverantörsförhållande med Trafikverket, utan vi får i stor utsträckning köra på egen risk och räkning så att säga, på deras spår, för att så ser avtalskonstruktionen ut egentligen. Dom tar inte det fulla ansvaret för sin leverans så att säga...”

-(Anställd, intervju, 2015)

Detta är återigen ett exempel på en asymmetrisk relation mellan Skånetrafiken och en annan aktör i nätverket, där Skånetrafiken hamnar i en beroendeställning med begränsade möjligheter att kunna påverka (Elg, 2007). Det kan också förstås utifrån Baumans (1989) teori om ett flyktigt ansvar där varken Skånetrafiken, Trafikverket eller trafikföretagen tar det fulla ansvaret för infrastrukturproblemen. Däremot blir det återigen ett exempel på en situation där Skånetrafiken i egenskap av trafikhuvudman har ett ansvar gentemot sina resenärer och därmed också bör ta ett större kommunikativt ansvar, dels externt mot intressenter men även internt mot Trafikverket för att komma till mer långsiktiga lösningar på problemen.

En stor bidragande faktor till problemet i fråga är kommunikationen med kunderna. En anställd på Skånetrafiken säger: *“För Trafikverket är otroligt produktionsorienterade. (...) Och vi (Skånetrafiken, reds, anm.) pratar hela tiden med kund men... det behöver inte Trafikverket göra”* (Anställd, intervju, 2015). Bauman (1989) menar att organisationen blir ett instrument för att eliminera ansvaret, och applicerar man denna teori på kollektivtrafik tydliggörs det faktum att kommunikationen är ett avgörande område när man diskuterar problematiken gällande ansvar. Det Bauman (1989) menar är att varje individ i organisationen endast kommer uppleva sig ansvarig för sin del av en mycket större helhet, och dessutom som tidigare nämnt uppleva ett avstånd mellan sig själv och organisationens slutresultat. I detta fall ligger Trafikverkets fokus och ansvar på produktion, det vill säga fysiskt arbete med infrastrukturen, medan ansvaret

vad gäller kommunikationen tillfaller Skånetrafiken. Då Skånetrafiken därmed får ett större ansvarsområde finns det också belägg för att tro att de, med detta i åtanke, också kommer vara mer involverade och centrala i en kris än nödvändigt. Coombs (2007) menar att ju mer ansvar för krisen intressenterna tillskriver organisationen i fråga, desto mer kommer det påverka organisationens rykte negativt - vilket verkar vara fallet för Skånetrafiken i denna situation.

4.1.2 Det flyktiga ansvarets konsekvenser

Det som både problemen med arbetsmarknadskonflikter och infrastruktur har som gemensam nämnare, är att det inte finns en enskild aktör i nätverket som tar det huvudsakliga och övergripande ansvaret. De har istället delat upp trafiken i olika ansvarsområden där Trafikverket ansvarar för infrastruktur, upphandlade trafikföretag ansvarar för utförandet av trafiken och Skånetrafiken som trafikhuvudman ansvarar för kommunikation och relationer med resenärer och andra intressenter. Konsekvensen av detta är att nätverkets intressenter, i detta fall framförallt resenärerna och media, inte får en tydlig bild av vem som är ytterst ansvarig för problematiska situationer. Arbetet med kollektivtrafiken i Skåne är alltså uppdelat på ett flertal specialiserade aktörer, där det sinsemellan råder ett flyktigt ansvar för problem som uppstår (Bauman, 1989). Risken finns, i situationer som denna, att mer ansvar läggs på en specifik part, i detta fall Skånetrafiken i egenskap av trafikhuvudman. Skånetrafiken får alltså i många situationer ta mer ansvar än vad som faktiskt behövs och hamnar direkt i en situation där förtroendet för såväl organisationen som varumärket är i farozonen. Eftersom det i Skånetrafikens uppdrag ingår att vara ansiktet mot kunderna, ingår också att kommunicera med resenärer vid problem eller kriser i trafiken även när de inte är ansvariga för problemen eller har svar på varför problemet eller krisen har uppstått. När det uppstår en kris menar en anställd på Skånetrafiken följande om fördelningen av det kommunikativa ansvaret: *“den är inte så... crystal clear, om man säger så”* (Anställd, intervju, 2015). Medarbetaren menar vidare att vid till exempel större olyckor så har Räddningsverket en initial och regelstyrd funktion vad gäller kommunikationen och att Skånetrafiken och trafikföretagen i detta skede inte ska uttala sig. Först vid senare tillfälle kan Skånetrafiken uttala sig vad gäller ansvar (Anställd, intervju, 2015). Men eftersom tiden är en så pass viktig aspekt i det kommunikativa bemötandet av kriser (Fink, 2002; Earl & Waddington, 2012), finns det en risk att intressenterna har gjort sin bedömning av ansvar innan Skånetrafiken hinner bemöta dem. Krissituationer blir

dessutom särskilt svåra för Skånetrafiken att bemöta eftersom att kommunikationen inom nätverket av aktörer hanteras olika av olika parter:

URS: (...) hur ser kommunikationen ut mellan dom olika organisationerna under en kris?
“Den är ganska knölig. (...) Därför att det är ju såhär att alla dom här trafikföretagen som kör för oss, dom har ju en egen kriskommunikationplan. Och ett eget sätt att se på kommunikation och kris...”
-(Anställd, intervju, 2015)

Här pekar medarbetaren på den problematik som kan uppstå när flera olika parter försöker kommunicera kring samma situation. Detta kan ses som en konsekvens av det flyktiga ansvaret, nämligen att det råder otydligheter gällande vilken organisation som ska säga vad i problematiska situationer. Bauman (1989) menar dessutom att olika aktörer i en organisation endast kommer att ta kommunikativt ansvar för sin del av slutresultatet. De olika synsätten på kommunikation och kriser hos aktörerna är alltså sannolikt både grundat i och begränsat av den delen av verksamheten de ansvarar för:

“Sedan så finns det då delar där vi (Skånetrafiken, reds. anm) måste engagera, och vill engagera, då både trafikföretag... och vissa delar så är det ju ett ansvar som faller på Trafikverket och då ska ju dom vara i första linjen då...”
-(Anställd, intervju, 2015)

Denna otydlighet kan i sin tur få konsekvenser för hur media rapporterar kring kollektivtrafiken. Skånetrafiken (2014) medger själva att de brottas med en negativ mediebild vilket också bekräftas av en anställd: *“alltså, det skrivs ju om oss (Skånetrafiken, reds. anm) hela tiden, sedan skrivs det inte alltid positivt om oss”* (Anställd, intervju, 2015). Vad som gör detta ännu mer problematiskt är det faktum att det som skrivs i media om Skånetrafiken, enligt dem själva, ofta är felaktigt.

“En annan problematik är att för några år sedan så satt det journalister som kunde sin sak. Som var specificerade på just kanske Region Skåne, infrastruktur. Nu när det ringer journalister så får jag oftast ha utbildning i tio minuter, en kvart innan dom över huvud taget fattar vad det handlar om(...) det som skrivs om oss (Skånetrafiken, reds. anm), hur mycket fel där är. Och den felmarginalen ökar... har ökat enormt mycket senaste tiden”
-(Anställd, intervju, 2015)

I detta citat poängterar medarbetaren att journalister idag har en låg kunskap om kollektivtrafik och att det ligger till grund för negativ och felaktig rapportering om

Skånetrafiken i media. Vi tror däremot att det kan finnas fler anledningar till varför Skånetrafiken har en negativ mediebild och att dessa anledningar står att finna i konsekvenserna av det flyktiga ansvaret. Eftersom de olika parterna i kollektivtrafiken, som tidigare nämnt, har egna kommunikationsplaner och egna sätt att se på kommunikation så tror vi att den negativa mediebilden är ett resultat av otydlighet från Skånetrafiken och de andra parterna om vem som ansvarar för vilken del av kommunikationen snarare än okunskap hos journalister. Det kan dessutom finnas en risk för att de olika parterna i en given situation skickar ut motsägande budskap vilket kan skapa ytterligare otydligheter mot media. Vi betvivlar att journalister medvetet skriver felaktigheter om Skånetrafiken, däremot kan de fel i medias rapportering som en anställd på Skånetrafiken tidigare poängterade vara ett resultat av otydlighet gällande ansvarsfördelningen i kollektivtrafiken. Den negativa bilden av Skånetrafiken i media är dock ett faktum, och den får vidare konsekvenser för människors uppfattningar om organisationen. Det kan dels förklaras med Coombs (2007) teori om människors tendens att tillskriva ansvar till de organisationer som är mest synliga i en viss situation, men även utifrån Cialdinis (2005) teori om människors vilja att förenkla situationer som uppfattas som komplexa. Den förenklade bilden av kollektivtrafiken som alltså kan uppstå hos resenärerna gör samtidigt att när problem väl uppstår till följd av till exempel infrastrukturproblem så är det ofta Skånetrafiken som får ta skulden. Fokusgruppen menar att *“Nej, men det beror väl säkert på okunskapen. Och då är det ju... dom flesta skyller väl på Skånetrafiken, oavsett vem fel det är”* (Fokusgrupp, 2015). Detta kan alltså tolkas som att det finns en grundläggande brist på kunskap hos resenärer om hur ansvarsfördelningen i den skånska kollektivtrafiken ser ut, och att denna med all sannolikhet grundas i medias rapportering. Denna inställning mot Skånetrafiken hos resenärer pekar också på brist på tillit för kollektivtrafiken. Detta blir problematiskt eftersom Giddens (1996) menar att förutsättningen för att abstrakta system, som kollektivtrafik är ett exempel på, ska fungera väl är att intressenterna, i detta fall resenärerna, har en tillit till systemet. Denna tillit grundar sig i att systemet är transparent och tydligt i sin kommunikation, och genom djupare analys pekar problematiken snarare på en brist i denna transparens från Skånetrafikens sida än en okunskap hos journalister och resenärer.

Som diskuterats i teoriavsnittet (se punkt 2.3.1) finns en rädsla hos organisationer när information sprids med hög hastighet vilket i sin tur resulterar i att varumärkets status

blir mer eller mindre okontrollerbart (Earl & Waddington, 2012). Då det råder osäkerhet gällande hur journalister uppfattar situationen ter det sig förmodligen ganska naturligt att stora organisationer som Skånetrafiken står inför en utmaning i att kommunicera på ett sätt som gör organisationen rättvisa. Detta kan i sin tur otydliggöra bilden ytterligare för vem som egentligen bär det tyngsta ansvaret för krisen. Med sociala medier samt det Cialdini (2005) menar gällande människors vilja av att förenkla och i detta fall generalisera kan ytterligare skapa konsekvenser. Till och med de som inte reser med Skånetrafiken får därmed även en negativ bild. Genom att skapa en tydligare bild över hur tågtrafiken fungerar för såväl resenärer som andra intressenter såsom media finns det också möjlighet för en högre kunskapsgrad hos journalisterna samt en större kontroll över varumärkets rykte.

Det finns däremot ytterligare en problematik vad gäller konsekvenser av det flyktiga ansvaret. Enligt en medarbetare (intervju, 2015) försöker Skånetrafiken kontinuerligt i sin kommunikation att förtydliga och förklara de olika rollerna i tågtrafiken, och han förklarar även vidare att de tillsammans med aktörerna i nätverket i dagsläget arbetar med ett internt projekt för att ytterligare förbättra kommunikationen och samarbetet:

“(...) det tillkom här under förra hösten eftersom vi hade haft en sommar framförallt med väldigt dålig punktlighet, och vi kände att nu måste vi ta ett omtag i det här... och att få våra kontaktvägar att fungera bättre, att få samarbetet med alla inblandade att fungera bättre. (...) Och då har vi tre olika delprojekt, och just det här, kommunikationen är ett delprojekt. Och där har vi deltagare från både Trafikverket och järnvägsföretagen, och oss själva (Skånetrafiken, reds anm.) då.”

-(Anställd, intervju, 2015)

Då Skånetrafiken som tidigare nämnt ansvarar för kontakten med kunderna finns det därmed skäl till att anta att kommunikationen är en av de centrala och förmodligen en av de mest väsentliga delarna i Skånetrafikens arbete. Putnam och Nicotera (2010) menar dessutom att kommunikation är en grundläggande byggsten i bildandet och driften av organisationer och därför måste behandlas som en absolut essentiell verksamhet i organisationer. Vidare menar de att kommunikationen är det som ger verksamheten legitimitet. Att endast betrakta kommunikationen som ett delprojekt i en större sammanhang kan alltså vara kontraproduktivt för både Skånetrafiken och de andra aktörerna i nätverket. Detta eftersom det är viktigt för organisationer att undersöka och upptäcka hur kommunikation kan användas till deras fördel och alltså

bör se kommunikationen som ett pågående huvudprojekt som genomsyrar all verksamhet i organisationen, och på detta skapa transparens och därmed legitimitet hos intressenterna.

Men trots Skånetrafikens arbete med detta verkar finnas det en grundläggande brist på intresse och vilja hos resenärerna att ta till sig information om arbets- och ansvarsfördelning. Fokusgruppen poängterade att:

“Jag har varit inne tidigare på det här med informationen, att jag känner att jag vill komma fram inom rimlig tid. Och ha på något sätt värde för det jag faktiskt betalar för. Och sedan hur jag tar mig fram eller vem det är som ansvarar... egentligen är det inte så viktigt för mig.”

-(Fokusgrupp, 2015)

Denna inställning kan förstås utifrån människors vilja att förenkla sin omvärld (Cialdini, 2005). Resenärer i kollektivtrafiken lägger alltså ner en mycket begränsad mängd tankeenergi på att reflektera vilka olika aktörer som faktiskt är involverade i resan. Därför blir det också svårt för Skånetrafiken att försöka bearbeta den negativa bild som media speglar och som påverkar intressenternas attityd. Palm (2006) påpekar vidare att ett misslyckande med informationen från en organisation kan skapa en uppfattning om inkompetens och brist på kundfokus från intressenternas sida och att det är först när informationen från organisationen fungerar väl som organisationen kan börja jobba med sitt rykte. I Skånetrafikens fall innebär det att väl fungerande information i form av en ökad grad av transparens och insyn i verksamheten för intressenter, både media och resenärer, är faktorer som måste finnas på plats innan en förbättring av mediabild och rykte kan ske.

En medarbetare på Skånetrafiken menar att det idag finns en stor brist på kundfokus hos Skånetrafikens samarbetspartners, framförallt Trafikverket, som ytterligare bidrar till ett otydligt ansvar för resenärerna: *“(...) det vi känner är det mest frustrerande, att... när vi sitter på Skånetrafiken, det är ju att förstå att Trafikverket... att Trafikverket förstår att... vi har kunder”* (intervju, 2015). Detta är ett exempel på avhumanisering av organisationens intressenter som är ytterligare en konsekvens av ett flyktigt ansvar (Bauman, 1989), det vill säga att organisationen endast ser sina intressenter som statistik eller andra typer av kvantitativa mått. Men även om medarbetaren menar att det är Trafikverket som saknar fokus på kunder, är det samtidigt viktigt att minnas att

parterna samarbetar och att kundfokus därmed bör vara en gemensam angelägenhet och något som därmed Skånetrafiken också bör prioritera i större grad. En slutsats som kan dras är nämligen att Trafikverkets avsaknad av kundfokus kan av media och resenärer uppfattas som en brist i kundfokus även från Skånetrafikens sida.

4.2 Vem äger krisen?

4.2.1 Att skilja på kris och kris

Coombs (2015) påpekar något som är av stor vikt i hantering av kriser i allmänhet, nämligen det faktum att kriser är perceptuella - det vill säga att kriser kan och bör förstås utifrån kunders och andra intressenters perspektiv. Han menar vidare att anledningen till detta är att en intressent ses som en individ eller en grupp som antingen påverkas eller kan påverka organisationen. Om intressenter anser att en organisation är i kris existerar krisen, vilket också leder till att intressenter reagerar som om organisationen vore i kris. Då Skånetrafiken har en väldigt stor och bred intressentgrupp, som bland annat inkluderar tusentals resenärer och massmedia, blir detta perspektiv på kriser särskilt viktigt för dem att ta i beaktning. En medarbetare på Skånetrafiken, och fokusgruppen beskriver följande:

“(...) vad är ordet kris? Är det liksom när det är stopp på Södra stambanan för att vi (Skånetrafiken, reds. anm) har en personpåkörning? Nej, i min värld är det inte kris.”

VM: “Men det kan vara det för resenärerna?”

“Det kanske kan vara det för resenärerna, eller så tycker media att det visst det är en kris”.

-(Anställd, intervju, 2015)

-”Jag ser nog en längre... alltså ett längre tekniskt uppbrott som en kris. Alltså förseningar som skulle bidra till flera timmar.”

-”När man inte vet när det kommer fixas, när man står och väntar och tågen är inställda efter hand, och tiderna flyttas (...)”

-(Fokusgrupp, 2015)

Dessa citat pekar på något mycket intressant, nämligen att Skånetrafikens definition av vad som är en kris kan skilja sig mot vad resenärer och media tycker, och att Skånetrafiken inte är av uppfattningen att en kris existerar när resenärerna anser att den gör det. Dessutom verkar det finnas en attityd hos Skånetrafiken att definitionerna på kris skiljer sig åt men att det fortfarande är Skånetrafikens definition som är den som

gäller. Visserligen finns det ett samband mellan vad Skånetrafiken menar och vad Coombs (2015) definierar som en kris. Han menar att en kris kan beskrivas som en händelse som stör eller påverkar hela organisationen och som dessutom har potentialen att skapa negativa eller oönskade resultat och att en olycka, som exemplifieras i den anställdes citat, mer kan ses som en lokaliserad störning. Det kan alltså vara så att Skånetrafiken endast definierar kriser i termer av händelser som får en negativ konsekvens för deras varumärke. Det verkar dock som att folk uppfattar att kriser är mycket mer vanligt förekommande i kollektivtrafiken än vad Skånetrafiken anser:

“(...) för jag föreläser en hel del om kris, och då är det ju det här någonstans att man har ju oftast alla som kommer, dom tycker ju, ”oj det är kris hos dig (Skånetrafiken, reds. anm) två gånger i veckan! (...) Men däremot är det ju en verksamhet där det händer mycket, det är mycket incidenter. Jag skulle säga såhär att har jag jobbat på Skånetrafiken snart i nio år och varit med om kanske... fem, sex ordentliga kriser... tycker jag. Allt annat är egentligen någon form av incident...”

(Anställd, intervju, 2015)

Däremot bör alltid Skånetrafiken reagera på det som intressenterna definierar som kris och ha en förmåga att kunna se händelsen utifrån intressenternas synvinkel. Det verkar alltså finnas en tendens av att det som Skånetrafiken själva uppfattar som mindre incidenter i själva verket ofta kan uppfattas som kriser av resenärerna. Coombs (2015) menar att även om personer från organisationen talar med en enhetlig röst finns det fortfarande ett flertal andra intressenter som pratar om krisen - exempelvis enskilda personer eller grupper av olika slag. Denna aspekt är även viktigt att ta hänsyn till eftersom samtliga intressenter i den retoriska arenan kring en kris kan fungera som kriskommunikatörer (Coombs & Holladay, 2013). Detta innebär alltså att det som till exempel resenärer eller media säger om Skånetrafiken i en problematisk situation eller en kris kan få lika stort genomslag som det som Skånetrafiken själva säger. En anställd förklarar att:

Annars är det någon annan som har gjort det till dig genom en läsarbild eller att någon annan som har tagit kommandot och då sitter du där bak i bilen, och kör inte.

- (Anställd, intervju, 2015)

Detta är en viktig faktor speciellt med tanke på det ökade antalet röster i sociala medier (Earl & Waddington, 2012). Det finns naturligtvis fördelar med sociala medier men de kan få negativa konsekvenser om intressenter skriver negativt om organisationen. Dessa

intressenter kan exempelvis vara de som på något sätt haft en dålig upplevelse i kontakt med organisationen eller någon som har anledning till att inte gilla organisationen. För Skånetrafiken blir det alltså av yttersta vikt att ständigt lyssna till vad intressenterna säger om dem på sociala medier, då tidiga tecken på kriser ofta kan hittas här (Coombs, 2015). Risken är att om Skånetrafiken inte gör detta får de ett för stort fokus på att endast besvara de situationer som de själva uppfattar som kriser och försumma det som deras intressenter uppfattar som kriser. Från intressenternas sida kan detta tolkas som att Skånetrafiken inte erkänner problem i trafiken och förstår konsekvenserna de medför för resenärer. Det kan alltså vid mindre incidenter uppstå en diskrepans mellan intressenternas och Skånetrafikens uppfattningar om huruvida de bör betraktas och behandlas som kriser. Detta kan förstås utifrån Baumans (1989) teori om avhumanisering, som menar att stora organisationer tenderar att inte beakta sina intressenters uppfattningar och känslor. Att kontinuerligt avlyssna efter problem som har potential att utvecklas till kriser blir extra viktigt på grund av tidsfaktorn som finns som ett resultat av sociala medier (Fink, 2002; Earl & Waddington, 2012). Eftersom Skånetrafiken är så påpassade i media och har en väldigt stor och varierad intressentgrupp så sprids budskap om problem väldigt fort. Detta påpekas även av en medarbetare i följande citat:

URS: ”Vad tycker du är viktiga aspekter i kriskommunikation?”

”Tid! Det är A och O, tid. (...) Och sedan så kan du ge dig fasen på att det sitter två resenärer på tåget som tar läsarbilder, som dom redan har skickat till HD (Helsingborgs Dagblad, reds. anm) och Sydsvenskan, så där finns liksom ingen tid att vinna. Så tid, tid är otroligt viktigt idag. Och det ska inte underskattas att man har väldigt lite tid i en kris (...)”

-(Anställd, intervju, 2015)

Just det faktum att Skånetrafiken har en så bred grupp av intressenter och är så pass beroende av tid, gör att de blir tvungna att alltid kunna reagera snabbt i en krissituation. Konsekvensen av att misslyckas med detta är nämligen att en negativ, och kanske felaktig, bild av situationen kan spridas till väldigt många väldigt fort, och då är det dessutom lätt att tappa kommandot över situationen (Earl & Waddington, 2012).

4.2.2 Kriskommunikation och ansvarsfördelning

Coombs (2007) menar att det finns ett antal faktorer som i särskilt stor utsträckning kan påverka organisationens rykte i krissituationer, och leda till att organisationens

intressenter lägger extra stor skuld på organisationen för krisen. Två av dessa är organisationens historik av problem och kriser, samt hur organisationens relation med intressenterna ser ut sedan tidigare. Som nämnt i analysens första del så dras Skånetrafiken med en generellt negativ mediebild till följd av en brist i transparensen gällande ansvarsfördelning mot media och andra intressenter. Dessutom finns en viss diskrepans i hur Skånetrafiken och dess intressenter uppfattar incidenter och kriser, vilket bland annat får konsekvenser för hur Skånetrafiken bemöter kriser och hur detta bemötande tas emot av intressenterna. Fokusgruppen påpekade även att de ofta upplever störningar i trafiken: *“Att tåget är lite sena här och där. Så att det är alltid någonting, känns det som. Dagligen är det ändå någon liten grej nästan. Varje vecka är det något”* (Fokusgrupp, 2015). Samtliga dessa faktorer ger Skånetrafiken ett stort problem när det kommer till att bemöta kriser. Eftersom de dels har problem med bilden i media och resenärer upplever frekventa problem, så är risken också stor att Skånetrafiken får en större skuld i krissituationer även när det är oförutsedda händelser, trafikföretag eller Trafikverket som bär ansvaret för det inträffade. Som huvudman för den skånska kollektivtrafiken ligger det nämligen på Skånetrafikens bord att vara ansiktet mot resenärerna. En medarbetare berättar att: *“Och sedan är det ju vi (Skånetrafiken, reds. anm.) som har ett ansvar att möta kund”* (Anställd, intervju, 2015). Detta innebär alltså att det är Skånetrafiken som i många fall har hand om kommunikationen till resenärerna. Det innebär också att de, på gott och ont, blir en symbol för allt som gäller kollektivtrafik i Skåne. Fokusgruppen poängterar att:

“Men det är typ Skånetrafiken som symboliserar hela... allting, på något sätt. Man tänker på dom först.”
-(Fokusgrupp, 2015)

Detta antyder att Skånetrafiken sitter i ett relativt ogynnsamt läge vad gäller kommunikativ krishantering. De har, som tidigare nämnt, uppdraget att ha positionen som ansiktet mot resenärer och media men det innebär samtidigt att de kommer få det huvudsakliga ansvaret för kommunikationen vid en krissituation. Detta gäller oavsett om Skånetrafiken eller en annan aktör i nätverket har orsakat krisen eller huruvida Skånetrafiken har ett regelstyrt ansvar att kommunicera. En central del i kriskommunikationsteori är nämligen att de som drabbats av krisen kommer vilja veta vem som är ansvarig för den (Coombs, 2007; Ki & Brown, 2013). Eftersom folk ofta tenderar till att göra förenklingar av situationer de upplever (Cialdini, 2005) är det också

troligt att de kommer att lägga ansvaret på den organisation de tänker på först, i detta fall Skånetrafiken. Som tidigare påpekat så är kollektivtrafiken dock mycket komplex, och denna komplexitet har föranlett ett behov av att dela upp arbetet i den på ett flertal olika aktörer (Elg, 2007). Skånetrafiken må vara huvudman för trafiken men det är inte dem som utför den, detta ligger istället på ett antal upphandlade trafikföretag. Dessutom är det statliga Trafikverket som är ansvariga för själva infrastrukturen, det vill säga järnvägarna. Skånetrafiken är alltså endast en del i ett mycket större system, ett system de dessutom ofta har svårt att påverka. En medarbetare menar att:

“(...) vi är ibland i ett gisslandrama när det handlar om Trafikverket, för vi kan inte göra någonting när kontaktledningarna bara trillar ner såhär över rälsen. Då är ju vi också i ett gisslandrama.”

- (Anställd, intervju, 2015)

Många av de problem som uppstår i kollektivtrafiken är alltså inte direkt orsakade av Skånetrafiken, utan av yttre omständigheter utanför deras kontroll. I citatet ovan pekar den anställde bland annat på infrastrukturen som ett exempel på detta och poängterar även det som tidigare tagits upp i analysen, nämligen att Skånetrafiken upplever en viss maktlöshet. Denna maktlöshet kan förstås utifrån Baumans (1989) teori om arbetsfördelning och att Skånetrafiken i sin beroendeställning till Trafikverket upplever en oförmåga att kunna påverka trafiken. Giddens (1996) menar dessutom att en viktig komponent i organisationer är tillit, och det faktum att Skånetrafiken upplever sig sitta i ett gisslandrama utan möjlighet att påverka är en uppenbar brist i tilliten för Trafikverket. En annan faktor som är utom Skånetrafikens kontroll men som trots detta definieras som en kris är extrema vädersituationer. Detta beskrivs närmre av en medarbetare:

“En kris för Skånetrafiken kan vara till exempel att (...) SMHI går ut med en vädervarning och säger att det ska blåsa kraftigt under ett dygn eller så. (...) Då blir det en kris för vår del för då måste vi informera våra kunder om att här kommer trafiken inte att se ut som normalt, och vi måste fatta ett beslut om vad gör vi då istället?”

- (Anställd, intervju, 2015)

Hwang och Jeong (i Yum & Jeong, 2015) menar att denna typ av externa faktorer bör leda till en lägre grad av ansvarstillskrivning från intressenterna då det inte är förvållat av en mänsklig faktor. Dock är inte detta alltid lösningen på problemet och inte heller en valid ursäkt enligt resenärerna. En kommentar från fokusgruppen lyder:

VM: Då är det en kris? Även om det är yttre omständigheter?

“Ja. Man bryr sig inte varför...”

(Fokusgrupp, intervju, 2015)

Skånetrafiken har en giltig poäng när de pratar om det faktum att vissa situationer är svåra att påverka, och att de upplever en maktlöshet till följd av det uppdelade arbetet i kollektivtrafiken. Däremot lyfter fokusgruppen fram en viktig faktor som bör genomsyra Skånetrafikens kommunikativa krishantering, nämligen att resenärer inte tar det uppdelade arbetet och ansvaret i beaktning när de tillskriver ansvar för problem och kriser. I citatet ovan framgår det dessutom att de inte bryr sig om anledningarna till problemen, och som tidigare nämnt gör resenärerna ofta förenklingar och ser Skånetrafiken som en symbol för allt som berör kollektivtrafiken. Grappi och Romani (2015) menar att det är av yttersta vikt för en organisation som är drabbad av en kris att förstå intressenternas känslor, eftersom de kommer styra intressenternas tillskrivning av ansvar. Det blir framförallt problematiskt om intressenterna upplever att organisationen bär ansvar då det leder till ilska. Eftersom denna inställning finns hos resenärerna blir det också i längden svårt för Skånetrafiken att motivera den maktlöshet de säger sig uppleva. Oavsett vem som bär ansvar så kommer resenärer nämligen alltid till viss del att tillskriva ansvar till Skånetrafiken. Coombs (2015) menar att det bästa sättet att bemöta kriser är att förhindra dem från att hända genom kontinuerlig omvärldsbevakning. Eftersom Skånetrafiken endast är en del i ett nätverk av aktörer kan det vara svårt att förhindra vissa typer av problem, men vad de däremot kan göra är att förbättra sina chanser genom långsiktig strategisk kommunikation. Två sätt som detta skulle kunna göras på är dels att öka transparensen om hur kollektivtrafiken fungerar i sin kommunikation, och dels att beakta den mänskliga faktorn, det vill säga lyssna mer på resenärer och förstå deras inställning och attityd till kollektivtrafik. En vanlig konsekvens av en kris är negativ ekonomisk påverkan för organisationen, men enligt Coombs (2015) finns det risk för mer än bara ekonomiska förluster. Han menar att skadorna går bortom detta och kan innebära skada på organisationens varumärke. Då varumärket förenklat kan översättas till kopplingen mellan en organisation och dess kunder (Earl & Waddington, 2012) är det än mer viktigt för Skånetrafiken att definiera just vad en kris är så att de kan bemöta situationen på bästa möjliga sätt. Skånetrafikens varumärke kommer närmare att undersökas i nästa del av analysen.

4.3 Ett problematiskt varumärke

4.3.1 Varumärket Skånetrafiken

För att kunna skapa en djupare förståelse för den komplexa situation som Skånetrafiken verkar i, måste dessutom Skånetrafikens varumärkesarbete analyseras. Rosenbaum-Elliott et al (2011) menar bland annat att ett starkt varumärke kan tillföra saker som ökad upplevd kvalitet och ett ökat värde till den levererade produkten, vilket torde vara eftersträvansvärt för en organisation inom kollektivtrafikbranschen. Skånetrafiken menar själva i sin verksamhetsplan för 2015-2018 att de besitter styrkor som till exempel ett brett utbud, ett miljöarbete i framkant samt stora visioner för framtiden (Skånetrafiken, 2014). Vid en första anblick är det alltså lätt att tänka på Skånetrafiken som ett relativt starkt varumärke. Men situationen är inte så enkel. En väldigt viktig aspekt i analysen av ett varumärke är att undersöka dess intressenter och deras uppfattningar av varumärket, då det är ur ett intressentperspektiv som ett varumärkes styrka på bästa sätt kan förstås (Rosenbaum-Elliott et al, 2011). Vad som också är viktigt att hålla i minnet vad gäller Skånetrafiken är att de i egenskap av regionalpolitiskt styrd trafikmyndighet inte är konkurrensutsatta från liknande organisationer. I egenskap av trafikmyndighet är Skånetrafikens uppdrag i grund och botten dessutom att tillhandahålla en samhällsnytta (Skånetrafiken, 2014), vilket skapar speciella förutsättningar som kommer att beröras senare i analysen. Vad som dessutom bör förtydligas om fallet Skånetrafiken är att de ofta är i fokus för mycket medial uppmärksamhet, vilket en medarbetare på Skånetrafiken lyfter fram i följande citat:

“(...) vi är ju en väldigt påpassad förvaltning och organisation (...) vi berör ju väldigt många människors liv... vardag. Och det gör ju att vi är ganska utsatta och att vårt varumärke också är ganska utsatt. (...) Och sedan tror jag någonstans att varumärket Skånetrafiken är otroligt välkänt i Skåne, men att sedan att det är välkänt betyder ju inte att man tycker om det.

-(Anställd, intervju, 2015)

Detta kan tolkas som att Skånetrafikens varumärkesarbete inte är helt utan problematik. Uppmärksamheten de får är dessutom ofta placerad i medias fokus: *“Skånetrafiken är en otroligt medial förvaltning... eller organisation. Det ringer väldigt mycket media som vill ha svar och som vi ska serva”* (Anställd, intervju, 2015). Detta är något som vanligtvis är eftersträvansvärt; att ha medias uppmärksamhet är något som förenklar såväl agendasättande som arbete med publicitet (Palm, 2006). För Skånetrafiken är det

emellertid något som har fått omvänd effekt och resulterat i den tidigare nämnda negativa mediebild. Denna negativa mediebild verkar även smitta av sig på allmänhetens generella uppfattningar om varumärket Skånetrafiken (Skånetrafiken, 2014). Detta styrktes även av vår fokusgrupp:

“Känns inte som att dom (Skånetrafiken, reds. anm.) har jättebra rykte på något sätt. (...) Ja, men man skyller ju ofta på dom i många situationer. Det är ju sällan, ‘oh vad bra dom är’, liksom. Det är mer...(suckar)...”

-(Fokusgrupp, 2015)

Situationen blir därmed problematisk eftersom en organisations goda rykte grundar sig mer i positiva omnämningen från intressenter, snarare än positiva budskap från organisationen själv (Earl & Waddington, 2012). Vidare finns det risk för att den negativa bilden får ytterligare konsekvenser då konsumentpåverkan, enligt Young (2010), är viktigt när det handlar om att driva försäljning. Han menar att rekommendationer ofta kommer ifrån personer man känner vilket eliminerar den emotionella risken i att följa en rekommendation. Med den negativa mediebild finns därför risken att intressenter följer med i den negativa spiral som skapats och vidarebefordrar det som sagts och nästa person gör det samma och så vidare. Detta påstående styrks även av vad en anställd på Skånetrafiken säger:

“Sedan liksom när man pratar om vad som verkligen är viktigt för kundnöjdheten så är det ju dom här popularitet, rekommendation och upplevda punktligheten, liksom. Och där är ju också mycket varumärke (...)”

-(Anställd, intervju, 2015).

Vi måste även undersöka vad som ligger till grund för de generellt dåliga uppfattningarna som Skånetrafikens intressenter har om varumärket. Rent instinktivt kan man tro att folk skapar sina egna uppfattningar om sin omvärld baserade på rationella grunder, vilket i Skånetrafikens fall skulle betyda att folk skapar sin uppfattning om dem baserat på sina erfarenheter av att åka kollektivt. Hade det varit på det sättet hade folk troligtvis haft en positiv inställning, eftersom Skånetrafikens punktlighet enligt dem själva är relativt hög, *“runt 80-90 procent (...) 85-90 kanske till och med”* enligt en anställd (Intervju, 2015) som hänvisar till Skånetrafikens egna mätningar. Då den upplevda punktligheten är viktig för kundnöjdheten hos Skånetrafiken, hade denna faktiska punktlighet varit grund för gott rykte. Dessvärre är

människors beteende och uppfattningar till stor del baserade på irrationella grunder. Cialdini (2005) menar att människor gör förenklingar av sin verklighet för att spara på kognitiv energi. Han menar att ett av sätten som människor gör detta på är att använda något som kallas för sociala bevis, vilket innebär att man skapar sina uppfattningar och fattar sina beslut baserat på hur folk i ens omgivning gör, snarare än att göra det på rationell grund. Det är alltså troligt att den generellt dåliga uppfattningen om Skånetrafiken inte är baserad på folks egna erfarenheter, utan snarare på dels vad man hör från bekanta och dels vad man läser i media. Som en av respondenterna i fokusgruppen poängterar:

“Jag tänker, har man ingen egen uppfattning innan, så kommer man ju bara höra det negativa. Och då får man ju genast en negativ bild, för det är ingen som tar upp dom positiva sakerna (...)”

-(Fokusgrupp, 2015)

Detta kan dessutom förklara det dåliga rykte som Skånetrafiken själva menar att de har i den grupp människor som sällan eller aldrig reser kollektivt.

“(...) det orättvisa då att dom som inte åker med oss... att dom tycker illa om oss. Att dom grundar ju inte det på sina egna erfarenheter...”

-(Anställd, intervju, 2015)

Denna grupp blir alltså med största sannolikhet främst påverkade av den negativa mediebild som finns kring Skånetrafiken och från de negativa omnämningen de får från människor i sin närhet. En annan faktor som också tycks spela in är en brist på varumärkeskapital, som baseras på det faktum att Skånetrafiken sällan eller aldrig får positiva omnämningen.

4.3.2 Skånetrafikens varumärkeskapital

Rosenbaum-Elliott et al. (2011) menar att varumärkeskapital härstammar ifrån den kundmedvetenhet en person har angående ett varumärke. Detta utlöser sedan associationer i personens minne som är relaterade till varumärket. Här skapas en intressant diskussion utifrån en aspekt som togs upp i vår fokusgrupp, nämligen att folk tycks vara obenägna att ge Skånetrafiken positiva omnämningen. En av respondenterna sade: *“(...) enda gången när man liksom tar upp det (Skånetrafiken, reds. anm.), är ju när det är någonting fel”* (Fokusgrupp, 2015). Detta resulterar i sin tur i att varumärket

mer eller mindre konstant kommer att synas i en negativ kontext. En anställd säger i sin tur: *“Men det är ju lite så ibland... är det ju, att vad vi (Skånetrafiken, reds anm) än gör så blir det ju fel, liksom. För det drabbar ju alltid någon negativt”* (Anställd, intervju, 2015). Vad detta verkar innebära är att Skånetrafikens varumärkeskapital aldrig når över ett nolläge, alltså att folk aldrig tycker Skånetrafiken är riktigt bra eller kan identifiera sig med, eftersom man endast pratar om dem när det uppstår ett problem. Folk förhåller sig alltså som bäst neutrala till varumärket. Detta bekräftas även av en medarbetare på Skånetrafiken som gör jämförelsen med jeansmärken och elbolag:

“(Skånetrafiken, reds. anm.) är inget sådant här märke som man går och tänker på... wow liksom, det här är ett par Nudie-jeans eller... det är inget man förknippar sig själv med. Utan det är egentligen en tjänst som ska ta oss från A till B. Och det ska bara funka. Det är ungefär som om elen ska bara funka hos E-on också. Det är något man tar för givet”.

-(Anställd, intervju, 2015)

Däremot kan det ifrågasättas huruvida Skånetrafiken faktiskt kan bygga ett starkt varumärkeskapital kring sin verksamhet. Som vi tidigare nämnde tillhandahåller Skånetrafiken nämligen en samhällstjänst som förutsätts fungera, precis som rinnande vatten eller el som den anställde poängterar. Denna uppfattning delas även av fokusgruppen som menar att: *“Det ska funka, bara. Det är det viktiga”* (Fokusgrupp, intervju, 2015). Med denna inställning blir det också mycket svårt att över huvud taget kunna skapa ett ökat värde i varumärket Skånetrafiken. Det faktum att Skånetrafiken ändå har ett så pass starkt fokus på sitt eget varumärke kan relateras till Baumans (1989) teori om flyktigt ansvar, och närmare bestämt att olika delar av en organisation tenderar att bara fokusera på sin egen del av helheten. Vi tolkar det alltså som att Skånetrafiken, och även de andra inblandade parterna, tappar fokus på det samarbete de själva poängterar är viktigt, till förmån för arbetet med sitt eget varumärke. Detta styrks även av följande citat från en medarbetare på Skånetrafiken: *“(...) men vi måste ändå måna om vårt varumärke och se till att det inte blir alldeles för nersyltat av allt det som vi då egentligen kanske inte riktigt kan påverka”* (Anställd, intervju, 2015). Detta kan också tolkas genom Earl och Waddington (2012) som förklarar att den största utmaningen i PR-branschen i själva verket inte är att hitta en komfortabel plats i den värld där media och marknadsföring befinner sig i utan att skapa positiva reaktioner till varumärket istället för att försvara det mot negativa. För Skånetrafiken innebär detta att relationen med sina intressenter och att lyssna och anpassa sig efter deras förväntningar bör

prioriteras högre än marknadsföring och varumärkesarbete. I och med Skånetrafikens nuvarande situation blir utmaningen däremot desto svårare då man kontinuerligt måste hantera negativ publicitet. Därför bör Skånetrafikens prioritering ligga i att höja vad Rosenbaum-Elliott et al. (2011) kallar mentalt varumärkeskapital, som innefattar medvetenhet, uppfattning, attityd, och beteendebaserat varumärkeskapital, det vill säga hur benägen man är att faktiskt köpa en resa hos Skånetrafiken. Först när detta varumärkeskapital höjs kan Skånetrafikens faktiska varumärke stärkas.

4.3.3 Ett varumärke utom kontroll

Det finns ett antal faktorer som försvårar Skånetrafikens arbete med sitt varumärke. Som enda trafik huvudman i Skåne ingår det i Skånetrafikens uppdrag att vara tillgängliga för så många människor som möjligt och naturligtvis strävar man efter att varje kund ska vara nöjd. Bakka et al. (2006) förklarar att det ur ett kommunikativt perspektiv är av högsta vikt att man är mottaglig för feedback då det annars kan uppstå missförstånd eller i värsta fall skador på såväl människor som material. Feedback är i den bemärkelsen viktig men i Skånetrafikens fall finns det risk att kritik som nämnt ovan kan slå tillbaka negativt. Som enda trafik huvudman är Skånetrafiken ofta i fokus när kritik uppstår. En anställd menar att:

“(...) om man tänker trafikförändringar... så är det ju mycket efter principen 'bäst för flest'. Men det är ju alltid någon som blir illa behandlad och tycker (...) varför slutade bussen gå här? Och dom kan ju skrika jättemycket i tidningarna.”

- (Anställd, intervju, 2015)

Som tidigare nämnt anser fokusgruppen att mycket av de kommentarer som inkluderar Skånetrafiken är åt det negativa hållet. Samtidigt som feedback är något som måste bejakas kan det i specialfall som detta också bidra till att påverka varumärket negativt. En annan faktor som också ligger utanför Skånetrafikens kontroll, och som försvårar deras arbete med varumärket, är diskrepansen i den faktiska punktligheten och den upplevda punktligheten hos resenärerna. Som tidigare nämnt har Skånetrafiken enligt dem själva en punktlighet på mellan 80-90 procent. Det som dock är intressant är att resenärerna endast upplever att den ligger på runt 30 procent (Anställd, intervju, 2015) enligt Skånetrafikens mätningar. Detta upplevs självklart från Skånetrafikens sida som problematiskt:

“(...) det borde inte vara ett så stort glapp (...) mindre än var tredje upplever att man kommer fram i tid (...) och det är ju mycket varumärke, och även dom som aldrig åker med oss tror ju inte att man kommer fram i tid”

-(Anställd, intervju, 2015)

Detta blir särskilt problematiskt eftersom människor tenderar att skapa sina uppfattningar utifrån vad närstående tycker. Fill (2011) och Young (2010) menar att denna typ av påverkan, även kallad *word-of-mouth*, är särskilt starka medel för att skapa uppfattningar om varumärken. Den stora skillnaden som den anställde talar om kan förklaras med att folk inte tar hänsyn till den faktiska statistiken när de skapar sin uppfattning om Skånetrafikens kvalitet, utan litar hellre på vad närstående säger. Det kan också förstås utifrån Cialdinis (2005) princip om sociala bevis, som menar att människor skapar och anpassar sina uppfattningar utifrån folk i sin omgivning.

En annan faktor som försvårar Skånetrafikens varumärkesarbete ytterligare är det faktum att de är beroende av andra parter i driften av sin verksamhet. De poängterar själva att *“Vi är en beställarorganisation beroende av omvärlden, inom alla våra verksamhetsområden”* (Skånetrafiken, 2014). En medarbetare förklarar vidare att:

“Det finns ju flera entreprenörer (...) Arriva kör Pågatågen och nu, Transdev som dom heter, kör ju Öresundstågen. Och Öresundstågen, där har vi ju ett samarbete med dom övriga länen i södra Sverige och har ett speciellt servicebolag bildat, så att det egentligen är det här servicebolaget som förvaltar avtalet med Transdev. (...) Men speciellt för tågtrafiken är ju att vi är väldigt beroende av Trafikverket.

-(Anställd, intervju, 2015)

Som tidigare nämnt är Skånetrafikens varumärke väldigt beroende av hur väl deras produkt fungerar, alltså om resenärerna upplever att trafiken fungerar väl eller inte. Vad som dock blir svårt är att mycket av detta ligger utanför Skånetrafikens egen kontroll. De kan i många fall inte påverka saker som exempelvis förseningar. Denna problematik är något som Skånetrafiken måste förhålla sig till. Å ena sidan måste Skånetrafiken beakta det som Putnam och Nicotera (2010) benämner som regler som finns i nätverket, det vill säga att ta det kommunikativa ansvaret mot resenärer och media och samtidigt förhålla sig neutrala mot de andra parterna. Detta leder å andra sidan till att Skånetrafikens varumärke blir svårt att skydda mot kritik och är ofta det som blir hårdast drabbat vid en kris. Ett exempel på detta är tågstrejken 2014 där Skånetrafiken som tidigare nämnt var tvungna att förhålla sig neutrala och objektiva mot de stridande

parterna men samtidigt fick ta stora ekonomiska förluster och skador på varumärket (Viktorsson, 2014). Problemet är dock att det inte finns någon klar lösning på hur Skånetrafiken ska bevara sitt varumärke och samtidigt behålla en neutralitet. Vi menar att den bästa vägen för Skånetrafiken att gå är en ökad transparens mot sina intressenter. Svårigheten som uppstår är att i förhållande till denna komplexa utmaning så ska Skånetrafiken samtidigt försöka skapa en enkelhet för resenärerna. En medarbetare på Skånetrafiken poängterar att:

“(...) du ska ju som resenär inte behöva bry dig om att det finns ett Trafikverk... du ska inte behöva bry dig om att det finns ett företag som heter Transdev, eller som heter Arriva som kör Pågatågen, (...) det ska ju någon annan fixa.”

-(Anställd, intervju, 2015)

Bakom den enkelhet som Skånetrafiken vill skapa för sina resenärer ligger dock ett komplext nätverk av olika aktörer. Komplexiteten och en brist i transparens tvingar alltså folk att göra generaliseringar och förenklingar om hur detta system fungerar. Detta kan i sin tur leda till en missvisande bild gällande vem som ska bära det tyngsta ansvaret, framförallt i krissituationer. Dessutom menar Bauman (1989) att de inblandade aktörerna i stora organisationer tenderar att eliminera det övergripande ansvaret. Detta innebär alltså att både resenärerna och media å ena sidan, men även aktörerna i kollektivtrafiken å andra sidan, kommer vara osäkra på vem som ska bära kommunikativt ansvar. Komplexiteten görs alltså per automatik om till en otydlighet och att folk förenklar problematiken att driva kollektivtrafik. Detta drabbar Skånetrafiken hårdast, och därmed även deras varumärke och trovärdighet.

5. Slutsatser och diskussion

5.1 Slutsatser

Denna studie ämnade att, med utgångspunkt i en fallstudie om Skånetrafiken, undersöka arbets- och ansvarsfördelning i ett nätverk av flera samverkande organisationer, och hur denna fördelning påverkar den strategiska kommunikationen gällande kundrelationer, krishantering och varumärkesarbete. Genom studien kan vi dra följande slutsatser:

- På grund av ett flyktigt ansvar mellan de olika organisationerna uppstår en brist på tydlighet och transparens mot resenärer och media, vilket får negativa konsekvenser för Skånetrafikens trovärdighet, mediabild, varumärke samt möjlighet till krishantering.
- Det flyktiga ansvaret leder också till en brist på kommunikativt samarbete inom nätverket av organisationer, vilket försvårar arbetet med hanteringen och fördelningen av kriskommunikation.
- Ett lågt fokus på att Skånetrafiken tillhandahåller en samhällstjänst bidrar i sin tur till ett större fokus på det egna varumärket än ömsesidiga kommunikativa relationer med resenärerna.

5.2 Diskussion

Denna fallstudie visar inte bara ett fenomen som är unikt för Skånetrafiken, utan ett fenomen som är allt mer vanligt förekommande i samhället och därmed också får en högre, samhällelig relevans. De flesta aspekter av människors liv blir idag påverkat av stora organisationer (Giddens, 1996). Eftersom stora organisationer bygger på fördelning av arbetsuppgifter och ansvar så kommer det också vara otydligt för människor vem, eller vilken organisation, som bär ansvar för problem och kriser och vem de ska vända sig till med sina frågor (Bauman, 1989). Inom organisationer, eller mellan organisationer i nätverk, kommer det också uppstå frågor och oklarheter om vem som ska bemöta kunder och ta på sig rätt typ av ansvar. Denna tendens förstärks dessutom av att organisationer tenderar att avhumanisera människorna som verksamheten inriktas på och förminska dem till ärendenummer. På så sätt blir det också lättare att fly ansvar. Det är detta fenomen som förklarar varför resenärer i den skånska kollektivtrafiken ibland felaktigt kritiserar Skånetrafiken för försenade tåg, men även varför till exempel patienter på ett sjukhus kan skickas runt mellan olika avdelningar utan att bli behandlade och varför personer i socialt utanförskap blir

hänvisade från den ena myndigheten till den andra utan att deras problem blir lösta. Fenomenet förklarar också varför ansökningar till CSN kan vara besvärliga, varför samtal till företags kundtjänster ibland leder till att personer flera gånger blir vidarekopplade mellan avdelningar - och varför Förintelsen under andra världskriget kunde ske. Bauman (1989) menar nämligen att den också var ett resultat av uppdelat arbete och ansvar, orderlydnad inför sin närmsta chef och där ingen av de inblandade tog fullt och övergripande ansvar för brotten som begicks. För Skånetrafiken blir konsekvenserna av det flyktiga ansvaret att de får ta oförtjänt mycket kritik i media och av kunder som ibland inte vet hur kollektivtrafiken är uppbyggd. Detta leder också till att det blir svårt för dem att kunna bygga upp ett starkt varumärke. Däremot kan frågan ställas om vad som händer i en värld där ansvaret istället kommuniceras mycket tydligt och transparensen i nätverket av aktörer är hög. Ur en ren demokratisynpunkt vore detta att föredra, eftersom kollektivtrafiken delvis är skattefinansierad (Skånetrafiken, 2014). Det hade dessutom varit mycket tydligt vem som bär ansvaret i problematiska situationer, vilket sannolikt också hade underlättat Skånetrafikens varumärkesarbete. Fördelningen av kritik vid problem och kriser hade dessutom sannolikt varit mer rättvis, eftersom man i detta fall alltid hade tillskrivit ansvar för problemet till rätt aktör. Däremot menade vår fokusgrupp att detta troligtvis hade resulterat i att kollektivtrafiken hade upplevts som rörig och som resenär vill man inte behöva reflektera över de många aktörernas ansvarsområden. Detta styrktes även av Skånetrafiken som menar att kunderna inte heller ska behöva reflektera över de många aktörerna. Alltså kan det förhålla sig på det sättet att ett enda tydligt ansikte mot resenärer och media, som Skånetrafiken har, är det enda sättet som är praktiskt genomförbart. Skånetrafiken verkar dessutom klara av den stora mängd kritik som de får, men att i den kontexten kunna hoppas på ett starkt och populärt varumärke ter sig inte realistiskt. Att komma ihåg det faktum att Skånetrafiken tillhandahåller en samhällstjänst och anpassa sin strategiska kommunikation därefter är troligtvis det bästa både för dem själva och för deras intressenter.

En annan intressant diskussion är vad som händer om man inte förändrar transparensen i nätverket, utan istället de olika aktörernas fokus på resenärerna. En anställd på Skånetrafiken (intervju, 2015) poängterade att det idag råder en brist på kundfokus hos framförallt Trafikverket och att många av aktörerna är väldigt inriktade på själva produktionen av trafik, snarare än på kommunikation till människorna som faktiskt åker

med tågen och bussarna. Kommunikation är idag en väldigt central del av alla organisationer (Putnam & Nicotera, 2010; Falkheimer & Heide, 2007), och vi menar att ett större fokus på kommunikation till kunderna hos alla inblandade parter i kollektivtrafiken hade kunnat underlätta för resenärerna utan att för den sakens skull göra bilden av kollektivtrafiken oklar. I förlängningen hade detta också underlättat för Skånetrafikens varumärkesarbete.

Som situationen ser ut idag är dock fortfarande Skånetrafiken den enda av organisationerna som har ett kundfokus i sin verksamhet. Därmed blir de också sårbara och mottagliga för kundernas kritik. Vi menar att denna sårbarhet kan vara en av anledningarna till att de andra aktörerna väljer att låta Skånetrafiken ta kommunikationen med kunderna, istället för att själva ta risken att behöva möta kritik och med det en risk att det egna varumärket blir skadat. Vi anser att dock att denna inställning till kommunikation mot kunderna i längden är ohållbar, eftersom kommunikation idag är en viktig del av arbetet i alla verksamheter. En jämnare fördelning av det kommunikativa ansvaret hade med största sannolikhet resulterat i en jämnare fördelning av kritik vid problematiska situationer. Detta är något som hade varit fördelaktigt för alla inblandade parter.

5.3 Förslag för vidare forskning

Som vi nämnt i diskussionsavsnittet är fallet Skånetrafiken ett exempel på ett vanligt förekommande fenomen i samhället. Därmed kan det också finnas en poäng att göra studier som utforskar fenomenet ansvars- och arbetsfördelning på andra sätt än det vi har gjort. Inledningsvis skulle ett antal annorlunda studier inom kollektivtrafikbranschen kunna göras. En sådan skulle vara att göra en heltäckande studie över samtliga inblandade parter i den skånska kollektivtrafiken och skapa en övergripande bild, i kontrast till vår avgränsade fallstudie. Vidare kan en större kvantitativ studie över resenärers attityder och uppfattningar göras, samt en djupare mediananalys för att studera rapporteringen kring kollektivtrafik. Ytterligare studier kan genomföras på liknande fall i andra branscher, en typisk sådan skulle vara att studera ansvarsfördelning inom sjukvård och äldreomsorg. Slutligen ser vi ett behov av en större studie om resenärers attityder mot transportföretag, förslagsvis med en grundläggande brist i förtroende som hypotes.

6. Referenser

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). Organisationsteori: en översikt. I Alvesson, M. & Sveningsson, S. (Red.). *Organisationer, ledning och processer*. (s. 11-52). Lund: Studentlitteratur AB.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber AB.

Aronson, E. (2012). *The social animal*. New York: Worth Publishers.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bakka, J., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori - struktur, kultur, processer (5 uppl.)*. Malmö: Liber AB.

Bauman, Z. (1989). *Auschwitz och det moderna samhället*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB.

Bengtsson, A. & Östberg, J. (2011). *Märken och människor - Om marknadssymboler som kulturella resurser*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press

Cialdini, R. (2005). *Påverkan - teori och praktik*. Malmö: Liber AB.

Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. doi:10.1057/palgrave.crr.1550049

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication - Planning, Managing and Responding*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Coombs, W., & Holladay, S. (2014). How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal Of Communication Management*, 18(1), 40-57. doi:10.1108/JCOM-03-2013-0015

Dagens Nyheter. (2014-06-02). *Tågstrejk har brutit ut*. Hämtad 2015-05-11 från <http://www.dn.se/ekonomi/tagstrejk-har-brutit-ut/>

Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. New York: Routledge

Earl, S. & Waddington, S. (2012). *Brand Anarchy - Managing corporate reputation*. London: Bloomsbury Publishing Plc.

- Elg, U. (2007). Externa relationer - kostnader, resultat och normer. I Alvesson, M. & Sveningsson, S. (Red.). *Organisationer, ledning och processer*. (s. 153-177). Lund: Studentlitteratur AB.
- Falkheimer, J. (2014). Att blanda metoder utan att blanda äpplen och päron. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 183-195). Lund: Studentlitteratur AB.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Fill, C. (2011). *Essentials of Marketing Communications*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Fink, S. (2002). *Crisis Management - Planning for the inevitable*. Lincoln: iUniverse, Inc.
- Fiske, J. (2011). *Introduction to Communication Studies (3 uppl.)*. New York: Routledge.
- Giddens, A. (1996). *Modernitetens följder*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Gilpin, D. & Murphy, P. (2008). *Crisis Management in a Complex World*. New York: Oxford University Press.
- Grappi, S., & Romani, S. (2015). Company Post-Crisis Communication Strategies and the Psychological Mechanism Underlying Consumer Reactions. *Journal Of Public Relations Research*, 27(1), 22-45. doi:10.1080/1062726X.2014.924839
- Gustafsson, N. (2014). Traditionella och virtuella fokusgrupper. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 43-57). Lund: Studentlitteratur AB.
- Harvey, P., Madison, K., Martinko, M., Crook, T. R., & Crook, T. A. (2014). Attribution Theory In The Organizational Sciences: The Road Traveled And The Path Ahead. *Academy Of Management Perspectives*, 28(2), 128. doi:10.5465/amp.2012.0175
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer (2 uppl.)*. Malmö: Liber AB.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 215-232). Lund: Studentlitteratur AB.

- Herbert, I. & Englund Hjalmarsson, H. (2012). *Språket i sociala medier*. Stockholm: Producta förlag AB
- Ki, E., & Brown, K. A. (2013). The Effects of Crisis Response Strategies on Relationship Quality Outcomes. *Journal Of Business Communication*, 50(4), 403-420. doi:10.1177/0021943613497056
- Langford, M. (2009). Crisis public relations management. I Tench, R. & Yeomans, L. (Red.). *Exploring Public Relations* (s. 385-408). Harlow: Pearson Education Limited.
- Larsson, L. (2010). Intervjuer. I Larsson, L. & Ekström, M. (Red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap* (s. 53-86). Lund: Studentlitteratur AB.
- Löwensberg, D. (2009). Corporate image, reputation and identity. I Tench, R. & Yeomans, L. (Red.). *Exploring Public Relations* (s. 237-251). Harlow: Pearson Education Limited.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Palm, L. (2006). *Kommunikationsplanering*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Putnam, L., & Nicotera, A. (2010). Communicative constitution of organization is a question: Critical issues for addressing it. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 158-165. doi:10.1177/0893318909351581
- Region Skåne. (2014). *Trafikförsörjningsprogram för Skåne 2015*. Malmö: Region Skåne.
- Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L. & Pervan, S. (2011). *Strategic Brand Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Smith, R. D. (2013). *Strategic Planning for Public Relations (4 uppl.)*. New York: Routledge
- Skånetrafiken. (2014). *Verksamhetsplan 2015-2018*. Hässleholm: Skånetrafiken.
- Skånetrafiken. (2015). *Vårt uppdrag*. Hämtad 2015-05-20 från <https://www.skanetrafiken.se/om-oss/vart-uppdrag1/>
- Snead Jr., K., Magal, S., Christensen, L., & Ndede-Amadi, A. (2014). Attribution Theory: A Theoretical Framework for Understanding Information Systems Success. *Systemic Practice And Action Research*, doi:10.1007/s11213-014-9328-x

Trafikverket. (2014). *Järnvägens utmaningar*. Hämtad 2015-05-11 från <http://www.trafikverket.se/Privat/Vagar-och-jarnvagar/Sa-skoter-vi-jarnvagar/Jarnvagens-utmaningar/>

Transdev. (2015). *Veolia Transport Sverige AB byter namn till Transdev Sverige AB*. Hämtad 2015-05-11 från <http://www.transdev.se/press/nyheter/Detail?id=1801151>

Ulmer, R., Sellnow, T. & Seeger, M. (2011). *Effective Crisis Communication*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Viktorsson, J. (2014-06-28). *Notan för tågstrejken: 80 miljoner kronor*. Norra Skåne. Hämtad 2015-05-11 från <http://www.nsk.se/article/20140628/NYHETER/140629544/1007/-/notan-for-tagstrejken-80-miljoner-kronor>

von Platen, S. & Young, P. (2014). Att intervjua chefer med kommunikationsansvar. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 27-42). Lund: Studentlitteratur AB.

Wanger, P. (2002). *Kundpsykologi*. Lund: Studentlitteratur AB.

Young, A. (2010). *Brand Media Strategy - Integrated communications planning in the digital era*. New York: St. Martin's Press LLC.

Yum, J., & Jeong, S. (2015). Examining the Public's Responses to Crisis Communication From the Perspective of Three Models of Attribution. *Journal Of Business And Technical Communication*, 29(2), 159-183.
doi:10.1177/1050651914560570

Åkerström, M. (2014). Olika vetenskapsteoretiska perspektiv ger olika kunskap: Leave the gun - take the cannoli. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 249-268). Lund: Studentlitteratur AB.

7. Bilagor

7.1. Bilaga 1 – Intervjuguide Ulrika Mebius

Intervjuguide Skånetrafiken - PR/Kommunikationschef Ulrika Mebius

Om intervjupersonen

1. Berätta kortfattat om ditt jobb.
2. Vad är typiska arbetsuppgifter för dig?
3. Vad finns det för utmaningar i ditt jobb?

Om kriser

4. Vad är en kris för dig?
5. Vad är en kris för Skånetrafiken?
6. Hur ofta får du bemöta kriser i ditt arbete?
7. Vad tycker du är den viktigaste aspekten i kriskommunikation?
8. Vilka är de största kommunikativa problemen som Skånetrafiken har idag?
8. Vad är lyckad kriskommunikation för Skånetrafiken?
9. Vilka strategier ligger bakom er kriskommunikation?
10. Jobbar Skånetrafiken efter en tydligt kriskommunikationsplan, och hur ser den ut?
11. Har Skånetrafiken bemött en kris som ni inte varit förberedda för?
12. Hur sker kommunikationen internt på Skånetrafiken under kriser?
13. Hur sker kommunikationen mellan organisationerna under kriser?
14. Hur sker kommunikationen externt under kriser?
- 15a. Hur ser ansvarsfördelningen mellan Skånetrafiken och entreprenörerna ut under kriser?
- 15b. *Hur speglas detta kommunikativt?*

Om caset - tågstrejken 2014

16. Kan du beskriva tågstrejken 2014 utifrån din synvinkel?
17. Hur jobbade Skånetrafiken kommunikativt under denna kris?
18. Lade ni något fokus på de andra parternas ansvar för strejken?
19. Hur jobbade ni för att behålla er trovärdighet hos resenärerna under strejken?
20. Har ni gjort aktiva insatser efter strejken för att bygga upp förtroende?
- 21a. Hur tror du att Skånetrafikens förtroende hos resenärerna har påverkats av strejken?
- 21b. *Om ni har förlorat kunder, har ni gjort försök att vinna tillbaka dem?*
22. Tror du att de andra parternas trovärdighet (entreprenörer, fackförbund, Trafikverket etc) har påverkats av tågstrejken?

Den ideala arbetssituationen

23. Upplever du det som en kommunikativ utmaning att det är många inblandade parter i tågtrafiken?
24. Hur ser den ideala fördelningen av kommunikativt ansvar ut mellan Skånetrafiken och de andra parterna?
25. Upplever du att kritiken som Skånetrafiken får är rättvis?
26. Hur ser din ideala arbetssituation ut?

7.2. Bilaga 2 – Intervjuguide Louise Jennergren

Intervjuguide Skånetrafiken – Kundnöjdhet, Louise Jennergren

Om intervjupersonen

1. Berätta kortfattat om ditt jobb.
2. Vad är typiska arbetsuppgifter för dig?
3. Vad finns det för utmaningar i ditt jobb?

Kundnöjdhet

4. Vad är en nöjd resenär?
5. Vad tycker du är den viktigaste aspekten vad gäller kundnöjdhet?
6. Hur arbetar Skånetrafiken med kundnöjdhet?
7. Vad behöver man tänka på när man arbetar med kundnöjdhet?
8. Vad är det svåraste med att hålla Skånetrafikens kunder nöjda?
9. Vad är de största problemen med att öka kundnöjdheten?
- 10a. Finns det specifika strategier för hur Skånetrafiken arbetar med kundnöjdhet?
- 10b. *Om ja: hur ser strategierna ut? Om nej: upplever du det som en svårighet?*
- 11a. Är de andra parterna (entreprenörerna, Trafikverket etc) involverade i arbetet med kundnöjdheten?
- 11b. *Om ja: på vilket sätt är de involverade? Om nej: varför är de inte involverade?*

Om caset - tågstrejken 2014

12. Hur upplevde du kundernas reaktioner mot Skånetrafiken under tågstrejken 2014?
13. Hur gick ni till väga kommunikativt under tågstrejken?
14. Anser du att Skånetrafiken kunde ha gjort annorlunda under tågstrejken?
15. Anser du att konfliktparterna (Veolia och Seko) tog tillräckligt stort ansvar för kommunikationen till resenärerna under strejken?
16. Vilka lärdomar har ni tagit med er från tågstrejken 2014?

Den ideala arbetssituationen

17. Hur upplever du nöjdheten hos Skånetrafikens resenärer idag?
- 18a. Känner du att Skånetrafiken kan göra mer för att förbättra kunders nöjdhet?
- 18b. *Om ja: Hur kan man i så fall gå till väga?*
19. Upplever du att kritiken som Skånetrafiken får är rättvis?
20. Vilken situation är den svåraste du har stått inför och varför?
21. Upplever du det som en kommunikativ utmaning att det är många inblandade parter i tågtrafiken?
22. Tror du att de andra parternas trovärdighet (entreprenörer, fackförbund, Trafikverket etc) har påverkats av tågstrejken?
23. Hur ser den ideala arbetssituationen med Skånetrafikens kundnöjdhet ut?
24. Hur ser din ideala arbetssituation ut?

7.3. Bilaga 3 – Intervjuguide Magnus Andersson

Intervjuguide Skånetrafiken – Områdeschef tåg, Magnus Andersson

Om intervjupersonen

1. Berätta kortfattat om ditt jobb.
2. Vad är typiska arbetsuppgifter för dig?
3. Vad finns det för utmaningar i ditt jobb?

Om ansvarsfördelningen

4. Kan du beskriva de olika parterna som är inblandade i tågtrafiken?
5. Vilka ansvarsområden har de olika parterna?
6. Kan du beskriva hur kommunikationen mellan Skånetrafiken och era samarbetspartners fungerar?
- 6a. *Vilka är dina kontaktpersoner på de olika organisationerna?*
7. Hur tycker du att samarbetet mellan parterna fungerar?
8. Upplever du det som problematiskt att det är många inblandade parter i tågtrafiken?
- 8a. *På vilket sätt? / Varför inte det?*
9. Många vi har pratat med kritiserar ofta Skånetrafiken för många av problemen i tågtrafiken. Tycker du att kritiken borde spridas ut mer?
- 9a. *I vilka situationer borde kritiken i så fall spridas ut? Hur borde detta göras?*
10. Enligt dig, vem tycker du ska bära det största kommunikativa ansvaret i en kris?

Om kriser

11. Vad är en kris för dig?
12. Vad är en kris för Skånetrafiken?
13. Hur ofta får du bemöta kriser i ditt arbete?
14. Hur sker kommunikationen mellan organisationerna under kriser?
15. Hur sker kommunikationen externt under kriser?
- 16a. Hur ser ansvarsfördelningen mellan Skånetrafiken och entreprenörerna ut under kriser?
- 16b. *Hur speglas detta kommunikativt?*

Om caset - tågstrejken 2014

17. Kan du beskriva tågstrejken 2014 utifrån din synvinkel?
18. Utifrån din position; hur jobbade Skånetrafiken under denna kris?
19. Lade ni något fokus på de andra parternas ansvar för strejken?
20. Beskriv hur kommunikationen såg ut mellan er och konfliktparterna under strejken.
21. Har ni gjort aktiva insatser efter strejken för att bygga upp förtroende?
22. Hur tror du att Skånetrafikens förtroende hos resenärerna har påverkats av strejken?
23. Tror du att de andra parternas trovärdighet (entreprenörer, fackförbund, Trafikverket etc) har påverkats av tågstrejken?

Den ideala arbetssituationen

24. Hur ser den ideala fördelningen av kommunikativt ansvar ut mellan Skånetrafiken och de andra parterna
25. I en drömvärld: hur ser tågtrafiken i Skåne ut?
26. Upplever du att kritiken som Skånetrafiken får är rättvis?
27. Hur ser din ideala arbetssituation ut?

7.4. Bilaga 4 – Intervjuguide Fokusgrupp

Fokusgruppsintervju – resenärer hos Skånetrafiken

1. Berätta kort om er själva.
2. Hur ofta reser ni med tåg i Skåne?
3. Vad är er spontana uppfattning om Skånetrafiken?
4. Rent spontant, hur tycker ni att tågtrafiken i Skåne fungerar?
5. Hur tycker ni att kommunikationen kring tågtrafiken fungerar?
6. När det uppstår problem i tågtrafiken – vem skyller ni på då?
Varför just de/dem?
7. När tycker ni att det är kris i tågtrafiken?
7. Sommaren 2014 var det en stor strejk i tågtrafiken i Skåne. Hur upplevde ni den?
- 8a. Det finns ett antal inblandade parter i tågtrafiken i Skåne. Vad vet ni om dessa?

8b. De inblandade parterna är dels Skånetrafiken som i egenskap av så kallad trafik huvudman står för varumärke, kommunikation till resenärer och biljettförsäljning. Det är dessutom tågoperatörerna som kör själva tågen, bland annat Transdev och Arriva. Dessa har i sin tur även upphandlade underleverantörer som står för underhållet av tågen. Förutom detta är det även Trafikverket som bygger och underhåller själva järnvägen samt tillhandahåller utrop på stationer och skyltning. Tycker ni att denna uppdelning är tydlig för resenärerna?
9. Ser ni någon vinning att ansvarsfördelningen hade kommunicerats tydligare?
10. I en perfekt värld, hur ser kommunikationen kring tågtrafiken ut?
11. Tycker ni att kritiken som Skånetrafiken får är rättvis?