

Strategiakrobatikk i krisekommunikasjon og legitimitet hos norske toppledere

Marianne Sørli og Runa Elisabeth Skyrud

Masteroppgave i Erfaringsbasert ledelse juni 2017



Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på vårt 3-årige studium i erfaringsbasert ledelse ved UIT Norges Arktiske Universitet, campus Harstad. Vi har arbeidet med studier ved siden av full jobb, men ikke helt uten gode hjelpere underveis. Vi vil derfor bruke denne anledningen til å takke de som har hjulpet oss på veien.

Først og fremst vil vi få takke vår veileder Svein Tvedt Johansen for å ha loset oss gjennom denne prosessen med kunnskap og gode diskusjoner, kritisk blikk og fylldige tilbakemeldinger. Videre vil vi takke Sissel Fagerheim for støtte og hjelp med ideer og korrekturlesing flere ganger underveis. Du er den beste heilagjengen en masterstudent kan ha. Vi vil også rette en stor takk til Helge Erling Opdal for den aller siste finish og korrektur. Våre familier i henholdsvis Trysil og Harstad fortjener også en stor takk for at de har vært så tålmodige og oppmuntret oss i våre opp og nedturer. Takk også til biblioteksjef Tone Odden i Trysil, for hjelp til å skaffe til veie litteratur fra fjern og nær.

Til slutt vil vi takke hverandre for godt samarbeid gjennom denne skriveprosessen, med mange timer foran PC-en og i telefonen. Det har vært både slitsomt og lærerikt, og vi har diskutert oss gjennom mye teori og hundrevis av avisartikler. Vi har skrevet om et tema som vi synes er kjempeinteressant, og håper at oppgaven vår kan komme til nytte også for andre.

Harstad og Trysil, 24. mai 2017

Marianne Sørli og Runa E. Skyrud

Sammendrag

Lederes legitimitet er truet i krisesituasjoner. Valg av kommunikasjonsstrategi kan være avgjørende for om lederens legitimitet blir styrket eller svekket etter en krise. Ulike typer kriser er forskjellige, og krever ulikt valg av krisekommunikasjonsstrategi. Problemstillingen vi har undersøkt er: *Hvordan tilpasser toppledere sin krisekommunikasjon i ulike typer kriser, og hvilke følger får dette for topplederens legitimitet?* Ut ifra dette har vi hatt to forskningsspørsmål: *1. Hvordan tilpasser våre toppledere krisekommunikasjon i ulike typer kriser? 2. Hvordan påvirkes legitimiteten til topplederne av krisekommunikasjon?*

Med basis i norske aviser og nettaviser, er det utført en kvalitativ dokumentundersøkelse for medieoppslag om seks norske toppledere i medieeksponerte kriser. Casene er delt inn i tre grupper, med to caser i hver for henholdsvis lav, moderat og høy trussel for legitimitet. Vi har brukt Hillestad (2016) sin tolkning av SCCT-modellen (Coombs, 2012), for å kategorisere kriser. SCCT-modellen (Coombs, 2015) er også benyttet sammen med andre teorier for å forklare funn.

Funnene ble først analysert innad i hvert enkelt case (*within case analysis*). Deretter ble det gjort en sammenlikning innenfor hver av de tre krisekategoriene, og til slutt sammenliknet vi alle caser på tvers av kategorier (*across case analysis*).

Vi fant at alle lederne har benyttet en kombinasjon av flere strategier, og varierende grad av attribusjon. Tre av topplederne skifter elegant mellom ulike strategier, et fenomen vi har valgt å kalle *strategiakrobatikk*. En av lederne benytter en rekke strategier som går på tvers av det som er anbefalt i SCCT-modellen. Denne lederen fikk svekket legitimitet og måtte forlate sin stilling. De fem andre lederne har alle større eller mindre innslag av gjenoppbyggende strategi, for disse ble legitimiteten uendret eller styrket som følge av krisene. To av lederne fremsto som tydelige og sterke symboler på vegne av egen organisasjon, noe som bidro til styrket legitimitet. Alle lederne bruker forsterkende strategier (fremsnakking av seg selv eller interessenter, offerrollen), som et supplement til de andre strategiene.

Innholdsfortegnelse

1	Tema og problemstilling.....	1
2	Teoretisk analyseramme	3
2.1	Ledere som symboler	4
2.2	Attribusjon.....	5
2.3	Legitimitet	6
2.3.1	Media.....	7
2.3.2	Kulturell kontekst.....	8
2.4	Krisebegrepet.....	8
2.4.1	Hva er en krise?.....	8
2.4.2	Klassifisering av kriser	9
2.5	Krisekommunikasjon.....	11
2.5.1	Hva er crisekommunikasjon?.....	11
2.5.2	Strategier og modeller for crisekommunikasjon	12
2.5.3	SCCT – Situational Crisis Communication Theory	14
3	Metode.....	17
3.1	Forskningsdesign.....	17
3.2	Kvalitativ eller kvantitativ metode?	18
3.3	Design av casestudier	19
3.4	Operasjonalisering av legitimitet.....	20
3.5	Utvalget	21
3.6	Forarbeid og gjennomføring av datainnsamling.....	24
3.7	Dataanalyse	25
3.8	Undersøkelsens kvalitet, reliabilitet og validitet	27
3.8.1	Reliabilitet	27
3.8.2	Validitet.....	28
3.9	Personvern.....	29
4	Analyse av data.....	29
4.1	Jon Fredrik Baksaas, VimpelCom.....	29
4.2	NN og e-postsaken	32
4.3	Arne Pran og Vassdal-ulykken.....	35
4.4	Kjerstin Askholt og skredulykken i Longyearbyen.....	39
4.5	Helge Lund og terroraksjonen i In Amenas	42

4.6	Trond Giske og nachspiel-ryktene.....	46
5	Sammenlikning på tvers av caser	51
5.1	Sammenlikning av caser med høy trussel for legitimitet	51
5.2	Sammenlikning caser med moderat trussel for legitimitet	52
5.3	Sammenlikning av caser med lav trussel for legitimitet.....	54
5.4	Sammenlikning av alle casene.....	55
6	Oppsummering	56
6.1	Konklusjon	56
6.2	Implikasjoner for videre forskning.....	58
	Referanseliste	59
	Vedlegg 1 Kilder og mediadekning.....	62
	Jon-Fredrik Baksaas og Vimpelcom	62
	NN og E-postsaken	63
	Arne Pran og Vassdalulykken.....	63
	Kjerstin Askholt og skredulykken på Svalbard.....	65
	Helge Lund og In Amenas	66
	Trond Giske og nachspielryktene	68
	Vedlegg 2 Oversikt over avisartikler.....	70

Tabelliste

Tabell 1:	Krisetyper etter grad av trussel for legitimitet (Coombs, 2012; Hillestad, 2016).....	10
Tabell 2:	Sammenheng mellom type krise, grad av trussel for legitimitet, grad av attribusjon til leder og effektiv kommunikasjonsstrategi (Hillestad, 2016).	15
Tabell 3:	Virkning og bruk av kriseresponsstrategier (Coombs, 2012).	16
Tabell 4:	Krisekategorier fra SCCT-modellen (Hillestad, 2016, etter Coombs, 2012).....	21
Tabell 5:	Utvalgsriterier for caser.....	22
Tabell 6:	Oversikt over utvalgte caser.....	23
Tabell 7:	Jon Fredrik Baksaas – kommunikasjonsstrategi og fremstilling i media.....	30
Tabell 8:	NN – kommunikasjonsstrategi og fremstilling i media.	33
Tabell 9:	Arne Pran – kommunikasjonsstrategi og fremstilling i media.	36
Tabell 10:	Kjerstin Askholt – kommunikasjonsstrategi og fremstilling i media.....	40
Tabell 11:	Helge Lund – kommunikasjonsstrategi og fremstilling i media.	43
Tabell 12:	Trond Giske – kommunikasjonsstrategi og fremstilling i media.	47
Tabell 13:	Sammenstilling av caser med høy trussel for legitimitet.	52
Tabell 14:	Sammenstilling av caser med moderat trussel for legitimitet.	52
Tabell 15:	Sammenstilling av caser med lav trussel for legitimitet.	54
Tabell 16:	Grad av trussel for legitimitet, strategivalg og utfall for legitimitet.	56

Tabell 17: Oversikt over norske kilder. Jon Fredrik Baksaas, VimpelCom (Atekst Retriever, 2017)..	62
Tabell 18: Norske kilder i e-postsaken, NN (Atekst Retriever, 2017).	63
Tabell 19: Norske kilder, Arne Pran, skredulykke Vassdalen (Atekst Retriever, 2017).....	64
Tabell 20: Norske kilder, skredulykke Svalbard, Kjerstin Askholt (Atekst Retriever, 2017).....	65
Tabell 21: Oversikt over norske kilder. In Amenas, Statoil og Helge Lund (Atekst Retriever, 2017).	66
Tabell 22: Norske kilder Trond Giske (Atekst Retriever, 2017).....	68

Figurliste

Figur 1: Modell av variabler. Sammenheng mellom krise, krisekommunikasjon og utfall for legitimitet.	3
Figur 2: Typer av kriser (Mitroff, 2016; Mitroff, 1987).....	10
Figur 3: Forventninger basert på teori.	17
Figur 4: Modell for studier av multiple caser (Yin, 2014).	26
Figur 5: Arbeidsmetodikk for analyse innen hver enkelt case.	26
Figur 6: Dekning over tid VimpelCom (Atekst Retriever, 2017).....	63
Figur 7: Dekning over tid for Vassdalen-ulykken fra 5. mars til 31. mars 1986 (Atekst Retriever, 2017).....	65
Figur 8: Dekning over tid skredulykken på Svalbard (Atekst Retriever, 2017).....	66
Figur 9: Dekning over tid In Amenas (Atekst Retriever, 2017).....	68
Figur 10: Dekning over tid Nachspiel-ryktene (Atekst Retriever, 2017).....	69

1 Tema og problemstilling

«Vedkommende bør ta sin hatt og gå. Først da kan våre militære myndigheter gjenopprette tillit.» Dette utsagnet sto å lese i VG 11. mars 1986 og kom fra en daværende løytnant i Heimevernet rett etter skredulykken i Vassdalen 5. mars 1986, der 16 unge soldater omkom under militærøvelsen «Anchor Express». Jakten på sydebukkene startet umiddelbart i media. Hvem hadde gitt marsjordren inn i Vassdalen? Midt oppi dette valgte brigadesjefen for Nord-Norge, oberst Arne Pran, å ta det tunge ansvaret ved å stå offentlig fram i media og påta seg all skyld, og dette var en svært uvanlig kommunikasjonsstrategi i Forsvarssammenheng. Vi har sett mange eksempler i media på at ledere blir konfrontert med spørsmål om hvordan krisen kunne skje, altså krav om forklaring. Media og publikum har forventninger om at lederne opptrer med troverdighet og handlingskompetanse, og at de gjør de rette symbolske handlingene i slike situasjoner.

På vår vei i dette lederstudiet har vi gjentatte ganger reflektert og diskutert ulike toppledere, både norske og utenlandske, og hva som gjør disse til gode eller dårlige ledere. Mange av navnene som kommer frem har vi blitt kjent med enten i faglitteratur eller via media, som for eksempel oberst Arne Pran. Hvorfor klarer noen toppledere seg godt gjennom kriser mens andre må gå? Slik startet vår interesse for å undersøke faktorer som kan være med på å forklare hvorfor må noen gå fra topplederjobben mens andre «rir av stormen» og fortsetter i lederposisjonen. Vår nysgjerrighet har gjort at vi (som menigmann) vil forsøke å undersøke, gjennom det topplederne sier i media, om det finnes måter å måle nettopp troverdighet og tillit til den enkelte leder i krisesammenhenger.

I denne studien ser vi på toppledere som står i en krisesituasjon og hvilken form for krisekommunikasjon de velger i media, og om valget får følger for lederens legitimitet. For å forsøke å finne noen svar har vi tatt utgangspunkt i teori om kommunikasjon og sett spesielt på ulike strategivalg i krisekommunikasjon. Videre er det også interessant å studere teorier omkring legitimitet, og da opp imot krisekommunikasjon og lederes attribusjon. Med bakgrunn i dette har vi valgt følgende problemstilling:

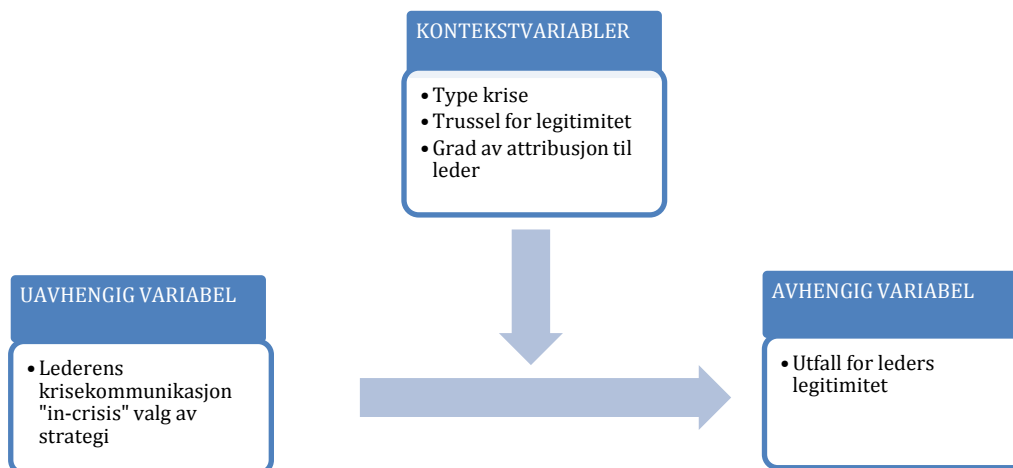
Hvordan tilpasser topplederen sin krisekommunikasjon i ulike typer kriser, og hvilke følger får dette for topplederens legitimitet?

Ut ifra denne problemstillingen har vi valgt følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan tilpasser våre toppledere krisekommunikasjonen i ulike typer kriser?
2. Hvordan påvirkes legitimiteten til topplederne av krisekommunikasjon?

Vi vil presentere teori som kan utdype noen av faktorene rundt problemstillingen ved å se på teori om krisetyper, kommunikasjonsstrategi, attribusjon og legitimitet. Videre tar vi med teori utviklet gjennom andre studier om topplederes troverdighet i kriser, som studien til Hillestad (2004). I tillegg vil vi presentere funnene til den amerikanske forskeren Timothy Coombs og hans modell SCCT (Coombs, 2012), som også er et forsøk på å forklare variasjonen i omdømmet til ledere i krise. Denne modellen er interessant, også fordi Hillestad anvender denne, og derfor bruker vi variablene til Coombs i vår studie (krisetype, kommunikasjonsstrategi og attribusjon), men vi har valgt media for å operasjonalisere lederes legitimitet. De viktigste opinionsmålerne i Norge er media, og derfor har vi valgt å følge noen kriser gjennom media der fokuset er på kjente toppledere. Vi tror på ingen måte at media kun er mikrofonstativer for ledere i sin dekning av kriser, og derfor kan journalistenes egne tolkninger og mediets politiske tilhørighet være mulige feilkilder. Media kan slik påvirke kriser, ikke bare i positiv, men også i negativ retning, og derfor vil vi fokusere på det topplederne faktisk sier. Det vil her bli interessant å se på strategivalget og om det inneholder noen forklaringer.

Temaet i problemstillingen vår har vi uttrykt gjennom variabler som vi er interessert i å finne sammenhenger mellom, og konteksten som er trusselen for topplederens legitimitet i kriser.



Figur 1: Modell av variabler. Sammenheng mellom krise, krisekommunikasjon og utfall for legitimitet.

Vi har plukket ut seks ulike norske toppledere som har opplevd en krise i organisasjonen der dette har vært frontet i media. Disse topplederne har stått i svært ulike kriser, og vi vil forsøke å se sammenhenger og forskjeller på deres egne utsagn og attribusjon. Vil disse utsagnene være med på å styrke lederens egen legitimitet? Kan vi ut ifra krisetype si noe om at valg av kommunikasjonsstrategien svekket eller styrket legitimiteten, eller er det attribusjonen som gir utslag på legitimiteten? For å finne frem til disse ulike topplederne har vi bl.a. sett på klassifisering av kriser (Mitroff & McWinney, 1987; Mitroff, 2016; Coombs, 2012) og gjort et utvalg av litt ulike typer kriser. Etter å ha lest om attribusjon, og hva som kan påvirke dette, har vi grunn til å tro at det kan være en sammenheng mellom krisetype og behovet om at lederen står frem som et tydelig symbol for å gi en årsaksforklaring på hvorfor krisen har skjedd. Om man blir utsatt for et usant rykte ville en antakelig være raskt ute og benekte dette for å eliminere eget ansvar slik som for eksempel i casen om Trond Giske. Har man gjort seg skyldig i en hendelse som får alvorlige konsekvenser for andre, vil man gjerne be om unnskyldning og kanskje prøve å tilby erstatninger eller annen form for kompensasjon.

2 Teoretisk analyseramme

Vi har valgt ut teorier som hjelper oss i vår studie av legitimitet og krisekommunikasjon. Med utgangspunkt i problemstillingen ser vi at det er naturlig å trekke inn teorier om legitimitet, attribusjon og lederen som symboler. I tillegg omtaler vi teoretikere som har forsket på krisekommunikasjon og ulike former for kriser.

2.1 Ledere som symboler

Når vi snakker om ledere og ledelse velger de fleste å se det som skjer gjennom et symbolsk perspektiv. Ledere og ledelse er integrert i et sett av symbolfenomener, det være seg for eksempel fysiske strukturer som kontorfasiliteter og transportprivilegier, men også mer teatraliske virkemidler som ritualer, klesdrakt og språkbruk. Det er forventet at ledere og ledelse skal være omgitt av symbolfenomener. Ledelse kan derfor oppfattes som noe som utøves gjennom aktiv og passiv symbolbruk (Strand, 2007).

Innenfor næringslivet og idretten finnes det mange eksempler på at ledere blir tillagt en overdreven evne til å styre om det går bra eller dårlig i organisasjonen. Tilliten til lederen vokser seg stor dersom det går veldig bra med organisasjonen, og tilsvarende svak om det går dårlig. Hillestad (1999) studerte disse mekanismene med utgangspunkt i fotballguruen Egil «Drillo» Olsen, og argumenterer for at lederne fungerer som «symbolske brikker». Lederne og deres innsats vurderes ut fra hvor godt eller dårlig det går med organisasjonen, selv om de i realiteten ikke har hatt mulighet til å påvirke resultatet i særlig grad. Hvis det går dårlig ender det gjerne med at lederen må gå. (Ofte blir lederne som må gå utsatt for ekstreme påkjenninger, og risikerer å tape sosial og faglig anseelse.) Fenomenet kan sees på som et uttrykk for at lederen er det viktigste og mest synlige elementet i en komplisert virkelighet (Strand, 2007), og resultatene attribueres dermed til lederen selv om lederen beviselig ikke har hatt så mye å si for utfallet. Meindl, Ehrlich & Dukerich (1985), snakker om en romantisert oppfatning av ledelse «the romance of leadership». Helteforestillinger ligger latent i en del av ledelseslitteraturen (Strand, 2007; Meindl, 1990). Særlig gjelder dette innenfor karismatisk ledelse, for eksempel når en leder må gå av etter en krise. Lederen framstilles enten som «helt» eller «skurk». Noen får en heltemodig og romantisert «død», mens andre blir avslørt som svak, dum eller ond og blir forvist til det evige mørke. Helteforestillingene og tendensene til å forenkle gjennom symbolperspektivet kan føre til feilslutninger om årsaksforhold og om ledernes kompetanse (Strand, 2007).

Det symbolske perspektivet på ledelse er bygget på en idé om at organisasjonen er i harmoni, og preget av kollektiv konsensus. Martin (1992) bruker begrepet *integreringsperspektivet*, og lanserer i tillegg to alternative komplementære perspektiver på kultur i organisasjoner, *differensieringsperspektivet* og *fragmenteringsperspektivet*. Differensieringsperspektivet legger til grunn at det som skjer innenfor en organisasjon tolkes ulikt av ulike grupper i organisasjonen, og at det derfor skapes subkulturer. Det er ingen felles konsensus for hele organisasjonen, men det hersker konsensus innad i de ulike gruppene.

Fragmenteringsperspektivet står for en mer postmodernistisk forståelse av organisasjonskultur, der kulturen ofte sees på som kaotisk og mangefasettert. Det er ingen felles konsensus verken på gruppenivå eller i organisasjonen som helhet.

2.2 Attribusjon

Å forstå attribusjoner er viktig fordi folks attribusjoner for hendelser (kriser) påvirker hvordan de reagerer og hvordan de vurderer ledelsen. Denne hangen til å søke forklaringer er spesielt fremtredende i forhold til uventede eller negative utfall, som kriser.

Med attribusjon menes det å tilskrive noen en egenskap (Svartdal, 2017). I psykologien brukes attribusjon som beskrivelse av hvordan personer årsaksforklarer hendelser, og da gjerne koblet opp til noe personlig. Hvis en krise håndteres på en forbilledlig måte vil oftest lederen få æren for dette. Attribusjonsmønsteret er gjerne rettet direkte mot lederen, og koblet opp mot hans eller hennes personlige egenskaper. Måten vi attribuerer på i bestemte situasjoner kan ha stor betydning, særlig hvis det dannes mønstre. Faren for å feiltolke årsaker er til stede, for eksempel i tilfeller hvor interesser og omgivelser overdriver personfaktorer (indre attribusjon) på bekostning av situasjonsfaktorer (ytre attribusjon) ved forklaring av atferd. Dette kalles «den fundamentale attribusjonsfeilen» (Kaufmann & Kaufmann, 2009), og er av systematisk karakter.

Attribusjonsteori kan brukes som rammeverk for å tilpasse kriserespons til krisesituasjon (Coombs, 2015). Fordi kriser er uventede og negative, fører de gjerne til en forventning om at ansvaret må plasseres et sted (attribueres). Krisekommunikasjon kan derfor være basert på attribusjon. Et sentralt element her er hvorvidt kommunikasjonen oppfattes å være oppriktig ment eller om det er fabrikkert en forklaring (Sitkin & Bies, 1993). Er lederen presset til å gi en forklaring, eller kommer forklaringen fordi lederen selv ønsker det og mener at det er riktig? Lederen vil gjerne framstille seg selv i mest mulig positivt lys. Innenfor attribusjonsteori er «selvfavoriserende attribusjon» et begrep som viser til en systematisk tendens til å tolke egen atferd på mest mulig positiv måte (Kaufmann & Kaufmann, 2009). En annen relevant systematisk feilkilde ved attribusjon kan være den såkalte «aktør-observatør-effekten». Folk har en tendens til å attribuere andres negative atferd som uttrykk for indre forhold, mens egen negativ atferd årsaksforklares ut fra ytre forhold. For å sette det på spissen: Hvis du gjør noe galt er det din egen feil. Hvis jeg gjør noe galt er det noen andre sin feil.

2.3 Legitimitet

Legitimitet er viktig når vi omtaler ledelse, fordi ledere er avhengige av legitimitet for å utøve ledelse. Legitimitet kan forstås som «en generalisert antakelse om at spesielle handlinger er ønskelige og akseptable innenfor et sosialt konstruert system av normer, verdier, tro og definisjoner» (Hillestad, 2016; Suchman, 1995). Krisehåndtering, og kommunikasjon i en krisesituasjon, kan være en slik handling som påvirker legitimitet. Noen typer kommunikasjon er allment akseptert i vår kultur, for eksempel beklagelse hvis lederen eller organisasjonen har gjort noe klanderverdig. Andre typer kommunikasjon, for eksempel å skyldes på andre når det er åpenbart for interessentene eller allmennheten at lederen selv er å klandre, anses ikke for å være legitimt. Sistnevnte kommunikasjon vil kunne få negative følger for både lederens og organisasjonens legitimitet.

En utfordring med legitimitetsbegrepet er at det i seg selv ikke er særlig objektivt (Hillestad, 2016). Legitimitet er sosialt konstruert, og må sees i lys av kontekst, eller perspektiv. Ofte er legitimitetsbegrepet studert ved hjelp av enten strategisk tilnærming eller institusjonell tilnærming (Suchman, 1995). Innenfor institusjonell teori antas det at legitimitet utgjør en grunnleggende forutsetning for organisasjoners overlevelse og eksistens (Hillestad 2004; Pfeffer & Salancik, 1978). Innenfor den strategiske tilnærmingen anses legitimitet for å være en operasjonell ressurs som brukes for at organisasjonen skal nå sitt mål (Suchman, 1995 s. 576). Coombs (2015) bruker omdømme som måleparameter på legitimitet. I denne oppgaven velger vi å tolke legitimitet ut fra et institusjonelt perspektiv, da det er mest egnet tatt i betraktning at vi forsøker å måle legitimitet ut fra medieoppdrag. Men det kan være greit å ha i bakhodet at organisasjonen og lederen sannsynligvis ofte har et strategisk perspektiv, og bruker legitimitet som en operasjonell ressurs i krisekommunikasjonen. Dette ser vi for eksempel når det gjelder In Amenas, der alle grep som gjøres når krisen inntreffer gir inntrykk av å være nøye planlagt og innøvd.

Suddaby, Bitektine & Haack (2017) grupperer legitimitetsforskningen inn i tre hovedretninger som de kaller egenskaper (property), prosess (process) og persepsjon (perception). Innenfor persepsjonsretningen anses legitimitet for å være en sosiokognitiv oppfatning eller en sosial evaluering som oppstår mellom individer og kollektive evalueringsaktører (grupper, organisasjoner, samfunn), og på mange plan. Legitimitet blir til i lys av et evalueringsperspektiv eller dømmende perspektiv «the judgement view»: *Through perceptions, judgments, and actions of individuals under the influence of collective-level*

institutionalized judgments (Suddaby m.fl., 2017s. 453). Legitimitet oppstår gjennom oppfatninger (persepsjon) og enkeltpersoners handlinger under innflytelse av kollektive (institusjonaliserte) evalueringer og oppfatninger. Kommunikasjon og narrativ regi er vesentlig for legitimitet (Suddaby m.fl., 2017). Mennesker bruker fortellinger for å underholde, lære, spørre om forklaringer og gi forklaringer. I fortellingene brukes en rekke narrative grep for å gjøre historiene mer målrettede. Alle former for kommunikasjon mellom mennesker kan ses på som fortellinger, og dermed blir diskurs og narrativ regi viktige elementer som igjen påvirker legitimitet (Czarniawska, 2004). Narrativ regi og Suddabys «judgement view» kan være interessant å se på i forbindelse med medieoppslagene som studeres i oppgaven, da media ofte opptrer som en slags kollektiv evaluator.

Legitimitet kan deles inn i to dimensjoner, henholdsvis tillit til institusjoner og tillit til personer (Torsteinsen, 2014). Med tillit til institusjoner menes en aksept av strukturer og prosedyrer i organisasjonen, og hvordan organisasjonen håndterer blant annet makt. Med tillit til personer (ledere), beveger vi oss mer over på emosjonelle relasjoner mellom ledere og omgivelsene, det være seg både egenskaper hos ledere og mer symbolske aspekter. I denne oppgaven er det i første rekke tillit til ledere og de symbolske aspektene av ledelse som står i fokus, da det er det som kommer til uttrykk i media.

Hillestad (2004) sammenfatter institusjonell teori og forskning på legitimitetsbegrepet med teori om lederen som symbolsk objekt og symbolsk arkitekt i det han kaller et symbolperspektiv på toppledelsens legitimitet ved kriser. Ved å kombinere og integrere disse perspektivene vil man få et verktøy for å kunne studere ulike symbolske sider ved ledelse og legitimitetsprosesser.

2.3.1 Media

Allmennhetens oppfatning av topplederne er i stor grad formet av medias omtale og beskrivelse. Men media påvirker også andre interessenter, av og til i svært ufordelaktig retning. Topplederne og organisasjonene de leder er derfor som oftest ganske opptatt av hvordan deres innsats og opptreden frontes i media. Medias framstilling kan ses på som et uttrykk for lederens legitimitet gjennom at media skaper en syntese av de individuelle oppfatningene slik de framstår på et mer kollektivt nivå gjennom persepsjonsperspektivet (Suddaby m.fl., 2017). Vi ser media som et uttrykk for «dommen» som gis på bakgrunn av toppleders kommunikasjon i krisesituasjonen. Medias bilde av legitimiteten kan avvike fra den legitimitet som topplederen selv mener å være i besittelse av, eller opplever innad i

organisasjonen eller bransjen. Det gjelder kanskje spesielt i tilfeller hvor lederen ofres for å redde organisasjonens omdømme.

Foruten å ha en selvstendig rolle som nyhetsformidler, har media med andre ord også en annen rolle der de skaper og reflekterer legitimitet ved å bidra til den allmenne oppfatningen av topplederne. På bakgrunn av avisoverskrifter, ledernes egne utsagn og journalistenes vinkling av verbal og non-verbal kommunikasjon i ulike medier kan vi danne oss et bilde av toppledernes legitimitet.

2.3.2 Kulturell kontekst

Ved drøfting av begrepet legitimitet er det naturlig å se på kulturell kontekst. Kultur kan defineres som «*software of the mind*» eller «den kollektive programmeringen av hjernene våre som skiller medlemmene av en gruppe eller kategori fra medlemmene av en annen gruppe eller kategori» (Hofstede mfl., 2010). Det som oppfattes som legitimt i en kulturell kontekst kan være helt uakseptabelt i en annen kulturell kontekst. Små nyanser i kulturforskjeller, f.eks. mellom land som ellers oppfattes som relativt like, kan også være med på å påvirke oppfattelsen av legitimitet. I denne studien har vi valgt å holde oss i Norge for å eliminere en del usikkerhetsfaktorer rundt den kulturelle forståelsen av legitimitet. Vi antar at norske ledere og norske omgivelser deler et felles sett av verdier og normer, og at den norske konteksten vil ha langt mindre variasjon i kulturbaserte feilkilder enn hvis vi f.eks. belyste problemstillingen i en større kontekst som europeisk eller vestlig. Vi antar vi i en norsk kontekst vil finne større grad av isomorfisme på tvers av ulike typer organisasjoner og ledelsesregimer.

2.4 Krisebegrepet

2.4.1 Hva er en krise?

En krise kan forstås som «*oppfattelsen av en uforutsett hendelse som truer viktige forventninger hos interessenter, og som kan føre til alvorlig skade på en organisasjons yteevne og medføre negativt resultat*» (Coombs, 2015).

Kriser er perseptuelle av natur. Hvorvidt en uforutsett hendelse oppfattes som en krise, avhenger av hvordan interessentene oppfatter hendelsen (Coombs, 2015). En interessent er en person eller gruppe som blir påvirket av, eller har mulighet til å påvirke organisasjonen (Bryson, 2004). Det skjer hele tiden uforutsette hendelser, men når en slik hendelse går over til å bli en krise snakker vi om en hendelse som oppfattes å være så alvorlig at den har

potensiale til å skade forholdet mellom organisasjonen og dens interessenter, og dermed skade hele organisasjonens omdømme (Coombs, 2012). En organisasjons omgivelser har altså makt til å påvirke, begrense og legge press på organisasjonen på ulike måter, blant annet når det gjelder organisasjonens respons på ytre påvirkning. Omgivelsene vil ut fra et ressursavhengighetsperspektiv (*A Resource Dependence Perspective*) spille en nøkkelrolle når det gjelder å definere en uønsket hendelse som en krise (Pfeffer & Salancik, 1978).

Så hvordan identifiserer vi krisen? Coombs (2015) deler inn krisen i tre stadier før, under og etter. Selve krisesituasjonen (under) starter med en ofte lett gjenkjennelig trigger som sparker det hele i gang. Krisen er over når situasjonen er løst. I selve krisesituasjonen opererer Coombs (2015) med to stadier, krisegjenkjenning og krisehåndtering.

2.4.2 Klassifisering av kriser

Kriser kan bunne i en rekke ulike situasjoner, som informasjon, økonomi, kriminalitet, medieomtale og miljø, for å nevne noe. Det er ulike måter å klassifisere kriser. For eksempel kan man ta utgangspunkt i krisens natur, årsaken til krisen eller konsekvensene av krisen (Aarset, 2014).

Mitroff (2016) klassifiserer kriser ut fra to hoveddimensjoner, krisens opprinnelse på den ene siden og natur på den andre siden. Med opprinnelse menes her om krisen oppstår internt eller eksternt, mens krisens natur skiller på om den skyldes primært tekniske eller menneskelige/organisatoriske faktorer. Ut fra de to hoveddimensjonene kan vi dele kriser inn i fire hovedtyper (celler), som vist i figur 2 (Mitroff & McWinney, 1987; Mitroff, 2016).



Figur 2: Typer av kriser (Mitroff, 2016; Mitroff, 1987).

Ulike typer kriser kan oppstå alene eller i kombinasjon. Ifølge Mitroff (2016) kan alle kriser i figuren opptre som årsak til eller konsekvens av andre årsaker til kriser. Organisasjonen må være forberedt på at det kan komme en kjedereaksjon med kriser, og figuren kan dermed brukes som utgangspunkt når en organisasjon skal forberede seg på kriser. For eksempel kan en naturkatastrofe føre til kriser hos organisasjonene som har ansvar for beredskap (Coombs, 2015).

En annen måte å dele inn kriser i er å gruppere krisene etter grad av trussel for omdømme eller legitimitet (Coombs, 2012; Hillestad, 2016).

Tabell 1: Krisetyper etter grad av trussel for legitimitet (Coombs, 2012; Hillestad, 2016).

Type krise	Rykter eller sabotasje fra utenforstående personer, konflikter (vold) på arbeidsplassen, naturkatastrofer. Organisasjonen har ingen skyld i det som skjer.	Tekniske feil eller tilbakekalling av produkter med feil, naturkatastrofer. Organisasjonens handlinger fører utilsiktet til en krise.	Kriser forårsaket av menneskelig svikt, med store konsekvenser eller hvor organisasjonen eller lederen har opptrådt kritikkverdige. Kunne vært unngått.
Grad av trussel for legitimitet	Lav trussel	Moderat trussel	Høy trussel

Det sentrale elementet i denne inndelingen er ikke hva slags type krise det dreier seg om, men den konteksten krisen fortolkes innenfor (Hillestad, 2016). Det vil i praksis si hvordan

eksterne aktører fortolker og oppfatter krisen. Jo større ansvar for krisen eksterne aktører mener skal tillegges ledelsen, desto høyere trussel har krisen for ledelsens omdømme og legitimitet.

Det kan skilles mellom kriser som kommer som lyn fra klar himmel, en såkalt kobrakrise, og kriser hvor det går lang tid mellom utløsende årsak og tidspunktet hvor krisen treffer, kalt pytonkrise (Seymoure & Moore, 2000; Aarset, 2014). Det vil være lettere å ha sympati med en organisasjon som har kommet ut for en kobrakrise enn en pytonkrise, siden omgivelsene alltid vil lure på hvorfor ikke organisasjonen prøvde å forebygge krisen på et tidligere tidspunkt.

2.5 Krisekommunikasjon

2.5.1 Hva er krisekommunikasjon?

Johansen og Frandsen (2007) definerer krisekommunikasjon som følger:

«Krisekommunikasjon er en kompleks og dynamisk konfigurasjon av kommunikasjonsprosesser – før, under og etter en begivenhet, en situasjon eller et forløp, der av organisasjonen og/eller en eller flere av dens stakeholdere fortolkes som en krise – hvor forskjellige aktører, kontekster og diskurser (manifestert i bestemte genrer og tekster) står i relation til hinanden.» (Johansen & Frandsen, 2007 s. 18)

I «kompleks og dynamisk konfigurasjon» er utgangspunktet at det alltid er flere aktører eller interessenter som på en eller annen måte står i relasjon til hverandre og som kommuniserer til, med, mot, om eller forbi hverandre. Aktører kan være virksomheten selv, media, eksperter, politikere, interesseorganisasjoner, forbrukere og borgere som interesserer seg for, omtaler og har en mening om organisasjonen. Dersom en organisasjon er i krise, er det ikke bare økonomien, teknologien eller biologien (menneskeliv) som står på spill, men også symbolsk kapital som image og omdømme.

Johansen og Frandsen (2007) mener at det er gode empiriske argumenter for at krisekommunikasjon må tilpasses hver enkelt sak, og at det ikke nødvendigvis finnes en oppskrift på hvordan dette skal gjøres. Krisekommunikasjon er ikke en uavhengig form for kommunikasjon, da kommunikasjonen i løpet av en krise vil påvirkes av den kommunikasjonen som foregikk før krisen inntraff (Aarset, 2010). Johansen og Frandsen (2007) skiller mellom en snever og en bred ramme for begrepet krisekommunikasjon. Den snevre handler om kommunikasjonen mens krisen pågår, mens den brede rammen også

inkluderer fasene før og etter krisen. Kriseledelse i selve krisesituasjonen omtales som *crash management* og *damage control* (*brannslukking*). Informasjonen er først og fremst avsenderorientert, den er effektiv og handlingsorientert med en operasjonell normativ eller taktisk tilnærming. Det finnes gjerne ferdige oppskrifter på hvordan kommunikasjonen skal foregå, for eksempel innenfor den internasjonale oljebransjen. Den brede rammen har også strategiske elementer som forebygging av krisen og læring etter krisen. Kommunikasjonen er i større grad både avsender- og mottakerorientert. Der den snevre rammen kun konsentrerer seg om lederen i krisen, omfatter den brede også andre aktørers kommunikasjon. Et vanlig eksempel her er media og journalister som dekker krisen. Disse aktørene er ikke alltid objektive, men har en selvstendig tilnærming til krisen og bidrar ofte til kriseforløpet.

Man kan si at krisekommunikasjon kan oppfattes som en spesiell form for PR (public relations) hvor forholdet mellom avsender (organisasjonen) og mottakerne (media og publikum/menigmann) utspiller seg i form av styrker og svakheter på avsendersiden og muligheter og trusler på mottakersiden. Dette gjenspeiler utviklingen i organisasjonens kommunikasjonsatferd (PR) som fenomen, fra propaganda til en mer dialog- og relasjonsbasert disiplin (Johansen & Frandsen, 2007). Alternativt kan man se på dialogen som en forhandling om makt, der man bruker spesielle diskurser for å vinne offentlig tilslutning. Ved rett valg av strategi er krisekommunikasjon god PR som gir styrket legitimitet for topplederen.

2.5.2 Strategier og modeller for krisekommunikasjon

Kommunikasjonsstrategier er forskjellige måter å forme kommunikasjonen på. Ved hjelp av ulike virkemidler forsøker organisasjonen å styre responsen dit man vil. Målet er å redusere de negative effektene av en krise, både innad i organisasjonen og utad blant berørte og ikke-berørte. Strategivalg dreier seg om taktiske valg av både form og innhold på informasjonen som organisasjonen og lederen formidler. Dersom lederen velger strategisk riktig kommunikasjonsform kan man hindre tap av omdømme og tillit. Riktig valg av kommunikasjonsstrategi kan gi positiv mediedekning og slik opprettholde et positivt omdømme for både leder og organisasjon. Kommunikasjonsmodeller er et forsøk på å samle mulige strategier som kan redusere tap av tillit og omdømme (Coombs, 2015).

Innenfor attribusjonsteori er plassering av ansvar og skyld sentrale elementer. Benoit (1995) skisserer fem gjenopprettelsesstrategier: benektelse, unndra ansvar, reduksjon av krisens omfang, korrigering og bønn om tilgivelse. Coombs (2015) argumenterer for å legge til

såkalte «*accounts*», eller årsaksforklaringer som alternativ kriserespons i tillegg til unnskyldning og benektelse.

En krise er i likhet med en konfliktsituasjon ofte mangefasettert og kompleks, og ulike interessenter kan ha helt ulike syn på situasjonen. Ved å tilby interessentene en kombinasjon av flere årsaksforklaringer (multiple accounts) på det som har skjedd vil man kunne tilfredsstille spørsmålene til flere av interessentene (Sitkin & Bies, 1993). Dette gjelder særlig i situasjoner hvor interessentene ikke er på linje. En kombinasjon av flere årsaksforklaringer vil da kunne bidra til å skape rom for egne tolkninger, med det resultat at interessentene i sum blir mer fornøyd. Timing er viktig, jo senere en årsaksforklaring kommer etter at en situasjon har oppstått, desto større er faren for negativ respons fra interessentene. Dersom det er fare for tap av legitimitet, bør det vurderes om årsaksforklaringen skal rigges slik at skylden plasseres et annet sted, men det er sentralt at årsaksforklaringen som gis oppfattes av interessentene/omgivelsene til å være ærlig. En annen teknikk som kan brukes er å skifte oppmerksomhet for problemet (Sitkin & Bies, 1993). Som eksempel nevnes atomkraftverket som gjennom en kampanje vrir fokus fra at de utgjør en fare for omgivelsene til at de bidrar til økt livskvalitet for folk. Denne typen teknikker er også svært vanlig når toppledere håndterer kriser. Fokus vris fra en vinkel til en helt annen.

I krisesituasjoner er en mulig responsstrategi å ikke si noe. Ferrin, Kim, Cooper & Dirks (2007) undersøkte kriseresponsstrategi for henholdsvis integritetsbaserte og kompetansebaserte tillitsbrudd. De fant at det å ikke si noe (ikke foreta seg noe for å attribuere årsaken) er en suboptimal responsstrategi. Ved tillitsbrudd som er kompetansebaserte, er det mest riktig å legge seg flat og be om unnskyldning, da det signaliserer at man tar ansvar og forsøker å forhindre at noe liknende skjer i framtiden. Ved ikke å si noe, vil interessentene automatisk tolke det dit hen at man ikke tar ansvar, på samme måte som om man hadde nektet all skyld. Dersom tillitsbruddet er integritetsbasert, er det derimot lurt å nekte skyld hvis man har sitt på det tørre. En responsstrategi der man ikke sier noe vil ha samme virkning som hvis man i denne situasjonen legger seg flat og ber om unnskyldning, nemlig et signal om manglende integritet. Studien ble gjort blant studenter i henholdsvis USA og Singapore, men resultatene viste det samme selv om vi snakker om to svært ulike kulturelle settinger. Interessant nok viser det teoretiske grunnlaget til Ferrin m.fl. (2007) at det å ikke si noe står i en mellomstilling, mens de faktiske undersøkelsene viser at det er en dårlig strategi. En praktisk implikasjon av studien er at de som ikke sier noe for å

dekke over noe annet, sannsynligvis står i fare for å mislykkes med strategien. Det er bedre å si noe enn å ikke si noe.

Sturges (1994) opererer med begrepet «*internaliserende informasjon*», det vil si alle aspekter som berører avsenderens eller mottakerens *image* eller *omdømme*. Sturges representerer den kontekstorienterte, strategiske forskningstradisjonen innen krisekommunikasjon, og han mener at kriser ikke oppstår isolert. Modellen konsentrerer seg om det strategiske forløp og sammenhengen mellom tekst og kontekst, innholdsstrategi og kriseforløp. Det skilles mellom tre ulike former for innhold: instruerende informasjon, tilpasset informasjon og internaliserende informasjon. Videre skilles det mellom ulike faser der også organisasjonens omgivelser danner seg en positiv eller negativ offentlig mening både før, under og etter krisen. Modellens overordnede mål er å påvirke den offentlige meningen i en bestemt krise (Sturges, 1994). Dette er relevant for vår oppgave, da vi vil forsøke å måle den offentlige meningen om toppledernes legitimitet basert på topplederens krisekommunikasjon.

Attribusjonsteori danner i økende grad rammeverk for forskning innenfor håndtering av kriser. Innenfor denne retningen er det en sentral oppfatning at folk har behov for å plassere ansvar når en negativ, uventet hendelse oppstår (Weiner, 1986; Coombs, 2015). Den amerikanske krisekommunikasjonsforskeren W. Timothy Coombs har på bakgrunn av empiri innen dette feltet utviklet en modell som bruker attribusjonsteori til å bedømme omdømmetrussel (trussel for legitimitet) basert på type krisesituasjon, og koblet dette opp mot anbefalte kriseresponsstrategier. Modellen kalles SCCT (Situational Crisis Communication Theory), og er godt egnet til å se på forholdet mellom krise, ledernes krisekommunikasjonsstrategier og effekter for legitimitet i et moderne institusjonelt perspektiv, da den er basert på arbeidet til en rekke sentrale forskere innenfor temaene som modellen består av. I det følgende referer vi dels til Coombs (2012, 2015), dels til en norsk tolkning av modellen (Hillestad, 2016).

2.5.3 SCCT – Situational Crisis Communication Theory

Modellen «*SCCT – Situation Crisis Communication Theory*» er et resultat av forskning der attribusjonsteori gjøres gjeldende i krisekommunikasjon, og brukes til å teste ut et sett av anbefalte kommunikasjonsstrategier (Coombs, 2015). I følge Hillestad (2016) er modellen egnet til å bruke sammen med symbolperspektivet ved at den angir hvordan ledere bør reagere og kommunisere i krisesituasjoner, og dermed utøve symbolsk lederskap.

Omdømme og legitimitet til organisasjonen eller lederen er alltid truet under en krise. Valg av rett krisekommunikasjonsstrategi er avgjørende for å beskytte omdømmet i en slik situasjon. Vokabular (ordbruk) og fremgangsmåte påvirker hvordan interessenter oppfatter organisasjonen. Det er mange ulike responsstrategier, og nøkkelen til å håndtere krisen på en god måte kan ligge i valg av strategi (Coombs, 2015). Topplederen kan som følge av symbolfunksjon som ligger i en slik stilling, oppleve en attribusjonsprosess hvor man blir tillagt egenskaper som kobles til krisens utfall. Topplederen kan utnytte dette symbolperspektivet ved å agere som symbolsk arkitekt (Hillestad, 2004), det vil si å ta regien over situasjonen og si og gjøre de «rette» tingene. Symbolperspektivet og attribusjonsteori kan brukes som et hjelpemiddel til å tilpasse kriserespons og valg av strategi til type krise.

Hillestad (2016) har laget en syntese av SCCT-modellen i tabellen under.

Tabell 2: Sammenheng mellom type krise, grad av trussel for legitimitet, grad av attribusjon til leder og effektiv kommunikasjonsstrategi (Hillestad, 2016).

Type krise	Rykter Sabotasje fra utenforstående personer	Tekniske feil eller tilbakekalling av produkter med feil Naturkatastrofer	Kriser forårsaket av menneskelig svikt, med store konsekvenser eller hvor ledelsen har opptrådt kritikkverdig
Grad av trussel for legitimitet	Lav trussel	Moderat trussel	Høy trussel
Grad av attribusjon til leder	Liten	Moderat	Stor
Effektiv krisekommunikasjon	Benektesstrategi Benektelser Angripe angriper	Reduksjonsstrategi Unnskyldninger Bortforklaringer	Gjenoppbyggende strategi Beklagelse Gjenoppbyggende handlinger

Det er verdt å merke seg at Coombs (2012) snakker om omdømme (reputation), mens Hillestad (2016) bruker begrepet legitimitet om det samme elementet i modellen. De to begrepene er nært beslektet, da omdømme brukes for å måle legitimitet.

Kjernen i modellen er at toppledere som opplever kriser bør velge krisekommunikasjonsstrategi etter hvilken krisetype de står i, og hvilket ansvar interessentene mener lederen har. Jo større ansvar krisen tillegges (attribueres) ledelsen, desto større blir graden av trussel for legitimitet (omdømme) og da øker behovet for å innrømme krisen og å beklage.

Krisekommunikasjon kan brytes ned i form, strategi og innhold (Coombs, 2015). Med form menes hvordan responsen skal presenteres og alle de taktiske aspektene ved denne. Strategi

omfatter valg knyttet til hvilket resultat som ønskes med krisekommunikasjonen, og innholdet er det som blir sagt i samsvar med strategien. Setter vi sammen ulike strategier og krisetyper, vil vi kunne få en pekepinn på hvilken strategi som bør brukes og hvilken effekt denne gir.

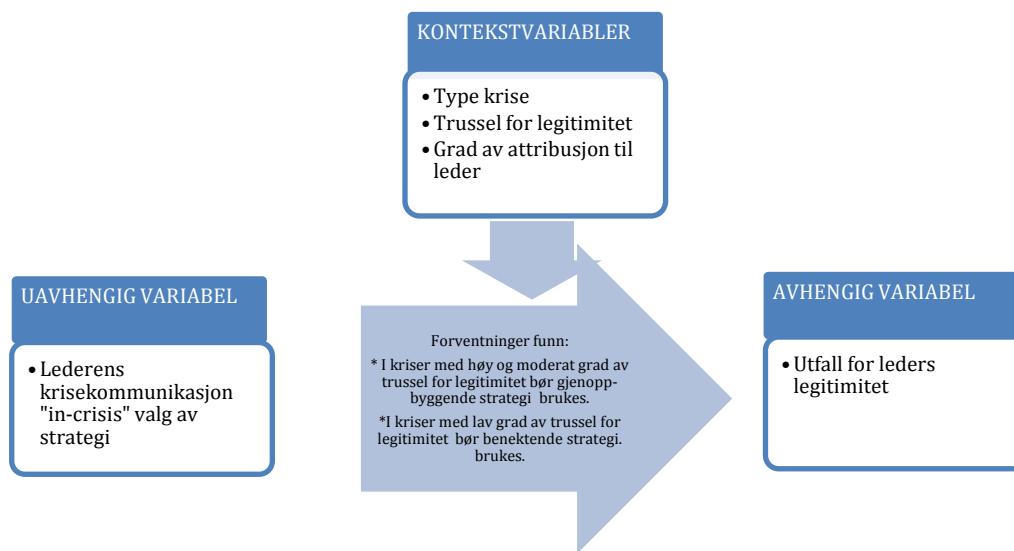
Tabell 3: Virkning og bruk av kriseresponsstrategier (Coombs, 2012).

Kriserespons-gruppe (holdning)	Kriserespons-strategi	Effekt	Virkning/konsekvens	Brukes når:
Fornektende holdning (Denial Posture)	Angripe angriperen	Benekte anklagene om krisens eksistens	Bygger sympati for egen organisasjon. Fornærmer berørte.	Kriser basert på rykter
	Benekte	Benekte anklagene om krisens eksistens	Fornærmer berørte	Kriser basert på rykter
	Syndebukk	Eliminere eget ansvar	Opprører ofre/berørte og ikke-berørte	Bør unngås
Forminskingsholdning (Diminishment Posture)	Unnskyldninger	Antyder (forsterker) minimalt ansvar for krisen	Opprører ofre/berørte og ikke-berørte	Kriser med lave nivåer av kriseansvar
	Bortforklaringer	Antyder (forsterker) minimalt med skade som følge av krisen	Opprører ofre/berørte og ikke-berørte	Kriser med lave nivåer av kriseansvar
Gjenoppbyggende holdning (Rebuilding Posture)	Gjenoppbygge/kompensere	Indikerer at organisasjonen tar ansvar for krisen	Øker organisasjonens utgifter	Alle kriser med synlige offer
	Unnskyldning / Beklagelse	Indikerer at organisasjonen erkjenner eget ansvar for krisen	Øker organisasjonens utgifter	Alle kriser der organisasjonen selv er skyldig i krisen
Forsterkende holdning (Bolstering Posture) Supplerende strategier	Fremsnakke seg selv	Tillegger organisasjonen positiv omtale	Kan oppfattes av interessentene som et forsøk på distraksjon fra krisen	Når organisasjonen har et godt rykte
	Fremsnakke interessenter	Tillegger organisasjonen positiv omtale	Kan oppfattes av interessentene som et forsøk på distraksjon fra krisen	Alle kriser der organisasjonen trenger ekstern bistand
	Offer	Bygger sympati for organisasjonen	Kan oppfattes av interessentene som et forsøk på distraksjon fra krisen	Naturkatastrofer, sabotasje, hacking, terror og vold på arbeidsplassen

Det har tidligere vært noe kritikk av bruk av attribusjonsteori i SCCT-modellen hva gjelder kausalitet. Johansen og Frandsen (2007) framhever at modellen behandler interessentene som en homogen gruppe, noe som kan føre til feilslutninger. Undersøkelser viser at aksjonærer og ofre kan ha ulike reaksjoner på krisekommunikasjon i ulike typer kriser (Marcus & Goodman, 1991, referert i Johansen & Frandsen, 2007). Her nevnes kriser som for eksempel ulykker,

skandaler og defekte produkter. De stiller også spørsmål ved forskningsdesignet og hypotesetestingen som ligger til grunn for SCCT, da de mener det er for enkelt i tid og rom og ikke tar tilstrekkelig hensyn til krisenes kompleksitet.

Basert på vår forskning i denne studien har vi utvidet modellen i figur 1 med våre forventninger om funn av lederens strategivalg.



Figur 3: Forventninger basert på teori.

3 Metode

3.1 Forskningsdesign

I dette kapittelet redegjør vi for forskningsdesign og metode, herunder metodiske valg. Forskningsdesign og valg av metode er styrt av problemstillingen. Studien handler om hvordan topplederen tilpasser sin krisekommunikasjon til ulike typer kriser, og hvilke følger dette får for topplederens legitimitet, slik den oppfattes utad gjennom media. Lederlegitimitet er forsøkt operasjonalisert ved å studere medias dekning av lederen og organisasjonen under selve krisen. I analyseprosessen forsøker vi å identifisere attribusjon og effekt på legitimitet i et institusjonelt perspektiv. Vi starter med å se på hver enkelt case (*within case*), deretter sammenlikner vi casene (*cross case*). For å finne egnet arbeidsmetodikk er det tatt utgangspunkt i Yins modell for multippel casestudie (Yin, 2014), se figur 8 under kapittel 3.7.

Hillestad (2016) anvendte SCCT-modellen på to kriser, de samme to krisene som dannet grunnlaget for doktorgraden fra 2004. Vi ønsket å ta for oss flere enn to kriser, for å se om

SCCT-modellen kan anvendes for flere typer og varianter av kriser. Sammenfaller Coombs funn syntetisert i SCCT-modellen slik den er presentert av Hillestad (2016) med vårt utvalg av norske toppledere og deres valg av krisekommunikasjon i media? Og har responsstrategien deres betydning for deres personlige legitimitet eller omdømme?

Kriser utløser medieoppmerksomhet mot den aktuelle organisasjonen og dens ledere og talspersoner. Media setter dagsorden for hvordan krisen blir omtalt i pressen, og er sentrale i forhold til meningsdannelsen og opinionspåvirkningen (Hillestad, 2004). Reportasjene påvirker denne meningsdannelsen gjennom vinklingen, og summen av reportasjer kan gi indikasjoner på i hvilken grad ledelsens legitimitet påvirkes. Toppledelsens uttalelser siteres ofte i media, og dermed kan vi se på hva topplederen faktisk sa eller gjorde i den aktuelle situasjonen. Vi kan videre se på om uttalelsene vinkles positivt eller negativt i pressen, for eksempel ved å studere overskrifter og journalistenes kommentarer. Framstår topplederen som troverdig? Har han tillit? En fordel med å bruke media på denne måten er at vi kan flytte oss bakover i tid, men uten at tidsfaktoren får betydning i form av at informanter ikke husker eller at man er blitt påvirket på andre måter av tiden etterpå. Alle medieoppslagene vi leser og ser skjer der og da mens krisen utspiller seg i virkelig tid, noe som gjør kildene ferske. Det er svært nyttig, da den eldste krisen vi studerer er Vassdal-ulykken fra 1986. Det bidrar også til å styrke også troverdigheten i dataene. Dersom vi skulle intervjuet informanter og respondenter fra Vassdal-ulykken 30 år etter, ville mye av materialet vært påvirket av at det er lenge siden og man har glemt eller husker feil. I tillegg har kanskje mange gjort seg opp klare meninger om hva de tror de opplevde basert på informasjon i ettertid.

3.2 Kvalitativ eller kvantitativ metode?

Vi har valgt å bruke kvalitativ metode for å bedre kunne gå inn i hver enkelt krise og studere hvordan krisen forløp i media gjennom å se på krisekommunikasjonen som har funnet sted, altså på hva topplederne faktisk sa. Videre har vi sett på hvordan toppledernes responsstrategier har blitt tolket for å kunne si noe om legitimitet. Det er valgt et intensivt design med sekundære datakilder, nærmere bestemt medieoppslag. Utvalget består av seks caser der vi forsøker å definere krisetype og bestemme hvilken strategi topplederne har valgt ut mot media, for i neste omgang å se hvilke konsekvenser dette får uttrykt gjennom media.

Det er valgt en kvalitativ innholdsanalyse for å gi en oversikt over dataene, som kommer fra de største avisene og tv-kanalene som har dekket hver enkelt krise. Det er ikke hensiktsmessig å referere alt som er skrevet og sagt i den enkelte sak, da det er mye gjentakelser av sitater og

pressemeldinger. Det er derfor hentet ut eksempler fra de mest aktuelle regionale og nasjonale mediene, samt andre interessante medier som kan gi en indikasjon på ledelsens valg av kommunikasjonsstrategi, og hvordan media legger premissene for hvordan opinionen kan oppfatte legitimiteten til den enkelte topplederen.

3.3 Design av casestudier

Flere typer casestudier bygger på kvalitativ forskningsstrategi. Den unike (intrinsic) fanger inn kompleksiteten i en case, mens den instrumentelle og kollektive (multiple) handler om å studere teoretiske problemstillinger (Ringdal, 2013 s. 171). Implisitt design er når vi sammenligner eget case med lignende undersøkelser (Ringdal, 2013; Silverman, 2010). I denne studien anvendes implisitt design i den forstand at vi har tatt utgangspunkt i SCCT-modellen (Coombs, 2015), for å sammenligne Coombs funn med våre funn i norske autentiske caser. Denne typen design med planlagte sammenligninger kalles et multiple casestudie, der en deduktiv logikk styrer valg av case (Ringdal, 2013 s. 178; Yin, 2014 s. 57-63; Jacobsen, 2005 s. 98).

Bruk av casestudie muliggjør valg av ulike typer kriser i et nytt og retrospektivt perspektiv, ved å benytte variablene som er valgt i henhold til SCCT-modellen (se tabell 2). Valget av media som utgangspunkt for datainnsamling gjør at vi får et tidsbilde av situasjonen under krisen. Som et alternativ kunne vi ha tenkt oss at vi intervjuet topplederne i ettertid. Det ville imidlertid blitt svært ressurskrevende, og med en risiko for at de i ettertid har formulert andre og bedre argumenter enn i den akutte fasen av krisen. Den aller beste tilnærmingen ville ha vært en triangulering (Eisenhardt, 1989), der vi foruten medieoppslag intervjuet både topplederne og de ulike interessentene. I og med at vi bare går etter en av datakildene, får forskningsdesignet noen svakheter vi har prøvd å kompensere for på andre måter. Svakhetele omtales nærmere under validitet og reliabilitet. Det er ikke nok caser i denne studien til å kunne gjøre statistiske generaliseringer, men det vil sannsynligvis være mulig å gjøre teoretiske generaliseringer basert på utvalget, dersom vi også støtter oss på andre kvalitative studier som har benyttet SCCT- modellen, for eksempel Hillestad (2016).

Det interessante i denne studien er ikke *hvorfor* topplederne valgte sin strategi, men *resultatet* av kommunikasjonsstrategivalget som vises i medieoppslagene. Skulle vi se på årsakene, noe som er svært interessant, ville det gå på siden av problemstillingen og innebære en annen forskningsdesign og teori der vi høyst sannsynlig måtte involvere både topplederen og øvrige personer som var tilstede den gang beslutningene ble tatt. For eksempel andre i ledelsen,

kommunikasjonsrådgivere, eiere og andre interessenter. Dersom man vil gå enda dypere inn i SCCT-modellen, er nettopp beslutningsdelen en av flere vinklinger som kunne gi et enda grundigere forskningsgrunnlag.

Den valgte kommunikasjonsstrategien sammenlignes med anbefalt kommunikasjonsstrategi i henhold til den normative SCCT-modellen for den aktuelle krisetypen. På bakgrunn av det vil vi danne oss et bilde av om det lar seg gjøre å følge Coombs modell som en oppskrift på gode kommunikasjonsstrategivalg som gjør at topplederen fortsatt har legitimitet utad etter en krise i organisasjonen.

3.4 Operasjonalisering av legitimitet

Lederlegitimitet analyseres i denne oppgaven ved hjelp av medieoppslag, og i en dimensjon som omfatter tillit til ledere snarere enn tillit til institusjoner (Torsteinsen, 2014). Sentralt her er beskrivelsen media har av ledernes verbale og non-verbale kommunikasjon, og hvordan lederens håndtering av den aktuelle krisen blir omtalt (positivt eller negativt). Fellestrekk for mange av medieoppslagene er at de inneholder ord og uttrykk som «tillit», «omdømme», «måtte gå», «legger seg flat», «beklager», «preget» eller «rørt». Dette er eksempler på uttrykk for emosjonelle relasjoner mellom ledere og omgivelser (Torsteinsen, 2014). De emosjonelle relasjonene kan komme til uttrykk som rene karakteristikk av ledernes egenskaper, men også i form av mer symbolske aspekter. Pran ble for eksempel omtalt som «martyr» av kollegaer, og da beveger vi oss fra lederens egenskaper over på de symbolske sidene av legitimitet. «Ofringen» av Pran minner om fenomenet Hillestad (2016) kaller for «rituell pisking», i et symbolsk perspektiv.

Gjennom krisen vil det ofte gjenspeile seg en trend av overveiende positive eller negative omtaler. I tillegg har gjerne kommentatorer, interessenter og andre uttalt seg i media om lederens atferd og håndtering av krisen. Avisoverskrifter kan direkte eller indirekte gi uttrykk for legitimitet eller illegitimitet. Ved hjelp av beskrivelser og ordbruk i media kan vi som utenforstående danne oss en mening om hvorvidt lederen har fått styrket eller svekket sin legitimitet som følge av krisen. Dersom de fleste medieoppslagene gir uttrykk for samme tendens vil vi kunne si noe om styrket eller svekket legitimitet på bakgrunn av majoriteten av positive eller negative (kritiske) medieoppslag. Hvis media skriver utelukkende negativt, vil det danne seg en negativ tendens i folkeopinionen, og motsatt ved mye positiv omtale. Ved å velge nyhetsartikler fra ulike deler av pressen, har vi forsøkt å oppveie for eventuelle skjevheter i kildematerialet hva gjelder verdimesige eller politiske sympatier.

Vi forventer i utgangspunktet at kommunikasjonsstrategier som er anbefalt i SCCT-modellen (Coombs, 2012; Hillestad, 2016) fører til styrket legitimitet, og vil derfor forsøke å finne ut om modellen sammenfaller med våre funn, eller om vi må finne alternative forklaringsmodeller for å forstå hva som har skjedd i casen. Til slutt i analysen sammenlignes derfor alle funnene på tvers av kategorier for å teste modellen. Her håper vi å kunne si noe om SCCT-modellen er overførbar til norske toppledere, eller om vi ser et annet mønster som kan gi oss en annen retning og utgangspunkt for teoriutvikling av effekter av krisekommunikasjon på legitimitet.

3.5 Utvalget

Kategorisering av kriser ut fra trussel for legitimitet (Coombs, 2012; Hillestad, 2016) danner utgangspunktet for utvalg av caser. Det vises her til tabellen under. Vi bestemte oss tidlig for å ta utgangspunkt i norske toppledere og norske kriser, da vi ønsket å eliminere eventuelle kulturforskjeller mellom ulike land som kunne påvirke resultatene.

Tabell 4: Krisekategorier fra SCCT-modellen (Hillestad, 2016, etter Coombs, 2012).

Rykter eller sabotasje fra utenforstående personer	Teknisk feil eller tilbakekalling av produkter med feil Naturkatastrofer	Kriser forårsaket av menneskelig svikt, med store konsekvenser eller hvor lederen har opptrådt kritikkverdig
---	---	---

I hver av de tre kategoriene er det flere typer kriser. Alt fra kriser som følge av rykter og sabotasje, via naturkatastrofer og tilbakekalling av produkter og teknisk feil, til menneskelig svikt og kritikkverdig lederatferd. Dette gir et bredt spekter av krisetyper som er svært ulike i alvorlighetsgrad og omfang, og eierskap, fra offentlige til private organisasjoner.

Vi har forsøkt å finne organisasjoner og kriser som lar seg sammenligne innad i hver kategori, men også på tvers av kategoriene. For å kunne studere kommunikasjonsstrategier må vi finne caser som andre har omtalt, og da var media et naturlig valg, spesielt med tanke på å kunne foreta en retrospektiv caseanalyse i krisenes sanne tid. Toppledere ble valgt fordi kriser som involverer toppledere er særlig interessante ut fra et symbolperspektiv, og i forhold til attribusjon. Det finnes mye data om toppledere i media, og kriser som involverer toppledere er ofte av en slik art at folk flest inkluderes i interessentgalleriet. Det var et mål å finne minst to i hver kategori slik at vi hadde et bredere sammenligningsgrunnlag både innad i hver kategori og mellom kategoriene. Dette for å få et bedre datagrunnlag til å sammenligne med Coombs SCCT modell.

I studien er det valgt ut seks caser for å kunne få en mer robust studie og et bredere grunnlagsmateriale for analyse og sammenligning (Yin, 2014 s. 57). Utvalget er planlagt på forhånd, og består av både like og ulike kriser for å kunne gjøre komparativ forskning (Ringdal, 2013 s. 183). Vi bruker medieoppslag om den enkelte krise fra begynnelsen av krisen og til den er over og eventuelt løst. Det «ideelle» forskningsopplegget inkluderer mange variabler og mange enheter (Hellevik, 1997, referert i Jacobsen, 2005 s. 88), men vi har valgt å begrense utvalget til å omfatte to caser i hver kategori da det ellers ville ha blitt for omfattende for en masteroppgave. Studien har for få caser til å kunne generalisere i noen større grad, den har heller ikke dybde nok til å få frem det komplekse bildet i hver case. Men utvalget skal være tilstrekkelig for å se på relasjonen mellom variablene for å kunne sammenlikne casene (Hillestad, 2004; Ringdal, 2013).

Tabell 5: Utvalgskriterier for caser.

Utvalgskriterier	Begrunnelse
Norske toppledere og organisasjoner	Utgangspunktet for vår oppgave er vår interesse i å studere norske toppledere
Kriser som kan klassifiseres inn i krisekategoriene til Coombs SCCT-modell (Hillestad 2016, Coombs 2015), helst to i hver kategori	Ved to caser vil vi ha muligheten til å foreta en analyse innad i samme kategori, samt på tvers. Ett av målene med studien er også å sammenligne norske case med SCCT-modellen for å teste ut teorigrunnet og om mulig kunne tilføre noe til teorigrunnet. Ved flere caser har vi et større datagrunnet.
Nasjonalt kjente og mediaomtalte toppledere	Bruk av kjente ledere gjør at studien har mer allmenn interesse og gyldighet. Dessuten er det enklere å samle data om disse.
Nasjonalt kjente og mediaomtalte organisasjoner	Noe av den samme begrunnelsen som den over. Mindre kjente organisasjoner er ikke omtalt i rikspresen i den grad og det vil være vanskeligere å finne nok data ut i fra vårt valg av media som kilde.
Nasjonalt mediaomtalte kriser (Kun bruke medieomtalt fra norske medier; papir og web)	Utgangspunktet er å se på hvordan toppledere kommuniserer under kriser. At de skal være medieomtalt er en betingelse.
Kriser av kortere varighet, dvs. ikke over én måned.	Dersom krisen er langvarig blir det svært mye materiale å gå i gjennom. I tillegg har kriser flere faser som kan dra ut i tid. Vi har sett at hyppigheten i medieomtalen er mest intense i begynnelsen og deretter flater interessen ut.
Fokus på en toppleder og en organisasjon per krise	Vi konsentrerer oss om caser med én toppleder og én involvert organisasjon. Der det er flere toppledere og organisasjoner involvert, har vi valgt ut en toppleder og en organisasjon og prøvd å isolere denne krisen.
Gjerne toppledere av begge kjønn, men ingen absolutt betingelse	De overordnede kriteriene er at vi har med en kjent toppleder i en kjent organisasjon. Vi har ikke fokus på kjønnsaspektet, men det vil uansett være naturlig å ha en eller flere kvinnelige toppledere med i studien.

I arbeidet med utvalg av kriser, fant vi overraskende nok ut at det faktisk ikke er så mange høyt medieprofilerte kriser hvor norske toppledere er sentrale. Dette er også et funn som støttes av Hillestad (2004). Under har vi laget en oversikt over utvalgte caser for de ulike krisekategoriene.

Tabell 6: Oversikt over utvalgte caser.

Krisekategorier	Ryfter eller sabotasje fra utenforstående personer	Teknisk feil eller tilbakekalling av produkter med feil Naturkatastrofer	Kriser forårsaket av menneskelig svikt, med store konsekvenser eller hvor lederen har opptrådt kritikkverdig
Toppleder, organisasjon, krise og år	Helge Lund, Statoil-sjef: Terroraksjonen i In Amenas, 2013 Trond Giske, næringsminister: Nachspielryktene, 2012	Kjerstin Askholt, Sysselemann Svalbard: Skredulykken, 2015 Arne Pran, Oberst i Forsvaret: Skredulykken i Vassdalen, 1986.	Jon Fredrik Baksaas, Telenorsjef: VimpelCom-skandalen, 2015 NN, organisasjon: E-postsaken, år xxxx.
Grad av trussel for legitimitet	Lav	Middels	Høy

I kategorien for middels trussel, har vi valgt ut to skredulykker med et ganske langt tidsspenn mellom. Den ene er fra 1986 og den andre fra 2015. Skredulykker er spesielle, fordi de ofte kommer brått på og skaper katastrofale ødeleggelser og i verste fall tap av menneskeliv. Til tross for at ulykkene skjedde lokalt, fikk begge nasjonale dimensjoner fordi de involverte og berørte mange fra hele landet. Vassdal-ulykken er kanskje særlig interessant i et krisekommunikasjons-strategiperspektiv, da oberst Arne Pran sto frem og påtok seg alt ansvar på vegne av forsvaret til tross for at dette ikke var en vanlig strategi i den typen organisasjon på den tiden.

I krisekategori «rykter og sabotasje» var valgmulighetene noe begrenset. Dataangrep og industrispionasje er blitt mer vanlig, men mange organisasjoner er forsiktige med å gå ut i media å fortelle om dette. Vi har her brukt terrorangrepet i In Amenas der Statoils gassanlegg ble angrepet og fem norske ansatte av totalt 38 mennesker ble drept. Dette er en svært alvorlig og tung krise med mange involverte og store konsekvenser. Vi ser på hvordan daværende konsernsjef Helge Lund opptrådte i media gjennom å følge pressekonferanser og intervjuer med han de ukene krisen varte. Kontrasten blir derfor stor til neste sak hvor vi har plukket ut en mindre dramatisk krise fra 2012. Denne gjelder daværende næringsminister Trond Giske

og ryktespredningen om hans påståtte uttalelser på Lorry-nachspielet om Telenors styreleder i forbindelse med salget av TV2. Ryktene ble aldri verifisert, og vi har derfor valgt å plassere saken under lav grad av trussel for leders legitimitet.

Vi finner flest medieprofilerte kriser i den tredje krisetypekategori «kriser med menneskelig svikt med store konsekvenser eller lederen har opptrådt kritikkverdig». En omfattende sak som er vanskelig å komme utenom, er korrupsjonsmistanken i VimpelCom fordi den har hatt stort mediefokus. Den har pågått over lang tid, fra den dukket opp i svenske medier i 2012, og tok skikkelig av i Norge våren 2015 da bl.a. konsernsjef Jon Fredrik Baksaas måtte møte til åpen høring i Stortingets kontroll- og konstitusjonskomité. Noen år før dette, var det en annen sak som også var mye omtalt i media, nemlig påstanden om at lederen i en organisasjon, NN, hadde lest de ansattes eposter. Epostsaken var litt vanskelig å plassere, da den tilsynelatende også kunne være en sak basert på rykter og bakvaskelse. Vi leste derfor nøye gjennom alle medieoppslag og kom fram til at lederens egne uttalelser tydet på at dette faktisk var en krise der lederen hadde opptrådt uheldig, og ikke en ryktekrise. En svakhet i vår vurdering er imidlertid at vi ikke har førstehånds kjennskap til hva som faktisk har skjedd, da vi baserer kategoriseringen på vår subjektive oppfatning av medieoppslagene.

3.6 Forarbeid og gjennomføring av datainnsamling

Ringdal (2013) skiller mellom variabel- og caseperspektivet i komparative studier. Hensikten med variabelperspektivet er å sette fokus på generelle sammenhenger mellom variablene heller enn å se på unike trekk ved enkelte caser. Dette er for å kunne knytte analysen til en generell teori, og har ofte vært benyttet i kvantitative undersøkelser. Caseperspektivet konsentrerer seg om å forstå hver case, og se etter mønster mellom casene. Det krever at man har et fåtall caser som man går dybden, og starter med utfallet og jobber seg tilbake til årsakene. I variabelorienterte undersøkelser er det ofte motsatt, og man er ute etter variasjonen på den avhengige variabelen. Disse to perspektivene ses på som komplementære (Ringdal, 2013 s.183). I denne studien jobbes det ut fra caseperspektivet, der de øvrige variablene brukes for å avgrense og identifisere den avhengige variabelen legitimitet.

Som vi viste i figur 1 er det tre ulike variabler som er sentrale i casene. Disse er henholdsvis kontekstvariabel i form av krisetype, legitimitetstrussel og attribusjonsgrad for leder, avhengig variabel i form av utfall for legitimitet og uavhengig variabel i form av strategivalg for krisekommunikasjon. Vi er ute etter å avdekke hvorvidt den avhengige variabelen (utfall

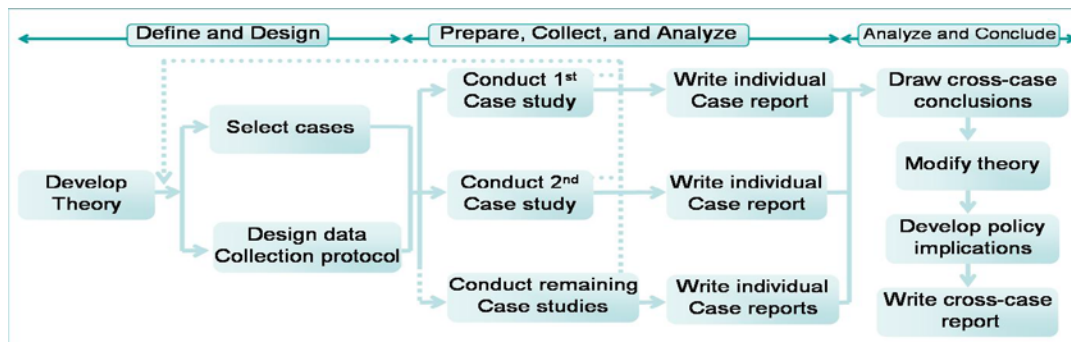
for leders legitimitet) samsvarer med uavhengig variabel (krisekommunikasjonsstrategi) på tvers av casene, og hvordan strategivalget samsvarer med SCCT-modellen, se tabell 2.

Søkeverktøyet ATEKST Retriever er brukt til å samle inn data. I elektroniske arkiv finnes her totalt 317 norske papiraviser og 1517 websteder, i tillegg 102 lukkede websteder og 429 offentlige websteder. Papiravisene er både nasjonale og regionale. I tillegg inneholder databasen også svenske, finske, og engelske papiraviser og websteder. I følge egne nettsider er ATEKST et kvalitetssikret research-verktøy som gir tilgang til informasjon også utenom avisenes egne arkiv (Retriever.no).

Datamaterialet er svært omfattende, så utfordringen har vært å avgrense i tid og omfang. De ulike casene er fulgt fra krisene var et faktum og dukket opp i media og gjennom den første hektiske tiden, til krisen kulminerer. Det er spesielt mange oppslag i den første eksplosive fasen, og mange av oppslagene er mer eller mindre identiske. Dataene er for det meste hentet fra de største landsdekkende og regionale avisene, både papiraviser og nettaviser, samt noe fra de store TV-kanalene. Det er mindre data for de eldste casene enn for de nyere casene. Se vedlegg for oversikt over kilder og mediedekning for hver case.

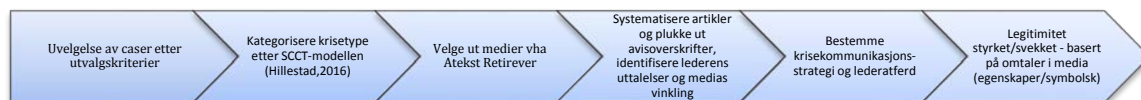
3.7 Dataanalyse

I analyseprosessen har vi valgt å ta utgangspunkt i modellen til Yin (2014), se figuren under. Her analyseres først hver enkelt sak. Deretter drøftes funnene (*Conduct Case Study*) og det utarbeides en individuell caserapport. I caserapporten analyseres og drøftes funnene opp mot SCCT-modellen og andre aktuelle forklaringsmodeller, jf. teorikapittelet. Vi ser nærmere på forholdet mellom den uavhengige variabelen kommunikasjonsstrategi, og den kontekstavhengige variabelen krisetype. Deretter «måler vi» ved hjelp av uttalelsene den avhengige variabelen som er graden av positiv eller negativ legitimitet gjennom medieoppslagene. Etter at alle seks casene er analysert individuelt, gjøres en sammenligning (*Draw cross-case conclusions*) innad i hver kategori. Ut fra konklusjonene vil vi kunne foreslå mulige modifiseringer av eksisterende teori, og implikasjon av denne. I vårt tilfelle anvendt på SCCT-modellen (Coombs, 2015), slik den presenteres av Hillestad (2016), der krisekommunikasjonsstrategiene grupperes etter grad av trussel for legitimitet.



Figur 4: Modell for studier av multiple caser (Yin, 2014).

Datamaterialet for hver case ble sortert kronologisk tidsmessig. Vi fant oppslag hvor lederen har uttalt seg direkte til media, vi så på avisoverskrifter og identifiserte journalistiske uttalelser om lederatferd. Sentralt for å avgjøre hvilken kommunikasjonsstrategi som er brukt, er hva lederne faktisk sier og gjør, men også hvordan journalistene har beskrevet måten lederne agerer, herunder bruk av adjektiv og adverb. Figuren under viser stegene i databehandling og analyse av hver enkelt case.



Figur 5: Arbeidsmetodikk for analyse innen hver enkelt case.

I saken om terrorangrepet i In Amenas og Statoilsjef Helge Lund identifiserer vi for eksempel krisetype terroranslag (sabotasje fra utenforstående personer). I de første oppslagene i media kan vi lese på nettsidene til Aftenposten: «Terrorhandling mot Statoil-anlegg. To nordmenn bortført» og på NRKs nettside: «Gislene blir bundet og filmet». Alle artiklene i utvalget der Helge Lund har uttalt seg blir gjennomgått og sammenlignet med det han sier på pressekonferansene som holdes under hele kriseperioden. I tillegg ser vi på hvilke overskrifter som er valgt til de ulike artiklene og hvordan journalistene beskriver atferd med bruk av adjektiv og adverb, i dette tilfellet karakteristikker som *alvorstyngtet* og *med bøyd hode*. Samme arbeidsmetodikk er brukt i alle de utvalgte casene.

3.8 Undersøkelsens kvalitet, reliabilitet og validitet

3.8.1 Reliabilitet

Begrepet reliabilitet kan forklares ved å referere til spørsmålet om en annen forsker ved å ha benyttet de samme metodene ville ha kommet fram til de samme resultatene (Thagaard, 2013). Ofte knyttes reliabilitet til repliserbarhet og et mer positivistisk syn på forskning. I kvalitativ forskning kan det imidlertid være vanskelig å benytte eksakt de samme metodene, da resultatene ofte er avhengige av relasjonen mellom forsker og de som studeres. I denne studien, som baserer seg utelukkende på sekundærdata, vil naturlig nok journalisters og medias forhold til lederen som studeres være viktig. Det gjelder å velge ulike kilder og vekte kildene mest mulig korrekt. Det kan være en utfordring. Ved å velge et tverrsnitt av de mest innflytelsesrike mediene som har omtalt lederen, vil man imidlertid kunne argumentere for at det med relativt stor sannsynlighet er det riktige mediebildet med vekt på legitimitet som kommer fram i resultatene samlet sett. I tilfeller hvor ulike medier har omtalt krisen og lederen på svært ulike måter, vil vi måtte diskutere hvorfor vi tror det er slik. Det kan for eksempel være dersom mediet har en politisk agenda, eller ikke har tatt hensyn til alle relevante opplysninger. Det kan også være tilfeller av dårlig journalistisk håndverk, noe som kan være vanskelig for leseren å oppdage.

Reliabilitetsbegrepet kan deles inn i ekstern reliabilitet og intern reliabilitet. Ekstern reliabilitet knyttes til spørsmålet om repliserbarhet, mens intern reliabilitet knyttes til selve innsamlingen og dataanalysen. I denne studien etterstrebes det å samle inn og analysere data for de ulike krisene som studeres, etter en bestemt fremgangsmåte. Det brukes for eksempel samme metode for å søke opp informasjon om de ulike casene, og det gjøres rede for hvordan materialet er skaffet til veie. Krisene vi studerer, skulle ideelt sett vært studert ved å triangulere intervjuer med nøkkelpersoner, dokumentstudier og mediadekning, slik Hillestad (2004) gjorde i sin doktoravhandling. Av ulike årsaker, blant annet studiets tidsramme og det rent praktiske i forhold til datainnsamling har vi imidlertid valgt å ta utgangspunkt i media. En fordel med å kun studere krisene og lederne gjennom mediernes dekning, er at vi ikke risikerer å bli påvirket av den vi studerer i intervjusituasjon eller gjennom siling av dokumenter som gjøres tilgjengelig. Dersom studieobjektet ønsker å reservere seg, anonymiseres person- og organisasjonsopplysninger, men vi vil fortsatt ha mulighet til å publisere data. I tillegg vil mange ulike kilder i media over tid også kunne være med på å gi et samlet sett mer korrekt bilde og dermed etablere legitimitet på en mer troverdig måte. Vi har god bredde i datakildene for å fange opp mulige tendenser, men også avvik. Imidlertid ser

det ut som om de fleste medier har noenlunde samme oppfatning av toppledernes atferd og uttalelser. Vi mener derfor å kunne si at våre data er tidsriktige og gjenspeiler legitimiteten på en god måte.

3.8.2 Validitet

Begrepet validitet kan belyses ved å stille spørsmål om våre tolkninger er gyldige i forhold til virkeligheten vi studerer (Thagaard, 2013). Det skiller mellom intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet referer til hvordan tolkninger og årsakssammenhenger er gyldige innenfor en studie. I vår studie bruker vi historiske kilder og får dermed ferske beskrivelser fra det aktuelle tidsrommet for krisen og dette mener vi styrker vår interne validitet. Uansett om krisen skjedde i 2015 eller i 1986, ser vi på medieoppslag fra tiden under selve krisesituasjonen, og hva topplederne sa og gjorde under krisen. Når tiden går endres eller svekkes inntrykk, og senere erfaringer kan endre oppfatningen av hva som har skjedd, både hos toppledere og media. Tiden gjør dessuten at oppfatningen av det som har skjedd forandrer seg i intensitet og alvorlighetsgrad. Vi tror denne måten å bruke historiske data på, reduserer risikoen for at forklaringer og attribusjoner er farget eller påvirket i ettertid av det endelige utfallet av krisen.

Et annet moment med intern validitet er det som kalles «common method variance» (Podsakoff, Mackenzie, Lee, Podsakoff & Zedeck, 2003), altså skjevheter i sammenhenger i empirien som ikke skyldes faktiske sammenhenger mellom våre variabler (strategi, type krise og legitimitet), men måten sammenhengene er målt på. I kvalitativ forskning har man lenge vært opptatt av å lokalisere ulike kilder til metodiske skjevheter, og å diskutere kognitive prosesser for å finne hvilke metodiske skjevheter som kan influere resultatet, spesielt ved bruk av intervju. Det kan for eksempel være måten spørsmålene er utformet på i form av ordvalg, konteksten målingene foregår i eller hvilken følelsesmessig sinnstilstand respondenten er i (for eksempel humør), eller om respondenten er negativt eller positivt innstilt til det/den det forskes på (Podsakoff m.fl., 2003).

I vår oppgave kan det for eksempel tenke seg at en av avisene har motvilje mot, eller er negativt innstilt til en av våre omtalte ledere og at dette gir seg utslag i omtalen av gitte leder. Vi ser i saken om Giske at legitimiteten varierer etter avisens politiske ståsted, og dermed kan den være konstruert som styrket eller svekket av avisen ut i fra hvilket politisk syn de har på Giske. Dermed kan det oppstå andre sammenhenger mellom variablene enn de vi operer ut i fra. Det som imidlertid kan styrke validiteten i vår studie er at vi har brukt beskrivelser av

faktisk atferd og egne uttalelser som er mindre utsatt for avisens subjektive vurdering. I tillegg baserer vi oss på et bredt utvalg av aviser som er med på å utjevne disse skjevhetene.

Ekstern validitet nevnes ofte i samme åndedrag som begrepet overførbarhet. I hvilken grad er resultatene og fortolkningene i denne studien overførbare til andre sammenhenger? En begrensning når det gjelder ekstern validitet er åpenbart antall caser. Valg av type case kan også påvirke ekstern validitet. For å styrke validiteten er det viktig å være kritisk i analyseprosessen. Man kan for eksempel spørre seg om det er andre tolkninger som også kan være sannsynlige, og begrunne alle tolkninger grundig.

Vi har valgt å bruke media og artikler laget på det aktuelle krisetidspunktet. Her har vi plukket ut sitater og kommentarer av og om våre utvalgte toppledere i de største norske avisene, både papirutgaver og nettutgaver.

3.9 Personvern

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning (NSD), og godkjent med prosjektnummer 51347. Som hovedregel har denne typen prosjekter informasjonsplikt overfor personen det skal innhentes personopplysninger om. Dette er en grunnleggende rettighet som er forankret i norsk lov. Dette gjelder selv om det utelukkende skal brukes tidligere publiserte opplysninger. For å sikre at prosjektet er innenfor gjeldende regelverk for personvern ble det sendt informasjon om prosjektet til alle de seks topplederne i tråd med anbefalinger fra personvernombudet. Informasjonen ble sendt via e-post til de som vi har klart å finne e-postadresse på, mens det for de resterende ble brukt folkeregistrert adresse og vanlig brevpost. I informasjonen ble det også opplyst om retten til å reservere seg, og retten til innsyn jf. personopplysningslovens § 18. Vi fikk raskt respons fra tre av de seks topplederne. En ønsket å reservere seg, og to var svært positive til prosjektet. For den som ønsket å reservere seg har vi anonymisert alle data som kan identifisere person eller organisasjon. Det vises for øvrig til vedlegg.

4 Analyse av data

4.1 Jon Fredrik Baksaas, VimpelCom

Krisen knyttet til VimpelCom er plassert i krisekategorien med høy attribusjon til leder og høy grad av trussel for legitimitet, da dette er en type krise som er skapt fordi noen i organisasjonen har begått alvorlige feil. Telenorsjef Baksaas, som også er styremedlem i VimpelCom, bruker i løpet av krisen en kombinasjon av i utgangspunktet helt ulike strategier.

Han starter med en form for gjenoppbyggende strategi der han signaliserer at han tar ansvar ved å trekke seg fra styret i selskapet, og skifter deretter elegant fra den ene strategien til den andre, før han til slutt plasserer skylden hos selskapet som han nettopp har trukket seg ut fra. Teknikken med å skifte mellom ulike strategier har vi valgt å kalle for *strategiakrobatikk*, og Baksaas er en av flere *strategiakrobater* i denne studien. Baksaas klarer seg godt i en krevende situasjon, men får verken styrket eller svekket legitimitet som følge av VimpelCom-krisen.

Høsten 2014 ble det kjent at det delvis telenoreide teleselskapet VimpelCom ble etterforsket for store pengeoverføringer i 2006 og 2011. Overføringene gikk til et postboksselskap eid av venninnen til den usbekiske presidentdatteren Gulnara Karimova, og var oppgjør for telelisenser i Usbekistan. Telenor fikk i mai 2015 kritikk av Stortingets kontroll- og konstitusjonskomité for manglende innsats mot korrupsjon i VimpelCom. Daværende konsernsjef Jon Fredrik Baksaas satt i VimpelComs styre fra 2010 til desember 2014, men trakk seg ut fra styret da korrupsjonsanklagene ble kjent.

For å få en oversikt over bruk av kommunikasjonsstrategier og fremstilling i media, samt viktige elementer som ordbruk og attribusjon, er det valgt å presentere resultatene for hver case i en egen tabell, se under. I tabellen har vi plukket ut et sett av sentrale sitater fra topplederen selv.

Tabell 7: Jon Fredrik Baksaas – kommunikasjonsstrategi og fremstilling i media.

Kommunikasjonsstrategi	Avisoverskrift	Sitater fra media	Mulig virkning, ordbruk, symboleffekt og attribusjon
Tar ansvar ved å trekke seg (gjenoppbyggende strategi). Presenterer en forklaring (account).	«Baksaas trekker seg fra VimpelCom-styret» (DN, E24 08.12.2014). «Presset Baksaas trekker seg fra VimpelCom-styre» (Adresseavisen, 08.12.2014).	«Jeg går ut av styret i VimpelCom for å kunne fokusere helt og fullt på å ivareta Telenors interesser som eier. Telenor har nulltoleranse for korrupsjon, og som eier i VimpelCom vil vi støtte den pågående etterforskningen.» (E24, Dagens Næringsliv, Bergens Tidende, 08.12.2014 m.fl. – ref. til pressemelding)	Hardt presset, men tar ansvar. Gjenoppbyggende strategi indikerer at organisasjonen har ansvar for krisen. Vil ikke kommentere noe ut over det som står i pressemeldingen før det har gått noen dager. Framstår som rolig og saklig. Bruker ord som «nulltoleranse». Journalistene lurer på om han har visst om dette.
Kombinerer flere forklaringer (multiple accounts) og strategier. Frem snakker seg selv og organisasjonen.	«Jon Fredrik Baksaas» og «Televerkebyllen» (VG 13.12.2014).	På spørsmål om Baksaas har visst om det som har foregått svarer han: «Da må man også vite hva det er jeg burde ha visst. Vårt eierskap og forvaltning av VimpelCom har vært helt etter boken. Det er ikke slik at styret etterspør i detalj de operasjonelle	Bruker uttrykk som «helt etter boken» og andre retoriske grep for å forsterke forminskningen av ansvaret. Attribuerer/forklarer hvordan prosessene foregår. Frem snakking kan oppfattes som et forsøk på distraksjon fra

Unnskyldninger (forminskende holdning). Forsiktig benekting.		<i>behandlingen for hvordan dette blir gjennomført. Sånn er det her på huset også. Styret beslutter en investering, og gir administrasjonen fullmakt til å gjennomføre. Da er det opp til meg og administrasjonen å gjøre dette på ordentlig måte.»</i> (VG, 13.12.2014).	eget ansvar. Benekter ikke direkte kjennskap, men antyder at han ikke har kjent til det som har skjedd.
Skifter fra en forklaring til en annen ved først å påberope seg taushetsplikt for deretter å løse seg fra den. Fra bortforklaring til fremsnakking.	« <i>Telenor-topper vil ikke svare om VimpelCom</i> » (NTB, 09.01.2015) « <i>Baksaas løste seg fra taushetsplikt</i> » (NRK 14.01.2015).	Høring i stortinget: Sier at han er bundet av taushetsplikten i et brev (NTB, 09.01.2015), for deretter å si: « <i>Jeg vil legge taushetsplikten til side på spørsmål i dag</i> » (NTB 14.01.2015). I selve høringen sier han: « <i>Jeg og Telenor tar denne saken på største alvor, og vil forsøke å opplyse Stortinget etter beste evne.</i> » (NRK 14.01.2015)	Skifte av fokus kan bidra til å ta fokus vekk fra selve krisen. Her er fokus først negativt (taushetsplikt), deretter skifter det til positivt (vi snakker). Media er på hugget og intervjuer en rekke personer.
Forklaring med et snev av kompenserende strategi.	« <i>Ingen Telenor-garanti for fravær av korrupsjon</i> » (Dagbladet, 14.01.2015).	« <i>Jeg kan heller ikke si at det ikke har foregått korrupsjon. Men indisiene gjør at spørsmålsstillingen øker i styrke</i> » (Dagbladet, 14.01.2015)	«Det nærmeste Telenor-sjef Jon Fredrik Baksaas kom til å ta selvkritikk var at han ikke sjøl sjekket eller fikk andre til å sjekke den amerikanske godkjenningen. (Dagbladet, 14.01.2015)
Bortforklaring. Peker ut syndebukk.	« <i>Telenor-topper la alt ansvar på VimpelCom</i> » (E24, 15.01.2015).	« <i>Vi har fått gjentatte forsikringer fra VimpelCom om at alle utbetalinger har skjedd i tråd med amerikansk anti-korrupsjonsrådgivning.</i> » (NRK, 14.01.2015)	Plasserer skyld, for å eliminere eget ansvar. Risikerer å opprøre berørte og ikke-berørte.
Bortforklaring/ unnskyldninger. Peker ut syndebukk.	« <i>Sår tvil om tilliten til norsk toppsjef</i> » (DN, 15.01.2015).	« <i>Det har litt betydning at det er en som snakker norsk og som har norsk pass som sier det han gjør.</i> » (E24, 15.01.2015)	Klarte med dette å vri medias fokus over på den norske direktøren, jf. Dagens Næringsliv, 15.01.2015.

Baksaas gir egentlig ikke fra seg særlig mye informasjon, men tilstrekkelig til å presentere noen forklaringer. Å ikke si noe («reticence») er ofte en suboptimal strategi, særlig i situasjoner som berører lederens integritet. Da har interessentene en tendens til å tolke situasjonen dithen at vedkommende er skyldig, eller mangler integritet (Ferrin m.fl., 2007).

Baksaas har i utgangspunktet et godt omdømme, noe som kommer fram i et portrettintervju under krisen, der det går frem at han figurerer på lister over verdens mest suksessrike ledere (VG, 13.12.2014). Journalisten fremstiller da også Baksaas i et positivt lys i intervjuet, som en mann som er «glad i Telenor» og som viser «entusiasme». Det at han har et godt omdømme og nyter stor tillit før krisen, har trolig spilt en viktig rolle for hvordan media vinkler hans krisekommunikasjon, og hvordan media og interessenter omtaler Baksaas.

En anonym varslar som kaller seg *VIP Whistleblower* kommer den 7. januar med nye opplysninger i saken, der Telenor kommer i et dårlig lys (NRK, 16.01.2015). I artiklene som omtaler varslingen, refereres det stort sett til Telenor og ikke til Baksaas personlig, med unntak av når han svarer på spørsmål eller uttaler seg i saken. Kontroll- og konstitusjonskomitéen på Stortinget er ikke helt fornøyd med svarene de får av Baksaas og hans styreleder i en høring. Lederen av komitéen sier: «*Jeg er ikke i den posisjon til at jeg vil uttrykke tillit eller mistillit til Telenor-ledelsen*» (Dagbladet, 14.01.2015). Nestlederen sier: «Det er vanskelig å tro at ingen av Telenors representanter har visst om disse 700 millionene» (NTB, 14.01.2015). En jusprofessor mener at Telenorsjefen bør trekke seg, da han enten har vært «*uaktsom*» eller har «*lukket øynene med vilje*» (Dagens Næringsliv, Dagbladet, NRK mfl. 21.01.2015). En korrupsjonsforsker mener at det på prinsipielt grunnlag bør få konsekvenser for de involverte når det ikke er tatt forholdsregler for å unngå korrupsjon (NTB, 21.01.2015). Selv om det stilles spørsmål ved Baksaas sin rolle i denne saken, finner vi ikke andre medieoppslag der noen av interessentene uttrykker mistillit. Vi finner heller ingen indikasjoner på at Baksaas har fått svekket omdømme som følge av krisen. Han fortsetter da også som Telenorleder. På den annen side finner vi heller ingen oppslag som kan tyde på at han har fått økt tillit eller styrket omdømme. Basert på funnene kan det synes som om Baksaas har kommet greit ut av en krevende situasjon uten at det har fått nevneverdige følger i forhold til legitimitet, verken i den ene eller andre retningen.

4.2 NN og e-postsaken

E-postsaken kunne i utgangspunktet se ut som en krise hvor lederen har blitt utsatt for rykter og sabotasje. I denne saken tyder de fleste medieklippene på at det er lederen selv som har opptrådt uheldig, og vi har derfor gruppert saken i kategorien hvor det er stor grad av attribusjon til leder og høy trussel for leders legitimitet. NN velger imidlertid en hovedstrategi som i henhold til Coombs (2015) fungerer best på kriser basert på rykter (lav trussel for legitimitet). Strategivalget er trolig en av årsakene til at lederen mister sin legitimitet og blir tvunget til å gå av.

En toppleder (NN) ble mistenkt for å lese de ansattes e-post, herunder e-post som ikke hadde noen direkte relasjon til organisasjonens virksomhet. Det ble hevdet e-postene blant annet ble brukt som grunnlag for å gi ansatte sparken. Det hadde i lengre tid vært uro i organisasjonen, og saken endte med at topplederen måtte gå av. NN fikk flere alternativer for å gå av frivillig, men til slutt ble vedkommende suspendert. Saken ble gransket av datatilsynet og politiet, men ble henlagt av statsadvokaten på grunn av at det ikke i tilstrekkelig grad kunne bevises at det

var begått noe straffbart forhold, da det i organisasjonen foreligger en datainstruks som hjemler at ledelsen kan gå inn i ansattes e-poster.

Det spesielle i denne saken er at leder NN fremstilles i media som årsak til krisen i egen organisasjon og dette skaper spenninger innad i organisasjonen. I utgangspunktet kunne dette se ut som en leder utsatt for rykter og spekulasjoner, men det kommer frem at dette er gjort som en del av et oppryddingsarbeid i egen organisasjon. Dermed endrer denne krisen karakter fra ryktespredning om leder til leder som er årsak til krisen, og dette øker også graden av trussel for legitimitet til høy.

Vi har funnet sitater i media på hvilken kommunikasjonsstrategi NN bruker i denne krisen og som kan illustrere hvordan legitimiteten endres.

Tabell 8: NN – kommunikasjonsstrategi og fremstilling i media.

Kommunikasjonsstrategi	Ord fra avisoverskrifter	Sitater fra media	Mulig virkning, ordbruk, symboleffekt og attribusjon
Benektelsesstrategi, angriper angriperen (fornektende holdning). Snev av forminskende holdning i form av unnskyldninger.	«Misforståelse» (Avis X)	«Jeg kjenner ikke til det de kommer med. Dette er bare spekulasjoner, og det vil jeg ikke være med på.» «(...)etter min mening ikke sant.» (Avis X)	NN avviser anklagene, men ønsker ikke å kommentere denne siden av saken ytterligere, før NN har sett rapporten. Kan risikere å fornærme berørte ved benektelse og unnskyldning. Forsøker å bygge sympati for seg selv ved å angripe angriperen. Unnskyldningen som kommer fram i overskriften antyder at NN har minimalt ansvar for krisen.
Inntar fornektende holdning ved å angripe angriperen og benekte. Forsterker ved å innta offerrollen.	«Snoket» (Avis X)	«(...)horribelt og utilgivelig» «Jeg blir oppgitt når de sender ut pressemeldinger sent søndag kveld uten at jeg får anledning til å ta til motmæle. Jeg skal tydeligvis presses ut for enhver pris. Nå begynner jeg å bli ganske sliten av alt bråket. Jeg tror snart ikke jeg orker mer av dette.» (Avis X)	Avisoverskriften gir leseren en følelse av at NN har opptrådt ukorrekt. NN mener seg urettferdig behandlet av organisasjonen og angriper tilbake. Forsøker å bygge sympati for seg selv ved å angripe angriper og benekte å bygge sympati for seg selv.
Fremsnakker seg selv (forsterkende holdning kombinert med unnskyldninger (forminskende holdning)	«Saken henlagt» (Avis X)	«Jeg er svært lettet. Det må jeg si. Jeg er også svært takknemlig for at avgjørelsen var så klar. Jeg ser nå frem til at organisasjonen og jeg kan legge dette bak oss.» (Avis X)	Snakker om følelser og egen opplevelse. Forsterker budskapet med ord som «svært takknemlig». Forminskende strategi kan opprøre berørte og ikke-berørte. Fremsnakking av seg selv kan oppfattes av interessentene som et forsøk på distraksjon fra selve krisen.
Bortforklaringer og unnskyldninger (forminskende holdning) og inntar	«Mobbet» (Avis X)	«Jeg var ikke klar over dette, jeg prøver å få klarhet i det nå. Alt jeg visste er at dette skulle styrebehandles. Dette	NN antyder minimalt ansvar for krisen, men risikerer å opprøre berørte og ikke-berørte. Presenterer en forklaring (account). Fremstiller

offerrollen (forsterkende holdning)		<i>er helt umenneskelig.» (Avis X)</i>	seg selv som offer, noe som kan oppfattes av interessentene som et forsøk på distraksjon fra krisen.
Bortforklaringer (forminskende holdning)	« <i>Feiltolket» (Avis X)</i>	« <i>Jeg forstår ikke spørsmålet.» (Avis X)</i>	Ved bruk av bortforklaringer risikerer NN å opprøre berørte og ikke berørte. Ingen attribusjon her.

Ut i fra avisoverskriftene i denne saken kan man danne seg et negativt inntrykk av NN. Det blir brukt ord som «*snoking, overvåkning og ryddemani*», «*fremstilt som psykopat*» og at NN «er mot de ansatte». Media opererer med en rekke metaforer i omtalen av saken. I tillegg bruker media stadig ordet «krise».

NN kan ikke se å ha gjort noe galt, og mener seg sterkt urettferdig behandlet. NN sier til media at organisasjonen har satt i gang et «*sirkus*», og ser fram til å legge fram sin egen versjon av saken. Lederen får ingen informasjon i egen organisasjon og får all sin informasjon fra pressen. Organisasjonens håndtering av saken kalles «*umenneskelig*» og angir at det er «*spesielle grunner*» til at NN har lest e-posten, og NN føler seg «*mobbet og misforstått*».

I denne saken blir personfokuset på leder NN stort, og man snakker om en kikkermentalitet i samfunnet, der leder er ansatt av styret for å rydde opp og effektivisere virksomheten. Vi kan lese beskrivelser av NN om dårlige lederegenskaper (autoritær) og absurde og illojale arbeidsmetoder som fører til dårlig kjemi i organisasjonen (Avis, papir og web). Ansatte i organisasjonen ber NN vurdere sin stilling og mener man ikke kan ha ledere som oppfører seg slik (Webartikkel avis). NN får også skylden for å ha ført organisasjonen ut i en hengemyr og at dette går på tilliten løs.

Vi finner ingen positiv omtale eller tegn til medfølelse som kan styrke NN i denne saken. Det legges vekt på å sitere andre ansatte og deres oppfatning i saken, men NN kommer også med sin versjon uten at dette gir noe positivt eller formildende bilde av lederen. Det hele kulminerer med at saken blir anmeldt og deretter henlagt fordi det forelå en instruks om at leder kunne lese ansattes eposter. Legitimiteten til NN som leder må kunne sies å være svekket etter denne krisen fordi det brukes karakteristikker i media som illojal opptreden og tillitsbrudd overfor de ansatte. Saken ender med at NN må forlate sin stilling i organisasjonen.

I SCCT-modellen (Coombs, 2012) utgjør kriser av denne art en høy trussel for lederens legitimitet. Derfor anbefales det at lederen innrømmer krisen og beklager. Vi har tidligere sett at innen attribusjonsteori er plassering av ansvar og skyld svært viktig med tanke på lederens

legitimitet (Coombs, 2012; Benoit, 1995; Sturges, 1994). Dersom målet til organisasjonen og lederen er å sikre en positiv meningsdannelse i opinionen, bør omtalen være av positiv karakter. I media beskrives NN som en autoritær leder, som er opptatt av kontroll. Ordet krise går igjen og sitatene viser at NN tar i bruk benektelsesstrategi og vil ikke vedkjenne seg skyld i denne saken. Vi kan også finne unnskyldninger, bortforklaringer og at man angriper angriperen. En benektende strategi bør i følge SCCT-modellen (Coombs, 2012) brukes når krisen er basert på rykter, og når trusselen for lederens legitimitet er lav. NN kombinerer her to strategier som ifølge SCCT ikke lar seg kombinere, da den ene benekter krisens eksistens, mens den andre indikerer at organisasjonen erkjenner ansvaret. Dermed blir strategiene selvmotsigende og utfallet av legitimiteten svekket.

4.3 Arne Pran og Vassdal-ulykken

Onsdag 5. mars 1986 gikk et snøskred fra fjellet Storebalak i Vassdalen i Nordland fylke. Forsvaret ved Ingeniørkompaniet tropp 2 befant seg da i Vassdalen, der 16 av totalt 31 soldater omkom. Ulykken skjedde i forbindelse med NATO-øvelsen «Anchor Express» (NOU 1986: 20) og var den verste i Forsvarets historie. I 2016 ble det i forbindelse med 30-års-markeringen igjen satt søkelys på hendelsen. Oberst Arne Pran var lederen som den gang frem og frontet ulykken på pressekonferanser. Han sluttet imidlertid i Forsvaret en stund etter dette og gikk over som leder i privat næringsliv.

Da denne krisen nådde media oppsto det en dragkamp mellom forsvaret, som på dette tidspunktet var tilbakeholdne med informasjon, og media, som ville ha mest mulig. Dermed økte presset fra media om å få mer informasjon, og spesielt omkring forløpet til ulykken. Det ble en jakt på syndebukker fra medias side som foregikk ganske intenst de tre første dagene. I tillegg var det usikkerhet internt i forsvaret, og mange offiserer ønsket større åpenhet omkring rasulykken. Enkelte avdelinger nektet å delta videre i øvelsen «Anchor Express», men tilliten ble ifølge medieoppslag gjenopprettet noen dager etterpå (NTBtekst, 10.03.1986). I folkeopinionen verserte det mange rykter og spekulasjoner om hvem som hadde gitt ordren om at soldatene skulle gå inn i Vassdalen. Det kan synes som om dette var en av årsakene til at oberst Arne Pran valgte å stå frem i media for å imøtekomme kravet fra pressen om en eller annen forklaring.

Under har vi laget en samlet oversikt over Arne Prans anvendte kommunikasjonsstrategi mulig konsekvens for legitimitet.

Tabell 9: Arne Pran – kommunikasjonsstrategi og fremstilling i media.

Kommunikasjonsstrategi	Avisoverskrift	Sitater fra media	Mulig virkning, ordbruk, symboleffekt og attribusjon
Forsterkende holdning. Fremsnakker interessenter og egen organisasjon. Presenterer en forklaring.	«Forsvarsminister : Øvelser i nord er viktig» (NTBtekst, 09.03.1986)	«Vi er dypt sjokkerte og føler med de pårørende» (NTBtekst, 09.03.1986)	Bruker adverb og adjektiv som beskriver og forsterker egne følelser, positivt i form av leder med følelser i denne sammenheng, positiv symboleffekt. Ingen accounts. Opptrer på vegne av organisasjonen (vi). Bygger sympati for organisasjonen. Kan oppfattes som et forsøk på distraksjon fra krisen.
Gjenoppbyggende holdning. Erkjenner ansvar.	«Ansvaret er mitt» (VG, 10.03.1986)	«Som brigadesjef er jeg ansvarlig for alt som skjer i min brigade» (VG, 10.03.1986)	Bruker personlig pronomen, subjektsform – jeg og eiendomspronomen min (brigade), symbolsk handling, symboleffekt. Attribusjon i form av ansvars plassering internt i egen organisasjon ingen årsaksforklaring, ingen beklagelse, men peker ut seg selv som ansvarlig. Sterk symbolfunksjon, setter lederen i et godt lys og han fremstår på en særdeles sterk og solid måte. Ingen gjenoppbyggende strategi i form av erstatning. Skal i ettertid bli husket for akkurat dette utsagnet og handlingen.
Forsterkende holdning, fremsnakking av interessenter/ egne ansatte. Forklaring (account)	«Ingen kommisjonsrapport før påske» (Aftenposten, 10.03.1986)	«De ydet en innsats langt ut over det som kan forlanges» (Aftenposten, 10.03.1986)	Skryter av egne soldater, positiv fremstilling, symboleffekt. Framsnakker egne i organisasjonen og tillegger egne positiv omtale. Ingen ansvars plassering eller årsaksforklaring, ingen gjenoppbyggende strategi i form av erstatning. Fremsnakking kan oppfattes av berørte som et forsøk på distraksjon fra krisen.
Forsterkende holdning. Fremsnakking av berørte og egen organisasjon. Inntar offerrollen.	NRK Dagsnytt, 06.03.1986	«(...)å finne de omkomne av hensyn til de pårørende, dette er forferdelig for dem. Skyldspørsmålet fra media har vært grusomt for oss.»	Medfølelse og ansvar rundt redningsaksjonen i forhold til de pårørende, ingen øvrig ansvars plassering eller årsaksforklaring. Inntar offerrolle i overfor media. Bygger på den måten sympati for organisasjonen i jakten fra media på sydebukker. Kan oppfattes av berørte som et forsøk på distraksjon fra krisen.

Artikkelen som den gang vakte størst oppsikt og omtale blant menigmann er å finne i VG 10.mars 1986 der overskriften er «Ansvaret er mitt». Her siterer VG hva Arne Pran sa på pressekonferansen 9. mars 1986: «Som brigadesjef er jeg ansvarlig for alt som skjer i min brigade. En tydelig beveget oberst Arne Pran aviste alle spekulasjoner om sydebukker etter rasulykken i Vassdalen». Arne Pran ble historisk på denne pressekonferansen da han som øverste leder åpent og klart påtok seg ansvaret for ulykken i Vassdalen. Dette fikk alle spekulasjoner omkring ansvars plasseringen til å stoppe opp. Han var den første lederen i

forsvaret som sto frem og var, ifølge VG, tydelig preget av alvor og viste dette offentlig til presse og publikum. Dette var en relativt ny og mer ydmyk tilnærming til omgivelsene av forsvaret.

Et sentralt element i krisekommunikasjon er at det ligger en forventning mot lederen om at ansvaret må attribueres et sted (Coombs, 2015). Pran som leder i krise beskrives ut ifra hvordan han opptrer. I forsvaret er symbolperspektivet blant ledere ekstra tydelig i form av et strengt hierarki som viser seg i formelle grader med tittel og distinksjoner på selve uniformen. Jo høyere man kommer opp i gradene, jo mer ansvar og større symboleffekt kan man forvente. Forsvaret er også en organisasjon der man gir ordre og forventer at disse følges, og ordrenekt sanksjoneres. Det legger føringer for hvilken kommunikasjonsstrategi organisasjonen velger i ulike situasjoner. Vi ser av medieomtalen i tabellen at Pran er forsiktig i sine uttalelser, og holder seg til delvis gjenoppbyggende strategi og «bolstering posture». Pran er sjef for brigaden i Nord-Norge, men må forholde seg til andre og mer høytstående offiserer med forsvarsministeren som toppleder. Det betyr trolig at hans strategi er delvis formet av egen organisasjon og retningslinjer utarbeidet i forhold til grad av åpenhet. Vi ser også at hans uttalelser er delvis på vegne av forsvaret («*vår dypeste medfølelse*»), men mest iøynefallende på egne vegne: «*Jeg er ansvarlig...*». På denne måten blir konteksten viktig (krisetype og organisasjonstype), og setter føringer for hvilken kommunikasjonsstrategi vi finner, hva som blir sagt og hvem som sier det.

I Aftenposten 18. mars 1986 omtales Arne Pran som martyren av daværende oberstløytnant, sitat: «*[..at han som den eneste militære leder i landet uttalte at han føler ansvar for tapet av 16 soldaters liv i skredulykken i Vassdalen]*». Han sier videre at han er redd for Forsvaret og mangelen på mot fra ledelsens side til å påta seg ansvar. Dermed blir Pran spesiell fordi han som leder viser stor vilje til attribusjon og fremstår med sterk symboleffekt for sine soldater, pårørende og til media og publikum.

Han mener også selv å ha gjort de rette strategiske valgene ved at han sier: «*Alle er enige i den avgjørelsen jeg har tatt. Ingen ville finne på å kritisere meg for måten jeg har gått fram på i denne saken. Så gale er ikke mennesker*» (NTBtekst, 10.03.1986). Her fremstår han med en stor grad av selvtillit når han omtaler egen lederatferd i saken. Ledere vil gjerne fremstille seg selv i et positivt lys, og Kaufmann og Kaufmann (2009) kaller dette «selvfavoriserende attribusjon». I tillegg nevner de hvorvidt attribusjonen er oppriktig ment eller om lederen er

presset til å gi en god forklaring. Det vil kunne påvirke legitimiteten til lederen i negativ eller positiv retning.

Prans kommunikasjonsstrategi inneholder elementer fra henholdsvis forsterkende - og gjenoppbyggende strategi (Coombs, 2015). Han fremsnakker egne soldater og inntar offerrollen i medias «jakt på syndebukker». Pran viser en klar ansvars plassering, men ikke årsaks plassering. Han beklager ikke og vi hører ingenting om kompensasjon. Coombs mener at i kriser med synlige offer slik som i denne krisen, bør lederen bruke en gjenoppbyggende strategi. Gjenoppbyggende strategi innebærer at organisasjonen eller lederen tar det hele og fulle ansvar for krisen gjennom beklagelse og gjenoppbyggende handlinger. Organisasjonen «legger seg flat», og lederen utsetter seg for «*rituell pisking*» (Hillestad, 2004). Lederen bør vise ydmykhet, offentlig beklage krisen som har oppstått og være imøtekommende ovenfor alle interessenter. Det bes om tilgivelse og ofrene tilbys erstatninger eller annen kompensasjon for tort og svie.

For å forsterke valgt strategi og sin posisjon overfor interessentene kan man innta en såkalt «*bolstering posture*» (Coombs, 2015), som vi kan oversette med *forsterkende holdning*. Det kan for eksempel være å snakke seg opp ved å vise til hvor godt det er jobbet, det kan være i form av selvskryt eller skryt av interessentene. Vi ser det der organisasjonen viser at den setter pris på sine eiere og aksjonærer ved å rose dem. En annen forsterkningspositur er å ikle seg offerrollen for å oppnå sympati hos interessentene. I tabellen kan vi finne uttalelser som kan tolkes i retning av å være en forsterkningspositur ved at Pran skryter av egne soldater, og derav har jobbet godt: «*De har ydet en innsats langt utover det som kan forlanges*» og at forsvaret på seg selv som et offer i medias jakt på syndebukker: «*[..jakten på syndebukker har vært grusom for oss].*»

Vi ser av våre funn at Pran bruker deler av gjenoppbyggelsesstrategi, men ikke fullt ut slik Coombs og også Benoit (1995) beskriver hovedpoenget i en slik strategi. Da må organisasjonen erkjenne eget ansvar og påta seg skylden for krisen. Arne Pran viser medfølelse og påtar seg ansvar, men vi finner ingen direkte omtale av at Forsvaret som organisasjonen påtar seg ansvar, og vi kan heller ikke finne noen årsaksforklaringer i media. I denne saken er Prans attribusjon i form av ansvars plassering et klart brudd med tradisjonene i forsvaret. I følge media velger han en ydmyk og imøtekommende strategi som representerer noe nytt i forsvarssammenheng. Han blir også av andre i forsvaret omtalt som martyr (oberstløytnantens uttalelser over), noe som av forsvarsansatte kan tolkes som et press til å

komme med en forklaring, og at han «ofres» for å stoppe videre spekulering i media. Vi har ikke lest granskningsrapporten som kom i etterkant av krisen, og baserer oss utelukkende på medieomtalen i den akutte kriseperioden.

Innledningsvis refererte vi et sitat fra en HV- løytnant som er sterkt kritisk til måten ulykken har vært håndtert, og mener at «Forsvaret har mistet enormt mye tillit ute blant folk» (VG, 11. mars 1986). Dette gir uttrykk for en generell mistillit til Forsvaret som organisasjon, men vi kan ikke finne noen mistillit rettet direkte mot Arne Pran. Derimot høster han takk for sin opptreden i minneseremonien som etterfulgte ulykken og vi kan lese at Pran har sørget for at tilliten mellom soldatene og øvingsledelsen er gjenopprettet (NTBtekst, 10. mars 1986). Han får også takk gjennom en annonse i VG fra 20. mars: «*Takk til oberst Pran.*» Her skriver en leser inn og takker Pran for å ha vært et godt menneske, i det han står frem og viser ekte følelser, et ansikt tynget av sorg og smerte. Vi ser også at media skriver om en bølge av sympati som strømmer over Forsvaret og da særlig for Pran (Aftenposten 13. mars 1986).

Totalt sett mener vi å se at Pran kommer styrket ut av denne krisen, mens forsvarer får kritikk for manglende informasjon og ansvarsfraskrivelse.

4.4 Kjerstin Askholt og skredulykken i Longyearbyen

Naturkatastrofer oppstår plutselig og uvarslet. Slik sett kunne katastrofen vært plassert i kategorien for lav trussel. Men vi ser ofte at selve krisehåndteringen medfører en større eller mindre grad av attribusjon, noe som er bakgrunnen for hvorfor Hillestad (2016) har plassert denne typen katastrofer i kategorien for moderat grad av attribusjon og moderat trussel for legitimitet. Gjennom krisen observerer vi at sysselmann Kjerstin Askholt benytter seg av forsterkende og gjenoppbyggende strategier, der særlig fremsnakking av interessentene går igjen. Vi finner ikke noen oppslag i pressen hvor Askholt blir negativt framstilt, og det er heller ingen som bestrider hennes avgjørelser. I ettertid får Askholt ros fra statsministeren og regjeringen for sin krisehåndtering, noe som indikerer at hennes legitimitet er styrket som følge av krisen.

Den 19. desember 2015 blir Longyearbyen rammet av et stort snøskred hvor to mennesker omkommer og 180 blir husløse. Skredet kommer brått på og skjer inne i bebyggelsen i Longyearbyen. Kjerstin Askholt er sysselmann på Svalbard og koordinerer og leder redningsarbeidet og informasjonen som går ut mot media. Gjennom denne krisen bruker Askholt i hovedsak to ulike strategier, gjenoppbyggende og forsterkende holdning. Første fase i en slik krise er ofte preget av kaos og manglende oversikt, og det er sysselmannen og

lokalstyrelederen som står for det meste av kontakten med media. Skredulykker som denne plasseres i kategorien der det er moderat trussel for legitimitet.

Sysselmann Kjerstin Askholts har politimyndighet og det øverste ansvaret for å igangsette redningsaksjonen på rasstedet. Hennes kommunikasjon som leder preges av at hun er offentlig tjenestemann og representerer lov og orden på skadestedet. I løpet av den første akutte fasen gir hun stort sett bare faktaopplysninger som hele tiden oppdateres etter hvert som redningsaksjonen pågår. I tabellen under har vi samlet funnene på hennes strategivalg ut mot media.

Tabell 10: Kjerstin Askholt – kommunikasjonsstrategi og fremstilling i media.

Kommunikasjons - strategi	Avisoverskrifter	Sitater fra media	Mulig virkning, ordbruk, symboleffekt og attribusjon
Formidler fakta. Fremsnakker egen organisasjon og interessenter. Viser at de tar ansvar.	«Seks til sykehus etter storskred i Longyearbyen» (Nordlys, 19.12. 2015) «Én bekreftet omkommet i snøskred på Svalbard» (NRK, 20.12.2015)	«Det er ikke mye jeg kan si foreløpig, men vi har satt stab, og alt tilgjengelig personell er ved skredstedet» (Nordlys, 19.12.2015) «Dette er en kjempealvorlig situasjon for oss og har fått ett tragisk utfall allerede» (NRK, 20.12. 2015)	Først en nøytral situasjonsbeskrivelse, deretter bruk av ord som «kjempealvorlig» og «tragisk». Viser handlekraft, har satt stab og er i gang med redningsarbeidet. Evaluerer alvorlighetsgrad, innrømmer negativt utfall.
Forsterkende holdning, fremsnakker både egen organisasjon og interessenter.	«Tre alvorlig skadd på Svalbard – to av dem er barn» (Nettavisen, 19.12. 2015)	«Vi gjør alt som står i vår makt for å håndtere redningsaksjonen på best mulig måte.» «Det er en vanvittig dugnadsånd for å håndtere denne store ulykken.» (Nettavisen, 19.12. 2015)	Positiv omtale, vanvittig dugnadsånd (oksymoron) Fremsnakking av egen organisasjon og berørte kan oppfattes av berørte som et forsøk på distraksjon fra krisen. Skryter av redningsmannskapet.
Forsterkende holdning, fremsnakker interessentene.	«Vi er rammet av en stor tragedie» (ABC, Nyheter 21.12.2015) «Alle har gjort det de kunne» (NRK, 21.12.2015) «Barn døde etter snøskredet på Svalbard» (NRK, 21.12. 2015)	«Dette er en dag der flaggene er på halv stang. Vi har blitt rammet av en stor tragedie som berører oss alle sammen sterkt.» (ABC, Nyheter 21.12.2015) «Dette er en tung tid for Longyearbyen. Mange er sterkt berørt av denne ulykken, og noen har mistet en av sine nærmeste. Samtidig har det vært en formidabel innsats fra hele lokalsamfunnet. Uten den store innsatsen fra de mange frivillig, kunne ulykken fått et enda verre utfall.» (NRK, 21.12. 2015) «Det er én veldig tung beskjed å få og tungt å bære for mange. Vi er ufattelig lei oss for at det fikk det utfallet» (NRK, 21.12.2015)	Som politi representerer hun det offentlige og har derfor ansvar for alle de fastboende. Snakker om følelser på vegne av alle berørte og uttrykker sterke følelser og medfølelse for lokalbefolkningen. Men ingen direkte beskrivelser av egne følelser. Fremsnakking kan oppfattes av interessentene som et forsøk på distraksjon fra krisen.

Forsterkende holdning. Fremsnakker berørte og lokalsamfunnet.	«Stor- evakuering på Svalbard i natt» (TV2, 21.12. 2015).	«Folk har også åpnet hjemmene sine og vært utrolige til å hjelpe folk. Dette er en ulykke som berører oss alle» (TV2, 21.12.2015) «Dette er et samfunn der folk hjelper hverandre. Jeg blir veldig rørt over dugnadsånden folk viser» (Nordlys, 20.12.2015)	Løfter frem lokalbefolkningens innsats Utrykker egne følelser, bruker ord som «veldig rørt».
Inntar en gjenoppbyggende holdning. Kompenserende strategi.	«Svalbard- ministeren til Longyearbyen etter skred- tragedien» (NRK, 29.12.2015)	«Jeg synes det er naturlig etter en så stor ulykke at vi setter oss ned og evaluerer arbeidet som ble gjort under og etter snøskredet.» (NRK, 29.12.2015)	Indikerer at organisasjonen tar ansvar for krisen. I dette ligger ansvar for å evaluere og vurdere redningsarbeidet. Kan øke organisasjonens utgifter.

Ut i fra valgte sitater i media registrerer vi at hennes atferd og kommunikasjonsstrategi bærer preg av nøktern og faktabasert kommunikasjon. Johansen og Frandsen (2007) omtaler kriseledelse i denne fasen som *crash management* og *damage control* ved at informasjonen er avsender- og handlingsorientert. Vi kan kjenne igjen denne beskrivelsen i sysselmannens tidlige kommunikasjonsstrategi. Naturkatastrofer bør ifølge modellen til Hillestad (Hillestad, 2016; Coombs, 2012) møtes med reduksjonsstrategi, unnskyldninger og bortforklaringer fordi trusselen for legitimiteten er moderat. Sysselmanen vil imidlertid som leder av redningsarbeidet og i kraft av å være politi inneha en sterk symbolfunksjon. Legitimiteten er derfor nært knyttet opp til hvor godt hun leder denne aksjonen (Hillestad, 2004).

Krisekommunikasjonsstrategien til sysselmanen består hovedsakelig av gjenoppbyggende og forsterkende strategier, noe som tilsier en høyere grad av attribusjon. I følge Coombs (2015) fungerer gjenoppbyggende strategi da også best i kriser med synlige offer.

Kommunikasjonsforsker Benoit (1995) legger vekt på retorikken og plassering av ansvar og skyld, og dette finner vi også igjen i SCCT-modellen. Vi finner ikke å kunne sammenstille Askholts strategi fullt og helt i noen av disse beskrivelsene, og det kan være fordi hennes lederrolle er spesiell i denne sammenhengen og at *crash management* er mest fremtredende i den akutte fasen.

Attribusjonen er moderat i SCCT-modellen og det har den også vært for Kjerstin Askholts del under denne krisen, og en del av årsaksforklaringene hennes lå i å forklare hvorfor ulike avgjørelser ble tatt i under redningsarbeidet, som for eksempel evakuering av innbyggerne i rasutsatte områder. Når det gjelder ansvarsplassering tar sysselmanen ingen del av ansvaret

for ulykken, og vi opplever heller ikke at dette er etterspurt av mediene. Dermed er verken ansvars- eller årsaksplassering sentrale tema i hennes form for krisekommunikasjon.

Ut fra dette er ikke ledelsesarbeidet likt i naturkatastrofer slik Coombs (2015) beskriver i sin kategorisering. Det vil, ut i fra det vi kan se, være ulikt ut i fra hvilket ansvar lederrollen innebærer under krisen. Trusselen for sysselmannens legitimitet var høyere enn hva Coombs har slått fast i sin modell, selv om attribusjonen var moderat i begge tilfellene. Sysselmannen fulgte også en annen kommunikasjonsstrategi enn anbefalt i SCCT-modellen. Dersom hun hadde vist ansvarsfraskrivelse eller informert dårlig eller feil ville det ha vært kritisk for hennes legitimitet, særlig fordi hun er ansvarlig politimyndighet og har ansvaret for innbyggernes liv og helse. Hun berømmes både av lokalbefolkningen og Høyres statsminister for sin innsats og sin evne til å ta avgjørelser under svært vanskelige og kaotiske forhold (Dagbladet, 21.12.2015). Når både statsapparatet og regjeringen har tillit til sysselmannen viser det at hun er kommet svært godt ut av denne krisen. Det er en indikator på at den posisjonelle legitimiteten hennes er styrket. Det er imidlertid vanskelig å finne omtale i media som viser om legitimiteten hennes er styrket eller svekket blant befolkningen på Svalbard og andre direkte berørte. Men det at vi ikke finner noen negative oppslag, tyder på at legitimiteten ikke er svekket.

4.5 Helge Lund og terroraksjonen i In Amenas

Terroraksjonen i In Amenas har vi på grunn av krisens art (terroraksjon) gruppert i typen kriser hvor det er lav grad av attribusjon til leder og lav grad av trussel for legitimitet (Coombs, 2015; Hillestad, 2016). I løpet av krisen ser vi at toppsjefen i Statoil benytter seg av en form for strategiakrobatikk, der han skifter kontrollert mellom de ulike strategiene etter som forklaringsmodellene varierer. Våre funn tyder på at Lund fikk styrket sin legitimitet utad som følge av sin håndtering av krisen.

Helge Lund og Statoil ble i 2013 rammet av en gisselaksjon ved gassfeltet Tigantourine i In Aménas i Algerie. Anlegget ble den 16. januar okkupert av en radikal islamistisk gruppe ledet av Mokhtar Belmokhtar, som tok flere hundre arbeidere som gisler. Gisseltakerne var primært på jakt etter vestlige utlendinger, men også mange algeriere ble holdt som gisler.

Gisselaksjonen varte til 19. januar 2013, da anlegget ble stormet av algeriske styrker. Av de 17 Statoil-ansatte var det totalt ni personer som ble tatt som gisler, der fem ble bekreftet omkommet. Det siste norske terrorofferet ble bekreftet drept den 31. januar, nesten to uker

etter at gisselaksjonen ble avsluttet. Totalt ble 38 gisler funnet drept, ifølge algeriske myndigheter.

I de mest hektiske dagene ble det publisert mange tusen artikler i norsk og utenlandsk presse. Informasjonen som ble presentert i norsk presse stammet stort sett fra Statoil og regjeringen, med henholdsvis Helge Lund og hans informasjonsarbeidere, og statsministeren og utenriksministeren i spissen. Helge Lund snakket om «ansatte» og statsministeren snakket om «landsmenn». I tabellen under har vi plukket ut noen av Helge Lunds mange sitater i løpet av krisen. Vi ser at også Lund bruker strategiakrobatikk, der han kombinerer og skifter mellom ulike strategier. Informasjonen som gis er tilsynelatende rikholdig, men når vi ser litt nærmere på det som faktisk sies, så er det tydelig at Statoil holder tilbake veldig mye informasjon. Men det gis tilstrekkelig med informasjon til at interessentene finner noe å identifisere seg med (Ferrin m.fl., 2007). Lund bruker utstrakt grad av fremsnakking av de berørte (forsterkende holdning), kombinert med de ulike forklaringene og strategiene. I tillegg skifter han fokus underveis, noe som kan bidra til å lede publikum og interessenter ved å ta fokus vekk fra ulike elementer og dermed oppnå at de stiller færre spørsmål eller at han fremstår i et bedre lys (Sitkin & Bies, 1993).

Tabell 11: Helge Lund – kommunikasjonsstrategi og fremstilling i media.

Kommunikasjonsstrategi	Avisoverskrift	Sitater fra media	Mulig virkning, ordbruk, symboleffekt og attribusjon
Braker en forklaring (account). Viser engasjement og handling, tar ansvar (gjenoppbyggende strategi). Inntar samtidig et snev offerrollen og forsterkende holdning.	«En av de mest alvorlige situasjonene Statoil noen gang har vært i» (DN, 16.01.2013).	«Dette er en ekstrem situasjon for oss alle.» (NRK, 16.01.2013)	Lund inntar straks en viktig symbolfunksjon for konsernet ved å avbryte reisen i Asia og dra hjem. Braker forsterkende adjektiv som «ekstrem». Bygger sympati for organisasjonen. Beskriver situasjonen men plasserer ikke ansvar. Å innta offerrollen kan oppfattes av interessentene som et forsøk på distraksjon fra krisen. Men han framstår på en veldig solid måte og braker en kombinasjon av ulike strategier (gjenoppbyggende og forsterkende).
Forsterkende holdning, fremsnakker både interessenter og seg selv.	«Lund: - En ekstrem påkjenning for våre ansatte» (Bergens Tidende, 17.01.2013)	«All vår kraft er fortsatt rettet mot å få våre medarbeidere hjem og gi den støtte og hjelp vi kan til de berørte og pårørende.» (NRK, 17.01.2013).	Tillegger organisasjonen og de berørte positiv omtale. Forsterker alvoret i situasjonen ved å braker ord som «ekstrem» og «all vår kraft». Fremsnakking kan oppfattes av interessentene som et forsøk på distraksjon fra krisen.
Forsterkende holdning. Braker en	«Lund: - Avholdte og	«Rundt omkring sitter kolleger og pårørende og	Attribuerer/forklarer graden av informasjon med

<p>kombinasjon av flere forklaringer (multiple accounts). Fremsnakker interessenter, fremsnakker organisasjonen. Benytter også forminskende holdning.</p>	<p><i>erfarne medarbeidere</i> » (NTB, 17.01.2013)</p>	<p><i>venter på nytt om sine. Jeg er sikker på at alle forstår at vi må være tilbakeholdne med opplysninger for at dette ikke skal gå ut over deres sikkerhet</i>» <i>«Vi jobber ut fra flere spor, men jeg er forhindret fra å fortelle om arbeidet som pågår med mulige løsninger på selve gisseldramaet, og det håper jeg dere forstår.»</i> (NRK, 17.01.2013).</p>	<p>sikkerhetsmessige årsaker. Fremsnakking og det å holde tilbake informasjon kan oppfattes av interessentene som et forsøk på distraksjon fra krisen. Forklaringen om å holde tilbake informasjon kan også oppfattes som en bortforklaring (forminskende holdning), noe som antyder at organisasjonen har minimalt med ansvar for krisen. Dette kan bidra til å opprøre både ofre/berørte og ikke-berørte, men her brukes det sammen med andre forklaringer.</p>
<p>Fortsatt fremsnakking av seg selv, men også en grad av bortforklaring (forminskende holdning).</p>	<p>«Lund: - <i>Situasjonen er fortsatt uavklart og svært alvorlig</i>» (NRK, 17.01.2013)</p>	<p>«<i>Det går aldri an å forberede seg 100 % på noe som dette, men vi trener jevnlig på slike situasjoner. Også jeg har trent på gisselsituasjoner.</i>» (NRK, 17.01.2013)</p>	<p>Årsaksforklarer med at det ikke går an å forberede seg godt nok på denne typen situasjoner. Ved bortforklaring risikerer Lund å opprøre ofre, berørte og ikke-berørte.</p>
<p>Møter offer, og fremsnakker offer. Forsterkende holdning kombinert med gjenoppbyggende holdning</p>	<p>«Lund hadde lang samtale med eks-gisselet» (NTB, 19.01.2013)</p>	<p>«<i>Jeg har hatt en fin, god og lang samtale med ham som har kommet dit, en person som har vært gjennom en ekstrem situasjon og ekstreme opplevelser.</i>» (NTB, 19.01.2013)</p>	<p>Gjenoppbyggende holdning (møter offer) indikerer at organisasjonen tar ansvar for krisen. Tegner offeret som en sympatisk person ved å si «fin, god og lang samtale». Forsterker fremsnakkingen av offerets opplevelser ved å bruke uttrykk som «ekstrem situasjon» og «ekstreme opplevelser».</p>
<p>Fremsnakker ofrene og organisasjonen (forsterkende holdning). Forklaringen kan bære preg av endring av fokus (reframing accounts)</p>	<p>«Lund: - <i>De beskriver så ekstreme opplevelser at det er ufattelig</i>» (TV2, 19.01.2013)</p>	<p>«<i>Vi har fortsatt fem kolleger vi kjenner sterk uro for. Vi må forberede oss på at det kan gå tid før vi får svar. Vi går derfor vanskelige timer og dager i møte.</i>» «<i>Vi vil beholde håpet om flere positive nyheter, men vi er forberedt på at vi de nærmeste dagene må forholde oss til dårlig nytt.</i>» (TV2, 19.01.2013).</p>	<p>Å si ting som «forberede oss på dårlig nytt», kan oppfattes som et forsøk fra Lund på å endre fokus ved å få ting til å virke verre enn det er. Dersom det kommer godt nytt i etterkant vil denne teknikken få organisasjonen og lederen til å framstå i et godt lys.</p>
<p>Fremsnakker de berørte. Antyder at man ikke kan stole på media (syndebukk)</p>	<p>«<i>Skrift i sand</i>» (Dagsavisen, 19.01.2013)</p>	<p>«<i>Det er en ubeskrivelig vanskelig situasjon med så mye informasjon i media, og hvor de pårørende ikke vet hvilken informasjon de kan stole på. Jeg tror alle kan tenke seg hvilken usikkerhet de føler.</i>» (Dagsavisen, 19.01.2013)</p>	<p>Uttrykker forståelse for de berørtes situasjon i forbindelse med spredning av falske nyheter om gislene. Appellerer til medfølelse.</p>
<p>Gjenoppbyggende holdning kombinert med fremsnakking av organisasjonen og de berørte.</p>	<p>«<i>Vi står samlet i denne tunge tiden</i>» (Aftenposten, 21.01.2013)</p>	<p>«<i>Vi har et ansvar for å drive vårt selskap videre. Vi kan ikke, og vil ikke, la et terroristangrep gripe inn i dette.</i>»</p>	<p>Organisasjonen tar ansvar for krisen i form av en gjennomgang av risikovurderinger og gransking. Setter seg selv inn i en større sammenheng, kan oppfattes som</p>

	«Helge Lund informerer de ansatte kl. 1400» (Aftenposten, 21.01.2013)	Om granskningen: «Dette vil vi gjøre på en meget grundig og åpen måte, for dette er relevant for mange (...) også for Norge og olje- og gassindustrien.» (Aftenposten, 21.01.2013)	et forsøk på distraksjon fra selve krisen.
--	---	--	--

Den første informasjonen som kom ut etter krisen var rask, effektiv og målrettet. Det er tydelig at organisasjonen og lederne har øvd mye på denne typen situasjoner. Dette fremhever de da også etter at de har presentert hovedbudskapet. Her inntar Statoil en fremsnakkende holdning (Coombs, 2015), der de omtaler seg selv i positive ordelag ved å fortelle at de har øvd på krisehåndtering. Statoil-leder Helge Lund poengterer her at også han selv har øvd på krisehåndtering. Under pressekonferansene den 17. januar og den 19. januar framstår Lund veldig troverdig, han er alvorstynget og framstår som sterkt preget. Media bruker også karakteristikker som «ydmyk», «sorgtung», «rørt», «grevet», «med bøyd hode», «beveget». Lund snakker mye om følelser, og bruker ord og uttrykk som «avsky», «føler med dere», «urettferdig og meningsløst», «bekymret», «usikkerhet», «sterke inntrykk», «vi må ikke miste håpet», «gode nyheter i en vanskelig tid», og «dyp og økende uro». Den troverdige bruken (Sitkin & Bies, 1993) av følelser som virkemiddel, samt de ulike symbolske handlingene som Lund utfører (drar straks hjem, besøker pårørende, stiller i svart dress), bidrar sterkt til at Lund blir et viktig symbol, nærmest som en landsfader, gjennom krisen (Meindl mfl., 1985; Strand, 2007).

Statsministeren takket i en tale Helge Lund for måten han har ledet selskapet på gjennom krisen og måten han har stått fram på (Nordlys, 21.01.2013). I følge Stavanger Aftenblad (21.01.2013) får Lund ros fra flere hold. Som eksempel nevnes sosiale medier, og avisen siterer styrelederen i selskapet: «*Helge Lund har ledet Statoil med varme og omtanke, akkurat slik selskapet har hatt behov for i denne situasjonen. Han har framstått slik vi ønsker at våre ledere skal opptre. Lunds evne til å kombinere varme og handlekraft har vært forbilledlig.*»

En kronikk i Stavanger Aftenblad (21.01.2013) skryter av Statoils håndtering av krisen, men skriver samtidig at Helge Lund må forberede seg på en ny debatt om de skal operere på steder utenriksdepartementet fraråder norske statsborgere å reise til.

Det er mye som tyder på at Lund har fått styrket legitimitet hos statsapparatet og toppledelsen i Statoil. Media har nesten utelukkende positiv dekning av Lund under og etter krisen, noe som indikerer at han også har fått styrket legitimitet hos folk flest.

Når det gjelder uttalelser fra ansatte og ikke minst berørte, er det påfallende lite å finne i media. Men etter at krisen er over er det noen som tar bladet fra munnen. Flere tillitsvalgte kritiserer selskapet for å hindre de ansatte å uttale seg til pressen i saken, en sier at Statoil har et demokratisk problem (Dagsavisen, 02.03.2013). Mangelen på vitnesbyrd fra de som var involvert kritiseres (TV2, 25.02.2013). I følge Stavanger Aftenblad (27.02.2013) snakker en rekke anonyme ansatte om en fryktkultur i selskapet, der sjefene står i spissen. En tidligere tillitsvalgt sier at taushetskulturen har blitt verre under Lund (Dagsavisen, 27.02.2013). De som tar bladet fra munnen oppfattes som illojale og blir utestengt fra videre karriere. Statoil kritiseres for å filtrere all informasjon som går ut til allmennheten (Stavanger Aftenblad, 27.02.2013). Kritikken står i kontrast til det symbolske perspektivet på ledelse, med Lund som den øverste symbolske brikken (Hillestad, 1999), der det forutsettes at organisasjonen er i harmoni og integrert (Martin, 1992). De ansattes kritikk kan tyde på at organisasjonen ikke er i harmoni, så vi kan forstå kritikken bedre ut fra et differensieringsperspektiv (Martin, 1992), der det som skjer i organisasjonen tolkes ulikt av ulike grupper. Til media er det Lund som tar brodden av kritikken ved å si: «*Vi har en gjennomtenkt kommunikasjonsstrategi. Vi ønsker å være et åpent selskap, men så er det også slik at vi er et børsnotert selskap som må ha et bevisst forhold til informasjonsformidling. (...) I denne saken er det viktig at de ansatte tenker seg godt om før de går ut i mediene. Først fordi vi hadde medarbeidere i fare, men senere også med tanke på medieeksponeringen de vil få.*» (NTB, 01.03.2013). Ut fra dette er det vanskelig å bedømme hvorvidt Lund har fått styrket eller svekket legitimitet blant berørte og i egen organisasjon, da det alltid vil være noe kritikk etter en slik hendelse.

4.6 Trond Giske og nachspiel-ryktene

Giske og nachspielryktene er en krise oppstått på grunn av rykter som aldri blir verifisert, og kan da plasseres blant den typen kriser som har liten grad av attribusjon til leder og potensielt lav trussel for leders legitimitet (Coombs, 2015; Hillestad, 2016). Gjennom krisen ser vi at Giske i hovedsak bruker en benektelsesstrategi, der han etter hvert også klarer å slå politisk mynt på krisen gjennom å vende fokus over på spørsmålet om statlig eierskap. Vi finner ikke

oppslag som tyder på at krisen får særlige følger for Giskes legitimitet, men vi ser at omtalene av Giske i etterkant av krisen er farget av politisk og næringsmessig ståsted.

I 2012 besluttet A-pressen å selge sine eierandeler i TV 2 til danske Egmont, en avgjørelse som falt mange rødgrønne politikere tungt for brystet (NTB, 11.01.2012). Næringsminister Trond Giske var en av politikerne som høylytt ga uttrykk for sin mening om TV 2-salget. Flere medier referer i den forbindelse til en telefonsamtale som næringsministeren hadde fått fra statsministeren, med en presisering om ikke å blande seg inn (Nettavisen, 11.01.2012). A-pressen (i dag Amedia) var på det tidspunktet eid av LO og statseide Telenor.

Etter NHOs årsmiddag natt til fredag 6. januar 2012, var daværende næringsminister Trond Giske og et knippe sentrale næringslivsledere samlet til nachspiel på puben Lorry i Oslo. Journalister i flere aviser har fått opplyst av anonyme kilder at Giske skal ha sagt at «*NNs tid som styreleder i Telenor kan være over*» (VG, 11.01.2012, Aftenposten 11.01.2012) I tillegg skal Giske ha gitt uttrykk for at han ikke ville ha NN som styreleder i Telenor hvis A-pressens aksjer i TV 2 ble solgt til utlandet (Aftenposten, 11.01.2012). Kildene hevder også at de har hørt Giske omtale Telenors direktør som «politisk tonedøv», men ingen vil bekrefte det i media. (VG, 11.01.2012).

Rykteflommen førte til at sentrale aktører innenfor politikk, Telenor, A-pressen og LO i dagene etter nachspillet kom på banen for å prøve å avklare hva som egentlig hadde skjedd. Men saken toppet seg i media først noen dager etterpå. I tabellen under presenterer vi eksempler på viktige sitater og avisoverskrifter, som sier noe om kommunikasjonsstrategi og mulig virkning.

Tabell 12: Trond Giske – kommunikasjonsstrategi og fremstilling i media.

Kommunikasjonsstrategi	Avisoverskrift	Sitater fra media	Mulig virkning, ordbruk, symboleffekt og attribusjon
Benektende holdning, angriper angriperen. Forklaring (account), og sier at han vil prøve å finne ut hva egentlig har skjedd (gjenoppbyggende strategi). Bruker også teknikker for å skifte fokus (bestille gransking).	« <i>Nachspiel-dramaet</i> » (VG, 11.01.2012). Avisoverskrift en sier lite, og lokker dermed folk til å lese artikkelen for å få vite mer.	« <i>Jeg reagerer med vantro på VGs informasjon. Jeg vil ta initiativ til at eierskapsavdelingen i departementet finner ut hva som har skjedd. Jeg tar det som en selvfølge at det i Norge skal være mulig for en statsråd å ha meninger om et delstatlig selskap uten at selskapet begynner å samle informasjon eller sprer rykter om den ansvarlige statsråden</i> » og « <i>Det er ganske utrolig at et rykte om hva jeg har sagt blir en del av prosessen. Jeg</i>	Bruker sterke ord som «vantro» og «utrolig», for å forsterke benektelsen. Attribusjon i form av årsaksforklaring og skyld (selskapet). Setter seg selv i en større symbolsk sammenheng som ansvarlig statsråd. Bygger sympati for seg selv. Kan risikere å fornærme berørte.

		<i>tror det nesten ikke» (VG, 11.01.2012).</i>	
Inntar en benektende holdning og bruker benektelsesstrategi , samtidig som han angriper angriper(ne). Legger til en forklaring.	«Giske: Usanne rykter» (NTB, 11.01.2012)	Giske: « <i>Det er kategorisk usant. Det må være mulig å være uenig i utflaggingen av TV2 uten å bli utsatt for ryktespredning»</i> (NTB, 11.01.2012).	Bruker ord som understreker avvisningen, f.eks. «kategorisk usant». Ingen attribusjon. Bygger sympati for seg selv og egen organisasjon. Kan risikere at han fornærmer berørte.
I tillegg til benektende strategi bruker han her forsterkende holdning ved å fremsnakke interessenter (avisen og vitner).	«Giske avviser pubrykter» (NTB, 11.01.2012)	Giske « <i>Det som står i VG er veldig presist. Det er absolutt ingen som kan bekrefte det, fordi det rett og slett ikke er sant»</i> (NTB, 11.01.2012).	Forsterker budskapet med bruk av adjektiv og adverb («veldig», «absolutt»). Ingen attribusjon. Bygger sympati for seg selv. Å innta forsterkende holdning kan oppfattes av interessentene som et forsøk på distraksjon fra krisen.
Fortsatt benektende strategi – men kombinerer dette med en forsterkende holdning der han går inn i offerrollen og fremsnakker interessentene.	«Ber Giske komme til Stortinget» (Nettavisen, 11.01.2012).	Nettavisen spør den 11.01.2012 om Giske har blitt utsatt for en såkalt «drittpakke». Giske svarer: « <i>Det føles i alle fall ikke noe særlig behagelig å bli utsatt for rykter som er absolutt og totalt usanne, og som alle som var sammen med meg kan bekrefte er usanne»</i> .	Bruker ord som «føles» - appellerer til følelser og innhenter sympati. Attribusjon i form av offerrollen. Dette forsterkes av at journalisten bruker betegnelsen «drittpakke». Samtidig antyder avisoverskriften at det har skjedd noe som må redegjøres for. Å innta forsterkende holdning (offerrollen og fremsnaking) kan oppfattes av interessentene som et forsøk på distraksjon fra krisen.
Benektende strategi. Antyder at noen har gjort noe, men peker ikke ut noen bestemt syndebukk.	« <i>Det må være mulig å være uenig i utflaggingen av TV2 uten å bli utsatt for usann ryktespredning»</i> (Aftenposten, 11.01.2012).	På spørsmål fra Aftenposten den 11.01.2012 om hvem som kan ha interesse av å spre slike rykter, svarer Giske « <i>Det vet jeg ikke»</i> . På spørsmål om han kan ha blitt feiltolket svarer han: « <i>Overhodet ikke»</i> .	Korte konsise benektelser. Forsterker med ordet «overhodet». Lang overskrift med et direkte sitat som inneholder benektelse og forklaring.
Benektende strategi. Forklaring.	« <i>Oppvask etter Giske-nachspiel»</i> (DN, 12.01.2012).	Giske er «forundret» over at LO og Telenor har behov for å diskutere hans oppførsel: « <i>Jeg vil anta at når de øverste i Telenor og LO møtes, handler samtalen om noe annet enn usanne rykter»</i> (DN, 12.01.2012).	Overskriften antyder at Giske har gjort noe klanderverdig. Selv har han en avvisende og kjølig forklaring. Bruker ordet «forundret».

VG skriver at de har tatt kontakt med flere av de sentrale næringslivslederne som var til stede på nachspielet for å spørre om uttalelsene, men alle svarer enten at de ikke har hørt

næringsministeren komme med disse uttalelsene eller at de ikke har noen kommentar (VG, 11.01.2012). Men flere av de aktuelle personene innrømmer overfor VG at de har hørt ryktene, selv om de ikke selv har vært vitne til det som angivelig skal ha blitt sagt. Det går da også fram av pressedekningen at ryktene har gått gjennom flere ledd. Blant annet nevner en informasjonsdirektør at han har hørt et utsagn fra en annen navngitt person som igjen skal ha hørt det fra en tredje navngitt person (VG, 11.01.2012). Telenors styreleder går ut og avviser at Telenor står bak en mulig svertekampanje mot Giske (Kampanje, 13.01.2012).

En Ap-kilde som Adresseavisen (12.01.2012) har snakket med, sier følgende: *«Dette er en god, gammeldags drittpakke, der noen ønsker å ta mannen i stedet for ballen.»* Dette støttes av en PR-ekspert som intervjues av Dagbladet den 13.01.2012. Hun sier: *«Den typen drittpakker er totalt uakseptabelt i norsk sammenheng. Hvis det er riktig som Giske sier, så har flere redaksjoner mottatt samme kryptiske tips, som ingen så langt har kunne bekrefte offentlig. Det kan være en organisert informasjonsspredning. Motivasjonen måtte i så fall være å svekke Trond Giske etter at han gikk imot salget, og fordi de vet at Giske er en nådeløs politiker.»* En sentral næringslivsleder sier til Dagbladet den 11.01.2012: *«Jeg er bombesikker på at dette ikke ble snakket om. Det hadde jeg husket.»* *«Jeg satt ved siden av ham hele kvelden. Jeg tror dette kommer fra noen som har hatt litt livlig fantasi. Dette må være oppspinn. Og jeg har ikke noe behov for å beskytte Giske. Vi er ikke i samme parti.»*

En samlet opposisjon krever at Giske redegjør for nachspielryktene i Stortinget (VG, 11.01.2012). Til VG sier sentrale opposisjonspolitikere: *«Regjeringens aktive næringspolitikk skal ikke utøves på et nachspiel.»* *«Hvis det er riktig at en næringsminister bruker et nachspiel til å tilkjenne hva som er regjeringens holdning til en styreleder, så viser det at man har store problemer med å håndtere det statlige eierskapet.»* Giske kritiseres for å vende fokuset vekk fra egne pinligheter ved å bestille en gransking fra eierskapsavdelingen i næringsdepartementet: *«Nå må Giske fremstå og vise at han er verdig rollen som næringsminister. De siste dagene har han sådd tvil om dette. Bare det at det går flere rykter om at han skal ha avsatt styrelederen i et av Norges flaggskip i de sene nattetimer på en brun pub i Oslo, sier ikke så rent lite.»* *«Dette er en svært alvorlig sak. Staten er en stor eier i norsk næringsliv. Dette eierskapet må utøves på en profesjonell måte. Derfor krever vi nå at Giske legger alle kort på bordet, og forklarer hva som har skjedd både formelt og i mer uformelle fora.»*

Giske inntar en fornektende holdning helt fra starten. Han benekter alle anklager om ryktenes eksistens, og holder seg til det. Samtidig benytter han anledningen til å presentere forklaringer på hvorfor ryktene kan ha oppstått. Giskes versjon om at ryktene er oppspinn støttes av alle unntatt opposisjonspolitikere. Etter noen dager med massivt medietrykk legges saken død, da det ikke lykkes å finne noen som vil verifisere ryktene. En forutsetning for å lykkes med en benektelsesstrategi slik Giske har gjort er at krisen faktisk er basert på rykter (Coombs, 2015). Ærlighet er med andre ord en kritisk faktor for at interessenten skal kjøpe forklaringen (Sitkin & Bies, 1993). I løpet av krisen lykkes Giske ved hjelp av media å vende fokuset vekk fra nachspielryktene og over på debatten om statlig eierskap. Ved å integrere debatten om statlig eierskap, og attribuere ryktene opp mot denne debatten, ender saken etter hvert i en høring om statlig eierskap. Å skifte fokus (reframing accounts) er en velkjent teknikk innenfor attribusjonsteori (Sitkin & Bies, 1993). Selv om opposisjonen og enkelte medier bidrar til å så tvil om Giskes integritet som statsråd, kommer han samlet sett styrket ut av krisen.

Hvilke konsekvenser har så nachspielryktene fått for Giskes legitimitet? Her spriker medias karakteristikk. Dagsavisens politiske redaktør skriver i en kommentar den 14.01.2012: *«Spørsmålet vi som publikum stiller oss er om Trond Giske klarer å reise seg etter dette.»* Videre sår han tvil om Giskes motiver i saken og skriver at han er *«kjent for å ta snarveier for å oppnå viljen sin»*. LO-lederen sier under krisen at LO har *«tillit til Giske»* (VG, 13.01.2012). Også statsministeren uttrykker tillit til Giske (Kampanje, 13.01.2012). Klassekampen går litt lenger når de forsvarer Giske i en kommentar den 12.01.2012. Giske omtales som *«Nachspielkongen»* og kommentaren konkluderer med: *«Det er høyst usikkert hva Giske egentlig har sagt på det mye omtalte nachspielet Lorry. Men om han skulle ha lirt av seg noen mindre pene gloser om TV 2-ledelsen er han i sin fulle rett til det. Om staten ikke vil styre sine selskaper politisk, må de ansvarlige politikere likevel få lov til å mene noe om for eksempel salget av Norges nest viktigste mediebedrift, uten at Telenor og hele opposisjonen går av skaftet. Og disse meningene finnes det få arenaer som er bedre egnet til å luften ut enn nettopp på nachspiel.»*

En artikkel i VG den 14.01.2012 inneholder sitater fra en rekke profilerte eks-politikere, hvorav noen også var deltakere på Lorry-nachspielet. Flere synes Giske har gått ut litt vel hardt, men ikke mer enn at han overlever som politiker. Flere opposisjonspolitikere på Stortinget er meget kritiske, men vil ikke kommentere om de har tillit til ham (Bergens Tidende, 13.01.2012).

VG publiserer den 17.01.2012 en meningsmåling som viser at 57 % støtter Giskes syn på TV2 og eierskap, mens han får «*ikke godkjent-stempel*» når det gjelder håndteringen av saken. Den 18.01.2012 skriver VG i en kommentar at «*Trond Giske sitter trygt*», og at han i «Statsministerkretser» går for å være en av de aller viktigste og dyktigste statsrådene. Samtidig roses han for sin evne til å bygge nettverk.

Giske ble sittende i jobben etter nachspielryktene, mens det var den omtalte styrelederen i Telenor som gikk av (TV2, 02.05.2012). Stortingets kontroll- og konstitusjonskomité arrangerer i mars 2012 en høring om statlig eierskap. I ettertid av høringen skriver Dagens Næringsliv i en kommentar: «*...kan det som begynte med rykter fra et nachspiel på Lorry, ende med at Giske får lagt om statens eierskapspolitikk fra et system med klare mål og tydelige roller til et system der ingen kan være helt sikker på når Giske neste gang etter eget skjønn vil bruke statens eierskap som et politisk universalverktøy.*» (DN, 13.03.2012). Basert på omtalen kan vi si at Giskes legitimitet som politiker sannsynligvis er like sterk eller styrket i egne kretser etter krisen, mens han hos opposisjonen og deler av det private næringslivet trolig har fått svekket legitimitet. Legitimiteten må her forstås ut fra et politisk ståsted, da resultatet avhenger av hva slags mening man måtte ha i forhold til statlig eierskap.

5 Sammenlikning på tvers av caser

5.1 Sammenlikning av caser med høy trussel for legitimitet

Vi ser at både Baksaas og NN bruker en kombinasjon av flere strategier, men Baksaas bruker flest strategier og skifter elegant fra den ene strategien til den andre. Dette fenomenet har vi valgt å kalle *strategiakrobatikk*. NN bruker i mye større grad enn Baksaas fornektende holdning. Der Baksaas forsiktig plasserer skyld etter først å ha brukt en rekke andre strategier, ser vi at NN er raskt ute med å angripe angriperen. De to bruker forsterkende holdning litt ulikt. Baksaas fremsnakker seg selv og organisasjonen, mens NN bruker offerrollen. Baksaas bruker også noen grad av gjenoppbyggende strategi, mens dette er fraværende hos NN. I tabellen under har vi laget en sammenstilling av strategibruk og virkning for legitimitet.

Tabell 13: Sammenstilling av caser med høy trussel for legitimitet.

Leder/Krise	Strategier som brukes	Strategivalg	Virkning
Baksaas/ VimpelCom	<ul style="list-style-type: none"> • Flere forklaringer (accounts) • Gjenoppbyggende • Frem snakker • Unnskyldninger • Skifter fokus • Plasserer skyld 	Strategiakrobatikk – bruker flere ulike strategier i løpet av krisen. Plasserer skyld først etter å ha brukt flere andre strategier.	Trekker seg som styremedlem i datterselskapet, men får sitte i topplederstillingen. Ingen mistillit. Uendret legitimitet.
NN/ e-postsaken	<ul style="list-style-type: none"> • Benekte • Angripe angriper • Unnskyldninger • Offerrollen • Bortforklaringer 	Inntar fornektende holdning. Klar strategibruk, går hardt ut. Bruker også unnskyldninger og forsterker det med å framstille seg som offer.	Lederen må gå av. Mistillit. Svekket legitimitet.

Resultatene kan tyde på at det i kriser med høy grad av trussel for legitimitet kan lønne seg å opptre litt ydmykt, og være litt forsiktig med bruk av fornektende strategier, som å angripe angriperen, å benekte og å peke ut syndebykk.

Coombs (2015) mener at strategier lar seg kombinere, men benektende, forminskende og gjenoppbyggende holdning, lar seg vanskelig kombinere. Dette er fordi den ene (benektende) argumenterer for at det ikke eksisterer noen krise, mens de andre to (forminskende og gjenoppbyggende) aksepterer at det eksisterer en krise. Baksaas har ikke en slik kombinasjon, det har imidlertid NN, og dette virker selvmotsigende og får negativ effekt for legitimiteten.

5.2 Sammenlikning caser med moderat trussel for legitimitet

Når det gjelder casene i kategorien for moderat trussel for legitimitet, fant vi at begge lederne benytter varianter av samme strategi. Både Pran og Askholt bruker gjenoppbyggende strategi i kombinasjon med forsterkende strategier og forklaringer, se tabellen under.

Tabell 14: Sammenstilling av caser med moderat trussel for legitimitet.

Leder/Krise	Strategier som brukes	Strategivalg	Virkning
Pran/ Vassdalen-ulykken	<ul style="list-style-type: none"> • Gjenoppbyggende • Forsterkende • Forklaringer 	Sterk gjenoppbyggende strategi. Attribuerer ansvaret til seg selv. Mottakerorientert.	Tillit. Lederen blir et symbol. Styrket legitimitet.
Askholt/ Skredulykke Svalbard	<ul style="list-style-type: none"> • Forsterkende • Gjenoppbyggende/kompenserende • Forklaringer 	Stor grad av forsterkende strategi, kombinert med gjenoppbyggende og forklaringer. Opptre på vegne av organisasjonen i kriseledelsessituasjonen. Avsenderorientert.	Tillit. Styrket legitimitet.

Begge lederne kommer ut av det med styrket legitimitet, det kan indikere at et strategivalg som er gjenoppbyggende og forsterkende, kombinert med forklaringer, fungerer godt for akkurat denne typen kriser (skredulykker). En vesentlig forskjell på de to ledernes opptreden er at Askholt opptrer på vegne av organisasjonen (vi), mens Pran oppfattes å opptre mer alene som leder (jeg). Pran blir da også stående som et sterkt symbol for ettertiden. Dette kan forklares ved at Askholt som leder med politimyndighet har en annen og mer omfattende rolle enn oberst Pran under selve krisen. På Svalbard ble redningsarbeidet ledet av sysselmannen, mens det i Vassdalen ble ledet av politiet og sivile letemannskaper.

Som vi ser av funnene i media har Askholt hyppige oppdateringer i media, ofte mange ganger i løpet en dag. Hun har mange ulike interessenter i sin informasjonskrets, alt fra direkte berørte beboere og pårørende, frivillige letemannskaper, andre i lokalbefolkningen og media. Krisekommunikasjonsstrategien hennes ser vi vil da også måtte hensyna alles behov for informasjon. Forsvaret er mye mer tilbakeholdne med informasjon og blir kritisert i media for dette, og dermed er det andre rundt som i første omgang uttaler seg til media (ref. HV-løytnant). Det er bedre å si noe enn ingenting (Ferrin mfl., 2007) og her er det Pran kommer på banen og gir media og berørte en forklaring.

Det som klart skiller disse to krisene, til tross for at de er av samme karakter, er kravet fra media, involverte og opinionen om attribusjon. Skredulykken i Vassdalen kunne i følge berørte og ikke-berørte (her media) vært unngått fordi de involverte og berørte i øvelsen var kommandert inn i dette området av overordnede. I Longyearbyen ble bebyggelsen rammet, og ingen var på den samme måten beordret i området, å bosette seg der er frivillig for beboerne. Dette uløste en jakt på syndebukker i 1986, mens i Longyearbyen 30 år senere er ikke dette tema i det hele tatt.

Vi legger også merke til at Askholt var ganske raskt ute med informasjon i media, mens Pran kom seinere på banen og blir oppsøkt av media. Informasjonen de gir er også ulik, Askholt gir faktaopplysninger om redningsarbeidet, mens Pran er opptatt av å vise medfølelse overfor de berørte. Ingen av lederne beklager ulykken eller bruker gjenopprettelsesstrategier i form av å tilby.

Ut i fra våre innledende forskningsspørsmål kan det se ut til at attribusjon i full skala som både Coombs (2015) og Benoit (1995) mener må være tilstede, ikke er oppfylt i crisekommunikasjonen til Pran og Askholt. Begge har en sterk symbolfunksjon i form av sine

roller, og ifølge Coombs vil da topplederen tillegges egenskaper som gjør dem til direkte årsak for krisens utfall. I denne sammenhengen skulle da både symbolperspektivet og attribusjon være gode hjelpemiddel for å tilpasse kriseresponsen. Vi kan ikke se at attribusjon har vært fremtredende i kriseresponsen til Askholt, men derimot har Pran blitt kjent for sin ansvars plassering.

5.3 Sammenlikning av caser med lav trussel for legitimitet

For de to krisene i kategorien med lav trussel for legitimitet, fant vi at begge lederne har benyttet en kombinasjon av ulike strategier, og således opptrer som strategiakrobater. Men vi ser at Giske vektlegger å innta en fornektende holdning, der han benekter ryktene, og de andre strategiene vi ser han benytter supplerer hovedstrategien. Lund bruker en gjenoppbyggende og kompenserende strategi, kombinert med stor grad av fremsnakking og supplerer med de øvrige strategiene, se tabellen under.

Tabell 15: Sammenstilling av caser med lav trussel for legitimitet.

Leder/Krise	Strategier som brukes	Strategivalg	Virkning
Lund/ Terroraksjonen i In Amenas	<ul style="list-style-type: none"> • Gjenoppbyggende • Forsterkende • Ulike forklaringer • Fremsnakking • Bortforklaring • Skifte fokus 	Kombinerer en rekke ulike strategier (strategiakrobat), men legger vekt på gjenoppbyggende/kompenserende strategi.	Tillit. Lederen blir et symbol. Styrket legitimitet.
Giske/ Nachspiel- ryktene	<ul style="list-style-type: none"> • Benektende • Angripe angriper • Gjenoppbyggende • Fremsnakke • Forklaringer • Skifte fokus 	Kombinerer ulike strategier (strategiakrobat), men preges av fornektende holdning (benekter ryktene).	Legitimiteten oppfattes ulikt ut fra politisk ståsted.

Det spesielle når vi prøver å se på Giskes legitimitet, er at tillit og omdømme oppfattes svært ulikt ut fra politisk ståsted hos de som har uttalt seg til media. Vi kan derfor ikke dra noen klar konklusjon om hvorvidt legitimiteten har blitt styrket eller svekket, selv om strategivalget på noen områder er helt etter boka (Coombs, 2015). Det interessante er at hans kombinasjon av benektende, gjenoppbyggende og forsterkende holdning ifølge Coombs (2015) ikke er gunstig da den første utelukker krisens eksistens, mens de andre bekrefter den. Allikevel kommer Giske greit ut av krisen. Dette kan forklares ved at krisen om nachspielryktene gled over i en debatt om statlig eierskap, med sterke meninger på begge sider.

5.4 Sammenlikning av alle casene

Ut i fra det vi har sett i analysene av casene, både individuelt og på tvers, vil strategivalg påvirke legitimitet i moderat til sterk grad.

Alle topplederne har tatt i bruk flere strategier, ingen rendyrker bare en. Alle benytter seg av forsterkende holdning i kombinasjon med andre. Forsterkende holdning anbefales da heller ikke brukt alene, men som et supplement til de andre strategiene (Coombs, 2015).

Begge topplederne i krisekategori med høy grad av trussel for legitimitet forlater stillingene sine, den ene forlater styrevervet frivillig og den andre blir oppsagt. Kriser i denne kategorien er krevende for ledere og krisens betingelser påvirker i hvor stor grad lederen blir tillagt innflytelse via attribusjon (Hillestad, 2016). Lederne i disse casene opptrådte ulikt i attribusjonsprosessen og valgte veldig ulike kommunikasjonsstrategier som igjen fikk ulike utfall.

Tre av topplederne; Baksaas, Lund og Giske utfører det vi kaller strategiakrobatikk ved å kombinere flere ulike strategier i løpet av krisen uten at det ser ut til at dette får negative følger for legitimiteten. Helge Lund er den av disse tre som kommer best ut med styrket legitimitet, noe som viser at hans valg var vellykket i denne krisen. I tabell 3 ser vi at Coombs (2015) for eksempel har ulike strategivariasjoner innen samme kriseresponsgruppe, og dette ser vi også ser lederne benytter seg av. Hillestads (2016) tolkning av Coombs (2012) tar ikke hensyn til variasjoner, mens Coombs mener at man kan kombinere strategier i noen grad.

Tre av lederne håndterer kriser som involverer tap av menneskeliv: Pran og Askholt i kategorien moderat trussel for legitimitet (snøskred) og Lund i kategori lav grad av trussel for legitimitet (terroraksjon). To av disse, Lund og Pran, fremstår utad som representanter for ledere med særlig høy grad av symbolverdi og styrket legitimitet. Suddaby mfl. (2017) mener legitimitet er et resultat av enkeltpersoners handlinger, og dette ser vi effekten av hos disse to lederne spesielt. Askholt har en mer offisiell rolle når hun er leder i krise på grunn av sin stilling som sysselmann med politimyndighet, men i denne krisen kan vi ikke se at hun fremstår med like høy grad av symbolverdi som Pran og Lund. Alle tre får imidlertid ros av statsapparatet og regjeringen for måten de har taklet de respektive kriser.

I tabellen under har vi laget en overordnet oppsummering av strategivalg og utfall for legitimitet for de ulike casene.

Tabell 16: Grad av trussel for legitimitet, strategivalg og utfall for legitimitet.

Leder	Grad av trussel for legitimitet	Strategivalg	Utfall legitimitet
Baksaas	Høy	Strategiakrobatikk	Uendret
NN	Høy	Kombinasjon av benektende og forminskende	Svekket
Pran	Moderat	Kombinasjon av gjenoppbyggende og forklaringer	Styrket +
Askholt	Moderat	Kombinasjon av gjenoppbyggende og forklaringer	Styrket
Lund	Lav	Strategiakrobatikk	Styrket +
Giske	Lav	Strategiakrobatikk	Styrket/svekket/uendret Ut i fra politisk ståsted

6 Oppsummering

6.1 Konklusjon

Gjennom teori om legitimitet (Coombs, 2015; Hillestad, 2016; Pfeffer & Salancik, 1978; Suddaby m.fl., 2017; Suchmann, 1995) og attribusjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009; Sitkin & Bies, 1993; Svartdal, 2017; Ferrin m.fl., 2007), har vi sett hvordan legitimitet skapes og endres på grunn av mekanismer rundt lederen. Gjennom å studere ulike typer kriser i media har vi kunnet isolere kommunikasjonen til topplederne og analysere den med bakgrunn i Hillestads (2016) tolkning av Coombs (2012) sin SCCT-modell. Topplederne tilpasser krisekommunikasjon til ulike kontekster, og ved hjelp av omtalen av lederne har vi forsøkt å analysere effekter og konsekvenser som dette fikk for toppledernes legitimitet.

Å være toppler i en krise er krevende, og utfordrer lederen på hvordan han eller hun bør legge opp sin kommunikasjonsstrategi i møte med både berørte og ikke-berørte. En viktig del av krisekommunikasjonen er bruken av attribusjon (Coombs, 2012), noe våre ledere bruker i ulik grad og med ulik effekt. Valg av krisekommunikasjon påvirker legitimiteten til topplederne, spesielt der attribusjon er vesentlig. I følge SCCT-modellen skal det for eksempel lønne seg å bruke gjenoppbyggende handlinger dersom lederen er utsatt for en krise med høy trussel for legitimitet, da denne typen kriser har høy grad av attribusjon til leder. For NN kan det tenkes at en strategi med gjenoppbyggende handlinger (legge seg flat, beklage, ta ansvar) hadde ført til et annet utfall for legitimitet, da medieoppslagene tyder på at lederen faktisk hadde opptrådt klanderverdig. Når det gjelder Baksaas vet allmennheten ikke så mye om hva som faktisk har skjedd. Det er derfor trolig at en unnskyldning (legge seg flat) fra ham under VimpelCom-krisen ville blitt oppfattet som en innrømmelse av skyld, med påfølgende fare for integritetstap (Ferrin mfl., 2007). På den annen side bruker han noen grad

av gjenoppbyggende strategi, i likhet med de andre lederne som klarte seg gjennom krisen med uendret eller styrket legitimitet. Hillestad (2016) understreker da også viktigheten av å opptre ydmykt ved kriser, særlig i en norsk kulturell kontekst.

Forventningene våre til funn fulgte i utgangspunktet Hillestads tolkning av SCCT-modellen (Hillestad, 2016), herunder at lederne holdt seg til en hovedstrategigruppe. Vi har imidlertid sett at alle seks bruker flere ulike strategier, noen flere enn andre. Vi fant at strategiakrobatikk kan lønne seg for å manøvrere gjennom en krise uten tap av legitimitet eller for å styrke legitimiteten. Hillestads tolkning av SCCT-modellen (Hillestad, 2016) kan dermed fremstå som noe enkel og statisk. Modellen kan gi en pekepinn på mulige strategivalg, men vi fant at den bare delvis stemmer overens med våre funn. Den tar for eksempel ikke høyde for effekter som følge av kombinasjoner av mange ulike strategier (strategiakrobatikk).

De positive effektene ved strategiakrobatikk kan forklares ved teori om «multiple accounts» (Sitkin & Bies, 1993). Ved å skifte mellom ulike strategier legges det ofte til nye forklaringer, og strategiakrobatikken får dermed den effekten at flere av interessentene finner en forklaring de kan forstå og identifisere seg med. Dette vil igjen gi positive effekter for legitimitet, forutsatt at forklaringene som gis oppfattes som troverdige og at timingen er god (Sitkin & Bies, 1993).

Lederne som fremsto med høy symbolverdi på vegne av egen organisasjon, som Arne Pran og Helge Lund, kom ut av krisen med styrket legitimitet. Omtalen av disse to i media var i stor grad positiv, og det ble brukt ord som hadde svært positiv effekt. Begge lederne har kombinert flere kommunikasjonsstrategier. Både for Lund og Pran var symboleffekten høy, noe som hadde stor betydning for legitimitet.

Benektende strategi kan svekke legitimiteten i kriser med høy grad av trussel for legitimitet (Coombs, 2012). Benektende strategi bør brukes med omhu fordi konsekvensen er at lederen kan komme til å opprøre og fornærme både berørte og ikke-berørte, slik vi ser er tilfellet med NN og e-postsaken. Dersom lederen benekter krisens eksistens, og siden blir funnet skyldig i krisen, er faren for svekket legitimitet overhengende og varig (Coombs, 2015). NN benyttet også en kombinasjon av strategier, men effekten av benektelsen slo negativt ut og lederen måtte gå.

6.2 Implikasjoner for videre forskning

Dersom man vil gå enda dypere inn i SCCT-modellen, er beslutningsdelen en av flere vinklinger som vil kunne gi et enda grundigere forskningsgrunnlag. Vi finner det interessant at alle topplederne kombinerer flere strategier, og derfor kunne det være spennende å se på hvilke beslutninger som leder frem til valg av kombinasjoner.

Vi har så vidt berørt kulturforskjeller i denne oppgaven. Coombs modell SCCT er amerikansk, og utviklet på bakgrunn av funn gjort i USA. Det er til dels store forskjeller i organisasjonskultur og lederkultur mellom Norge og USA (Hillestad, 2016). Forskjellene kan påvirke grunnlaget for beslutninger, noe som igjen får følger for valg av strategier og hvordan dette oppfattes i media. Skal man styrke SCCT-modellen vil det være naturlig å fornorske den med hensyn på kombinasjonsmulighetene strategiene gir, og hvordan den norske organisasjonskulturen kanskje endrer effekt og konsekvenser av strategivalg.

Referanseliste

- Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.
doi:10.1080/14719030410001675722
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding* (3rd ed. ed.). Los Angeles: Sage.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding* (4th ed. ed.). Los Angeles: Sage.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*: SAGE Publications, Ltd.
- Dahl, Ø., Dybvig, P., & Keeping, D. (2013). *Møter mellom mennesker : innføring i interkulturell kommunikasjon* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Drotner, K. (1996). *Medier og kultur : en grundbog i medieanalyse og medieteor*. København: Borgen.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. (Special Forum on Theory Building). *Academy of Management Review*, 14(4), 532.
- Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2005). SILENCE SPEAKS VOLUMES: THE EFFECTIVENESS OF RETICENCE IN COMPARISON TO APOLOGY AND DENIAL FOR REPAIRING INTEGRITY- AND COMPETENCE-BASED TRUST VIOLATIONS. *Academy of Management Proceedings*, 2005(1), C1-C6. doi:10.5465/AMBPP.2005.18778530
- Hillestad, T. (2004). Toppledelsens troverdighet ved kriser : en studie av legitimitetsprosesser ved Åsgard-overskridelsene og Åsta-ulykken: Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Hillestad, T. (2016). Toppledelsens troverdighet ved kriser ; når og hvorfor fungerer ulike kommunikasjonsstrategier? *Magma*, 19(4), 45-55.
- Hillestad, T. (1999). Effekter av lederen som symbol - eksemplet Egil Olsen. *Magma*, 2(3), 82-93.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind* (Rev. and expanded 3rd ed. ed.). New York: New York: McGraw Hill

Professional.

- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Johansen, W., & Frandsen, F. (2007). *Krisekommunikation : når virksomhedens image og omdømme er truet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations : Three Perspectives: Three Perspectives*: United States: Oxford University Press.
- Meindl, J. R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. In B. M. Staw, Cummings, L.L, (Ed.), *Research in organizational behavior* (pp. 159-203). Greenwich, CT: JAI Press.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102. doi:10.2307/2392813
- Mitroff, I. I., & McWinney, W. (1987). Disaster by design and how to avoid it. *Training: the Magazine of Human Resources Development*, 24(8), 33.
- Mitroff, I. I. (2016). Systemisk kriseledelse. *Magma*, 19(4), 16-22.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J.-Y., Podsakoff, N. P., & Zedeck, S. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Scott, W. Richard (2004): Institutional theory. I Ritzer, G., & Ritzer, G. (2004). *Encyclopedia of Social Theory*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Seymore, M. o. M., S. (2000). *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*: Thomson Learning.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research : a practical handbook* (3rd ed. ed.). Los Angeles, Calif: Sage.
- Sitkin, S. B., & Bies, R. J. (1993). Social accounts in conflict situations: using explanations to manage conflict. *Human Relations*, 46(3), 349. doi:10.1177/001872679304600303
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

- Sturges, D. L. (1994). Communicating through Crisis: A Strategy for Organizational Survival. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 297-316. doi:10.1177/0893318994007003004
- Suchman, M. C. (1995). MANAGING LEGITIMACY - STRATEGIC AND INSTITUTIONAL APPROACHES *Acad. Manage. Rev.* (Vol. 20, pp. 571-610).
- Suddaby, R., Bitektine, A. & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451-478. doi: 10.5465/annals.2015.0101
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Torsteinsen, H. (2014). Heves kontrakten? Elitenes holdninger til fylkeskommunen. In Ø. Østerud (Ed.), *Statsvitenskap. Innføring i politisk analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- University of Maryland Medical Center, Shock Trauma Critical Care Tower: Baltimore.(EMERGENCY DEPARTMENT/TRAUMA CENTER). (2014). *Healthcare Design*, 14(7), 152.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Aarset, M. V. (2014). Krisekommunikasjon. In P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Eds.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (pp. 199-221). Bergen: Fagbokforl.
- Aarset, M. V. (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforl.

Rapporter og utredninger

- NOU 1986:20. (1986). *Skredulykken i Vassdalen*. Retrieved from <http://www.nb.no/statsmaktene/nb/5f14cf882df5037ce5ab89fdefad5ba6?lang=no#2>
- Forsvaret. (2017). *FOKUS 2017*. Retrieved from. <https://forsvaret.no/fakta/undersokelser-og-rapporter/fokus>

Nettsteder

- Attribusjon. (2017). I Store norske leksikon. Hentet 12.februar 2017 fra <https://snl.no/attribusjon>

Avisartikler – egne vedlegg

Vedlegg 1 Kilder og mediadekning

Under følger oversikt over kilder og mediadekning for hver case i løpet av perioden krisen varte.

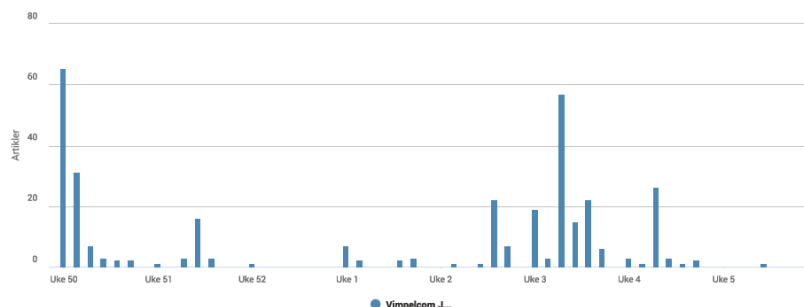
Jon-Fredrik Baksaas og Vimpelcom

Datamaterialet består av 120 artikler fra i tidsrommet 18. desember 2014 til og med 31. januar 2015. Artiklene er hentet fra de største landsdekkende og regionale avisene, både papiraviser og nettaviser i tillegg til noen få innslag fra radio og TV. Søkeord har vært *Jon Fredrik Baksaas* og *VimpelCom*. Vi har i dette caset valgt å definere 31. januar som slutten på krisen for Jon Fredrik Baksaas del, og dette ser vi ut i fra statistikken når antall presseoppslag går drastisk ned.

Tabell 17: Oversikt over norske kilder. Jon Fredrik Baksaas, VimpelCom (Atekst Retriever, 2017).

Norske kilder på Atekst Retriever og NRK.no		
Papir totalt stk. totalt 48 artikler	Web 15 stk. totalt 72 artikler	Radio/TV 1 + NRK totalt 1 + NRK
Norske kilder	Kildetype	
ABC nyheter	Web	
Adresseavisen	Web	
Aftenposten, Aftenposten Morgen	Papir og web	
Bergens Tidene	Web	
Dagbladet	Papir og web	
Dagens Næringsliv (DN)	Papir og web	
E24	Web	
Nordlys	Papir	
NRK	Web	
NTBtekst	Papir	
Stavanger Aftenblad	Papir	
TV2	Web	
VG	Papir, web og Radio/TV	

Dekning over tid



Figur 6: Dekning over tid VimpelCom (Atekst Retriever, 2017).

NN og E-postsaken

I datamaterialet er det plukket ut 44 av totalt 141 artikler som var skrevet om saken. I tillegg har NRKs distriktskontor dekket saken med fem artikler. Tidsrom og navn på kilder er anonymisert av hensyn til vedkommende leder. Vi har imidlertid lagt ved en oversikt over artiklene, også her anonymisert.

Tabell 18: Norske kilder i e-postsaken, NN (Atekst Retriever, 2017).

Norske kilder på Atekst Retriever og NRK.no til sammen 18 ulike kilder papir, web og radio/TV

Papir 8 stk.
+ **NRK.no**

Web 35 stk.

Radio/TV 1

Alle kilder er anonymisert av hensyn til vedkommende leder.

Arne Pran og Vassdalulykken

Søket i Atekst Retriever ble gjort i tre omganger. Første søk var på søkeord: *Vassdalen* og innenfor tidsperioden 5. mars 1986 – 31. mars 1986. Resultatet var 253 treff, og artiklene var hovedsakelig skrevet av Aftenposten, NTB tekst og VG. De fleste artiklene er skrevet i uke 10 (124) og 11 (103), så går tallet kraftig ned til 18 stk. i uke 12 og kun 8 stk. i uke 13. Vi finner at 253 treff er et svært høyt og vi bestemmer oss for å redusere antallet noe. Vi avgrenser søket enda mer ved å ta inn søkeord *Arne Pran* i tillegg, men beholder samme tidsrom. Denne gangen får vi 30 treff med første treffdato 8. mars 1986. Dette betyr at det er skrevet mange nyhetsinnslag om ulykken, men at brigadesjef Arne Pran ikke er spesifikt

omtalt før 8. mars i Aftenposten Aften. Vi kontaktet også NRK i begynnelsen av januar i år for å få tilgang til nyhetsarkivet fra 1986, men vi fikk til svar at det periodevis er lang svartid. Vi har gjort søk i databasen til Nasjonalbiblioteket hvor vi fant nyhetssendingene fra NRK radio fra 5. mars til 11. mars 1986 (vedlegg XX), men nyhetene på fjernsynet klarer vi ikke å spore opp dessverre. I tabellen under er det en oversikt over artiklene fra databasen Atekst Retriever hvor Pran uttaler seg til pressen.

Tabell 19: Norske kilder, Arne Pran, skredulykke Vassdalen (Atekst Retriever, 2017).

Oversikt norske kilder Atekst Retriever, Arne Pran, skredulykke Vassdalen	
Papiraviser totalt 30 artikler fordelt på følgende tre kilder:	
Aftenposten Morgen	Papir
NTBtekst	Papir
VG	Papir

Oversikt over NRKs materiale.	
Radio, nyheter 2(7)	Fjernsyn 3

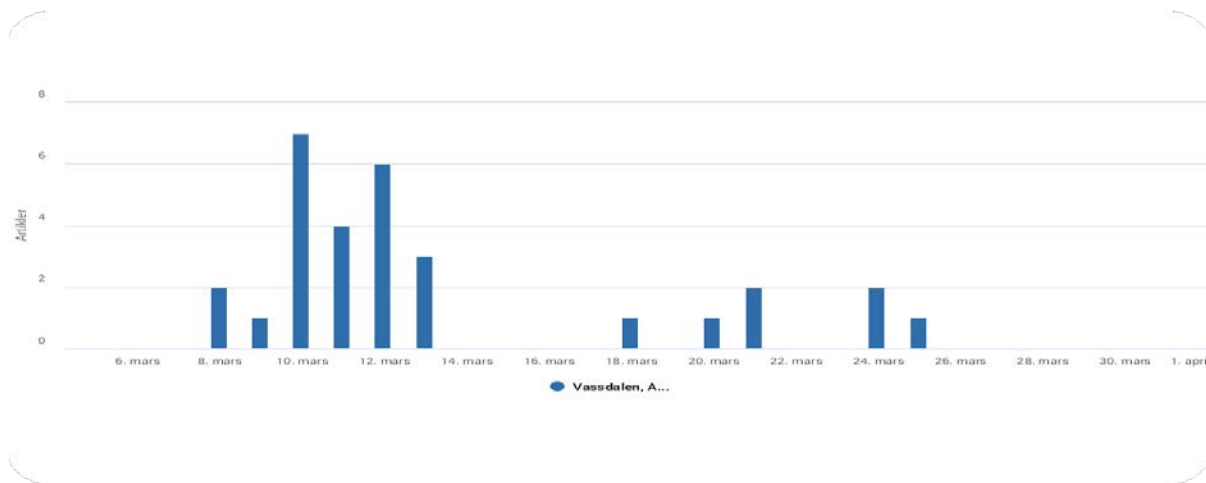
NRK:

<https://www.nrk.no/emne/vassdal-ulykken-1.12836316> [lesedato: 06.03.17]

Nasjonalbiblioteket:

<http://www.nb.no/nbsok/search?page=0&menuOpen=false&instant=true&action=search¤tHit=-1&searchString=Vassdalen> [lesedato: 20.03.17]

Media rapporterte allerede 5. mars om ulykken, men første gang Arne Pran er nevnt er 8. mars 1986. Medietrykket var størst mens letingen etter de savnede soldatene pågikk. Etter dette var det som vi kan se noen dagers opphold før alle savnede var funnet og fraktet hjem.



Figur 7: Dekning over tid for Vassdalen-ulykken fra 5. mars til 31. mars 1986 (Atekst Retriever, 2017).

Det virker kanskje som et noe begrenset kildeutvalg, men det vi registrerte var at mange av mediene brukte NTBtekst som kilde til sine reportasjer, noe som gjorde at det sto det samme i mange av kildene. Vi fant det derfor hensiktsmessig å kun bruke de tre valgte kildene vi ser i tabellen, fordi de lagde egne reportasjer.

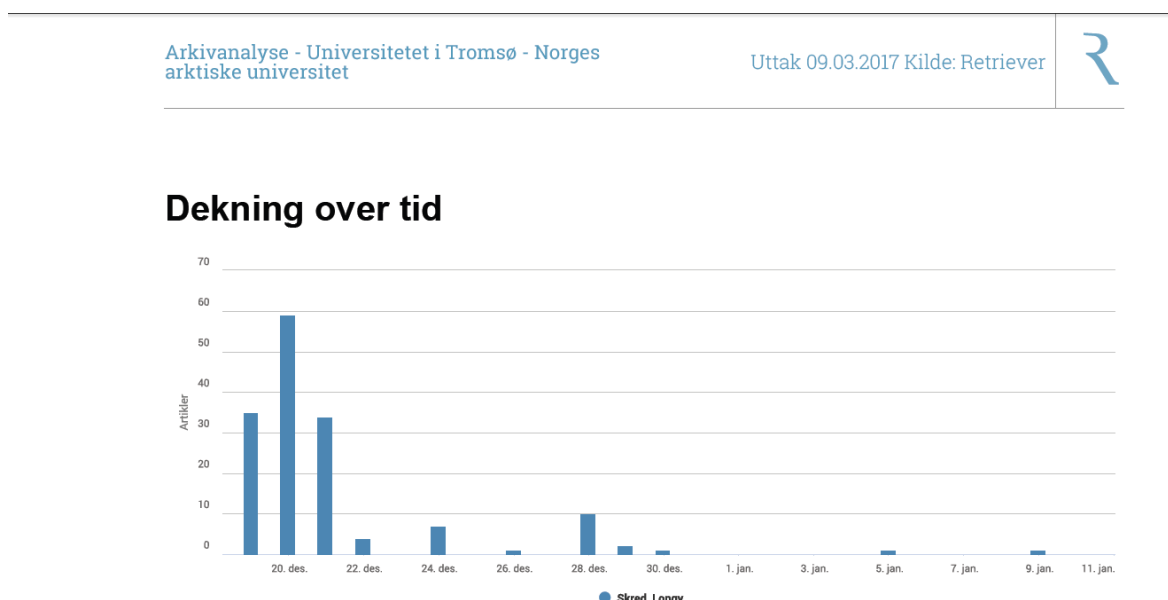
Kjerstin Askholt og skredulykken på Svalbard

Datamateriale består av 72 utvalgte artikler fra tidsrommet 19. januar 2015 til 10. januar 2016. Krisen var på sitt mest intense og dramatiske mens man holdt på å lete etter savnede. Etter dette var det færre artikler, og etter minnestunden i Longyearbyen kirke gikk antallet ned. Kildene består av de største landsdekkende aviser i både papir- og web-versjon samt Svalbardposten, NRK og TV2. Søkeord brukt her er: *Longyearbyen*, *skred* og *sysselmann*. Saken ble dekket av mange medier, men vi har valgt ut artiklene der sysselmann Kjerstin Askholt er intervjuet.

Tabell 20: Norske kilder, skredulykke Svalbard, Kjerstin Askholt (Atekst Retriever, 2017).

Norske kilder på Atekst Retriever og NRK.no		
Papir 16 stk. totalt xx artikler	Web 56 stk. totalt xx artikler	Radio/TV 2 + NRK totalt 2 + NRK
Norske kilder	Kildetype	
ABC nyheter	Web	

Adresseavisen	web
Aftenposten, Aftenposten Morgen	Papir, web
Bergens Tidene	web
Dagsavisen	Papir og web
Dagbladet	web
Drammens Tidene	Web
Nettavisen	Web
Nordlys	web
NRK	Web og Radio/TV
NTBtekst	Papir
P4	Web og Radio/TV
Stavanger Aftenblad	web
TV2	Web
VG	web



Figur 8: Dekning over tid skredulykken på Svalbard (Atekst Retriever, 2017).

Helge Lund og In Amenas

Datamaterialet består av 487 artikler i tidsrommet 16. januar til og med 5. februar 2013.

Artiklene er hentet fra de største landsdekkende og regionale avisene, både papiraviser og nettaviser, i tillegg til radio og TV. Søkeord har vært *Helge Lund*, *In Amenas* og *Statoil*. Vi har valgt å definere krisens slutt i etterkant av minnehøytideligheten for de ansatte i Bergen den 4. februar 2013, da vi ut fra statistikken ser at antall presseoppslag går drastisk ned.

Tabell 21: Oversikt over norske kilder. *In Amenas*, *Statoil* og *Helge Lund* (Atekst Retriever, 2017).

Norske kilder på Atekst Retriever og NRK.no

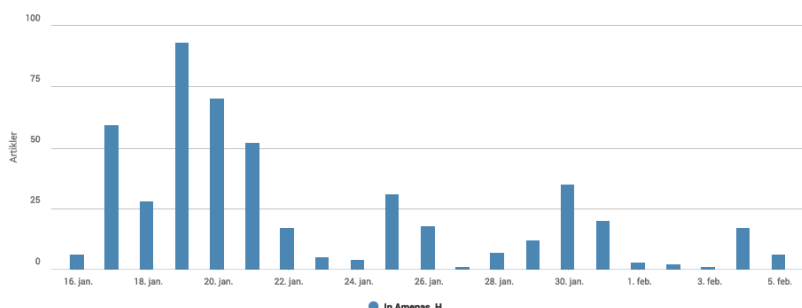
Papir 10 stk. totalt 154 artikler	Web 15 stk. totalt 330 artikler	Radio/TV 6 + NRK totalt 6 + NRK
Norske kilder	Kildetype	
ABC nyheter	Web	
Adresseavisen	Papir og web	
Aftenposten, Aftenposten Morgen	Papir, web og Radio/TV	
Bergens Tidene	Papir og web	
Dagsavisen	Papir og web	
Dagbladet	Papir, web og Radio/TV	
Dagens Næringsliv (DN)	Papir, web og Radio/TV	
Drammens Tidene	Papir	
E24	Web	
Nettavisen	Web	
Nordlys	Papir og web	
NRK	Web og Radio/TV	
NTBtekst	Papir	
P4	Web og Radio/TV	
Stavanger Aftenblad	Papir og web	
TV2	Web og Radio/TV	
VG	Papir, web og Radio/TV	
Vårt Land	Web	

In Amenas - Dagsrevyen 21 17.01.2013: <https://tv.nrk.no/serie/dagsrevyen-21/NNFA21011713/17-01-2013#t=3m3s> [lesedato: 25.02.17]

In Amenas - Dagsrevyen 21 19.01.2013: <https://tv.nrk.no/serie/nyheter/NNFA27011913/19-01-2013#t=1m33s> [lesedato: 25.02.17]

In Amenas - Dagsrevyen 21 30.01.2013: <https://tv.nrk.no/serie/dagsrevyen-21/NNFA21013013/30-01-2013#t=43s> [lesedato: 25.02.17]

Dekning over tid



Figur 9: Dekning over tid In Amenas (Atekst Retriever, 2017).

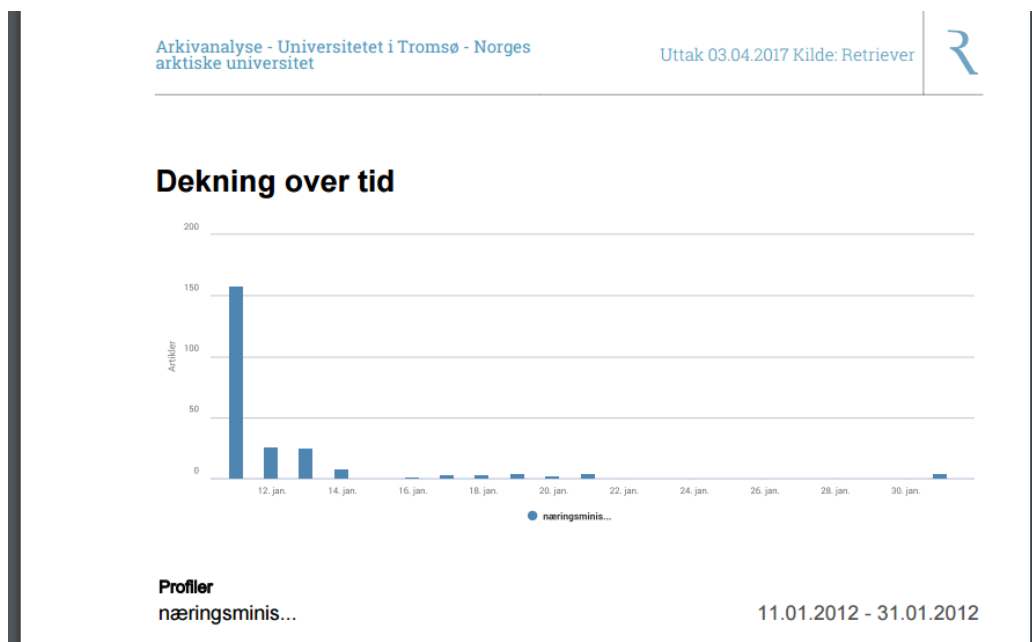
Trond Giske og nachspielryktene

Datamaterialet som er undersøkt består av et utvalg på 110 medieoppslag fra sentrale og regionale aviser, nettaviser, TV-stasjoner og nyhetsbyrå (NTB) i perioden 11. januar 2012 til 27. februar 2013. Mediedekningen har imidlertid en markant topp i tidsrommet 11. januar 2012 til 13. januar 2012, da vi finner de fleste oppslagene. Søkeord i Atekst Retriever er *Trond Giske, nachspiel* og *NN* (navnet på styrelederen i Telenor). VG er sammen med Aftenposten og Dagens Næringsliv de mest sentrale mediene, og andre medier henviser til disse i sin omtale. Saken oppdateres løpende ut over dagen den 11. januar 2012.

Tabell 22: Norske kilder Trond Giske (Atekst Retriever, 2017).

Norske kilder på Atekst Retriever og NRK.no		
Papir 27 stk.	Web 83 stk.	Radio/TV 1stk.
Norske kilder	Kildetype	
Adresseavisen	Papir og web	
Aftenposten, Aftenposten Morgen	Papir og web	
Bergens Tidene	Web	
Dagsavisen	Papir og web	
Dagbladet	Web	
Dagens Næringsliv	Papir	
Drammens Tidene	Web	
E24	Web	
Nationen	Web	


























Nettavisen	Web
NRK	Web og Radio/TV
NTBtekst	Papir
P4	Web og Radio/TV
StavangerAvisen	Web
Trønder-Avisa	Web
TV2	Web
Ukeavisen Ledelse	Papir
VG	Papir og web
Vårt Land	Web



Figur 10: Dekning over tid Nachspiel-ryktene (Atekst Retriever, 2017).



















Vedlegg 2 Oversikt over avisartikler

Nyheter

Televerke-byllen til Jon Fredrik Baksaas	 VG Pluss	13.12.2014 00:40
Baksaas trekker seg fra VimpelComs styre	 NTBtekst	08.12.2014 17:03
Baksaas trekker seg fra Vimpelcom-styret	 Dn.no	08.12.2014 17:06
Baksaas trekker seg fra Vimpelcom-styret	 E24	08.12.2014 17:09
Baksaas trekker seg fra Vimpelcom	 NRK	08.12.2014 17:10
Baksaas trekker seg fra VimpelComs styre	 ABC Nyheter	08.12.2014 17:11
Baksaas trekker seg fra VimpelComs styre	 Bergens Tidende	08.12.2014 17:12
Telenors konsernsjef trekker seg fra styret i Vimpelcom	 Dagbladet	08.12.2014 17:14
Kronologi i VimpelCom-saken	 NTBtekst	08.12.2014 17:14
Fakta om VimpelCom	 NTBtekst	08.12.2014 17:15
Baksaas trekker seg fra Vimpelcoms styre	 Adresseavisen	08.12.2014 17:21
Presset Baksaas trekker seg fra VimpelCom-styre	 Adresseavisen	08.12.2014 17:35
Fakta om VimpelCom	 Adresseavisen	08.12.2014 17:35
- Har diskutert dette med Baksaas en god stund	 E24	08.12.2014 17:41
Baksaas trekker seg fra VimpelComs styre	 TV2	08.12.2014 17:42
Trekker seg fra Vimpelcom	 NRK	08.12.2014 17:46
Næringsministeren: Jeg tar dette til etterretning	 E24	08.12.2014 18:07
- Det forandrer ingenting	 Dn.no	08.12.2014 18:24
- Kan tyde på at det er avdekket noe	 Nettavisen	08.12.2014 18:50
Presset Baksaas trekker seg fra VimpelCom-styre	 NTBtekst	08.12.2014 18:52
- En stor belastning for Telenor og spesielt konsernsjefen	 Dn.no	08.12.2014 18:56
Trekker seg på dagen	 Dn.no	08.12.2014 22:00
Trekker seg på dagen	 Dagens Næringsliv	09.12.2014
Vimpelcom	 Stavanger Aftenblad	09.12.2014
Baksaas trekker seg fra styret	 Stavanger Aftenblad	09.12.2014

Baksaas trekker seg fra styret	Dagbladet	09.12.2014
Presset Baksaas ut av styret	Aftenposten	09.12.2014
Dagens aviser på 1-2-3	Dn.no	09.12.2014 08:23
Høring om Vimpelcom på nyåret	NRK	09.12.2014 17:42
Uklart om Baksaas blir innkalt til VimpelCom-høring	NTBtekst	09.12.2014 17:43
Uklart om Baksaas blir innkalt til Vimpelcom-høring	Dn.no	09.12.2014 18:18
Uklart om Baksaas blir innkalt til Vimpelcom-høring	E24	09.12.2014 18:21
Uklart om Baksaas blir innkalt til VimpelCom-høring	NTBtekst	09.12.2014 18:59
Uklart om Baksaas blir innkalt	P4	09.12.2014 21:13
Uklart om Baksaas blir innkalt til høring	Aftenposten	10.12.2014
JON FREDRIK BAKSAAS	VG	13.12.2014
TELEVERKE- BYLLEN Da	VG	13.12.2014
Terrortrusler, storstreik og unormalt vær preget 2014	NTBtekst	15.12.2014 12:28
Baksaas kalles inn til høring på Stortinget	NTBtekst	18.12.2014 16:12
Baksaas kalles inn til høring på Stortinget	E24	18.12.2014 16:17
Baksaas kalles inn til Stortinget	NRK	18.12.2014 16:24
Baksaas kalles inn til høring på Stortinget	Dn.no	18.12.2014 16:28
Baksaas til høring på Stortinget	Aftenposten	19.12.2014
Terrortrusler, storstreik og unormalt vær preget 2014	NTBtekst	22.12.2014 11:53
Terrortrusler, storstreik og unormalt vær preget 2014	NTBtekst	29.12.2014 10:59
MÅTTE REDEGJØRE:	Nordlys	30.12.2014
Terrorfrykt i bedriftene	Dn.no	08.01.2015 22:10
Frykt for mer terror	Dagens Næringsliv	09.01.2015
Stortinget frykter mer hemmelighold fra Telenor-Baksaas	VG Nett	09.01.2015 15:08
Trøbbel for Vimpelcom-høringen i neste uke	E24	09.01.2015 16:13
Telenor-topper vil ikke svare om VimpelCom	NTBtekst	09.01.2015 16:46
Telenor-topper vil ikke svare om VimpelCom	Adresseavisen	09.01.2015 17:16
Telenor-topper til høring - kan trolig ikke svare på alt	NTBtekst	09.01.2015 18:41
Telenor-topper til høring - kan trolig ikke svare på alt	Stavanger Aftenblad	10.01.2015
Vil ikke svare om VimpelCom	Aftenposten	10.01.2015
Stortinget forventer svar fra Telenor	NTBtekst	12.01.2015 18:19
Stortinget forventer svar fra Telenor	NTBtekst	12.01.2015 18:38
Stortinget forventer svar fra Telenor	Adresseavisen	12.01.2015 18:51
Stortinget forventer svar fra Telenor	Dn.no	12.01.2015 19:16
Retten løslot mann siktet for døds vold	Stavanger Aftenblad	13.01.2015
Telenor bekymret for svensk etterforskning	Dn.no	13.01.2015 14:05
Ukjent med Vimpelcom-granskning	Dn.no	13.01.2015 21:58
Ukjent med Vimpelcomgranskning	Dagens Næringsliv	14.01.2015
Åpen høring om Vimpelcom-saken: Betaling for lisenser, analyser eller korrupsjon?	E24	14.01.2015 06:57

Høring om Telenors og Vimpelcom	 NRK	14.01.2015 07:50
Telenor-høring i gang på Stortinget	 NTBtekst	14.01.2015 08:33
Telenor-høring i gang på Stortinget	 ABC Nyheter	14.01.2015 08:44
DIREKTE: Telenor-topper må forklare seg for Stortinget	 VG TV	14.01.2015 08:50
- Alle varsellamper burde lyse	 Dn.no	14.01.2015 09:40
Baksaas forklarer seg i Stortinget	 NRK	14.01.2015 09:50
- Tror Telenor har visst mer enn de sier	 NRK	14.01.2015 09:55
Baksaas løste seg selv fra taushetsplikten	 NTBtekst	14.01.2015 10:23
Baksaas løste seg fra taushetsplikt	 NRK	14.01.2015 10:43
Baksaas løste seg selv fra taushetsplikten	 Adresseavisen	14.01.2015 10:58
- Stilte spørsmål ved tilliten til ledelsen	 Dn.no	14.01.2015 11:05
Ingen Telenor-garanti for fravær av korrupsjon	 NTBtekst	14.01.2015 11:28
Kan ikke gi korrupsjonsgaranti	 NRK	14.01.2015 11:47
Ingen Telenor-garanti for fravær av korrupsjon	 Dagbladet	14.01.2015 11:53
Aaser og Mikkelsen i høring	 NRK	14.01.2015 13:06
Kontrollkomiteen tviler på Telenor-topper	 NTBtekst	14.01.2015 13:13
Telenor-topper la alt ansvar på Vimpelcom	 E24	14.01.2015 13:25
- Er det vanskelig for dere å skjønne at dette må være en form for korrupsjon?	 Dagbladet	14.01.2015 13:43
Telenor-toppene svarer etter høringen i Stortinget	 ABC Nyheter	14.01.2015 14:31
- Vi forteller sannheten	 NRK	14.01.2015 15:36
Aaser: - Synd om vi ikke blir trodd	 NTBtekst	14.01.2015 15:54
Aaser: - Synd om vi ikke blir trodd	 Dn.no	14.01.2015 16:09
Telenor: Betød litt at en nordmann forsikret at alt var i orden	 E24	14.01.2015 17:02
Telenor-høring viser behov for bedre holdninger	 NTBtekst	14.01.2015 17:22
- Vist oss hvor vanskelig det er å være minoritetseier i denne type land og samtidig unngå korrupsjon	 Dn.no	14.01.2015 17:33
Telenors styreleder krever svar fra Vimpelcom-toppene	 E24	14.01.2015 19:37
- Grunn til å stille spørsmål	 NRK	15.01.2015 00:15
Sår tvil om tilliten til norsk toppsjef	 Dagens Næringsliv	15.01.2015
Telenor-sjef Baksaas: Grunn til uro	 Aftenposten	15.01.2015
Han kan bruke 500 mill. kr «uten lov» Vimpelcom	 Dagbladet	15.01.2015
- Vimpelcom-sjefene kunne bruke 500 millioner kroner uten styre-ja	 Dagbladet	15.01.2015 10:53
Gretnes gubbers klubb	 Dagbladet	16.01.2015
Anonym kilde: Vimpelcom ga presidentdatter 1,7 milliarder	 E24	16.01.2015 13:18
En varsler slår alarm om nye korrupsjonsanklager mot Telenor -	 Dagbladet	16.01.2015 13:56
Telenor ber om forklaring fra Vimpelcom		
Anonym varsler: Vimpelcom ga presidentdatter 1,7 milliarder	 NRK	16.01.2015 14:05
Korrupsjonspåstander om VimpelCom nytt også for kontrollkomiteen	 NTBtekst	16.01.2015 14:12
Fakta om VimpelCom	 NTBtekst	16.01.2015 14:56
Gretnes gubbers klubb	 Dagbladet	16.01.2015 15:25

Oversender til Økokrim	 Dn.no	16.01.2015 16:14
Næringsministeren sender varslerbrev til Økokrim	 E24	16.01.2015 16:47
Var kjent med varslerbrev	 Dn.no	16.01.2015 20:39
Var kjent med varslerbrev	 Dagens Næringsliv	17.01.2015
Høyst uærlig av Telenor	 Dagens Næringsliv	17.01.2015
Nye påstander om VimpelCom	 Aftenposten	17.01.2015
Mener Telenor lukket øynene	 Dagens Næringsliv	19.01.2015
Telenor kan ikke løpe fra sitt ansvar	 NRK	19.01.2015 13:27
Vil ha veto-svar om Telenor	 E24	20.01.2015 14:56
Professor mener Telenor-sjefen må trekke seg	 NTBtekst	21.01.2015 03:39
Professor mener Telenor-sjefen må trekke seg	 Adresseavisen	21.01.2015 04:04
Professor mener Telenor-sjefen må gå av	 Dagbladet	21.01.2015 04:14
Professor mener Telenor-sjefen må trekke seg	 Dn.no	21.01.2015 05:19
- Telenorsjefen bør trekkje seg	 NRK	21.01.2015 06:52
Den statseide korrupsjonen	 NRK	22.01.2015 12:52
Baksaas: Greit med høye forventninger til Telenor	 NTBtekst	22.01.2015 20:42
- FOR HØY PARTY- FAKTOR IKKE ENIG MED BAKSAAS	 VG U1	24.01.2015
Brukte tre dager på å åpne pengeskap	 Dagens Næringsliv	29.01.2015

Søkeord: Organisasjon, NN, epost




















Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet

Uttak 08.02.2017

44 artikler

Nyheter

Framstilt som psykopat	Web
Hanket inn x eposter fra ansatte	Papir
Bruker slettet epost i arbeidsrettssak	Web
- Fikk advarsel på grunn av kattebilde	Web
Datatilsynet anmelder epost-rekonstruksjon	Web
Anmeldt for epost-snoking	Web
Anmeldt for snoking i epost	Web
NN suspendert	Web
Suspendert	Web
Overvåket privatposten til x ansatte	Web
- Et sirkus	Web
MISFORSTÅTT	Papir
XX	Papir
Mobbet	Web
-Mobbet	Web
- NN leste XX e-post	Web
Hevder NN leste XX e-post	Web
Har trolig lest epost til styret og forgjenger	Web
Snoket	Web
Ville granske SIM-kort	Web
Ut av stormen?	Web
Ryddemani	Papir
Ryddemani	Web
Vil tiltale NN	Web
Vil tiltale NN	Web

Hevder NN leste XX e-post	 Web
Henla NN-saken	 Web
NN-saken henlagt	 Web
- Lov å lese e-posten	 Web
Epost-saken mot NN og organisasjonen henlagt	 Papir
Saken henlagt	 Web
E-postsaken henlagt	 Web
Henlegger epost-saken mot NN	 Web
- Ansatte må passe seg	 Web
Dette gjorde NN	 Web
Epost-saken mot NN henlagt	 Papir
- Det som er skjedd hos	 Papir
Fritt frem å lese epost	 Web
Somler med ny epostlov	 Web
Klager på vedtak om epostsnoking	 Web
E-post-snoking til Riksadvokaten	 Radio/TV
Arbeidslivet, et minefelt	 Papir
E-postaksjonene er bakgrunnen	 Web
Ingen tiltale mot NN	 Web



Nyheter

Minnegudstjeneste i Skjold igår i høytidelige former	Aftenposten Aften	08.03.1986
Gjør inntrykk på Sovjet	Aftenposten Morgen	08.03.1986
SJAASTAD: ØVELSER I NORD ER VIKTIG	NTBtekst	09.03.1986
SOLDATER SA NEI TIL PLANLAGT ØVELSE	NTBtekst	10.03.1986
TILLITEN TIL BEFALET GJENOPPRETTET, SIER 2. BATALJON	NTBtekst	10.03.1986
FULL TILLIT MELLOM SOLDATER OG BEFAL I BRIG N	NTBtekst	10.03.1986
Soldater protesterte to ganger og ble hørt	Aftenposten Aften	10.03.1986
Soldater slapp vakthold på rasstedet	Aftenposten Aften	10.03.1986
Ingen kommisjonsrapport før påske	Aftenposten Morgen	10.03.1986
VG 10.3.1986 side 9	VG	10.03.1986
OGSÅ OFFISERER ØNSKER STØRRE ÅPENHET OM RASET	NTBtekst	11.03.1986
RAPPORT OM APIC-TJENESTEN BLIR IKKE OFFENTLIGGJORT	NTBtekst	11.03.1986
VG 11.3.1986 side 7	VG	11.03.1986
VG 11.3.1986 side 8	VG	11.03.1986
OBERST PRANS TALE	NTBtekst	12.03.1986
MINNEHØYTIDELIGHETEN PÅ BARDUFOSS (FOTO)	NTBtekst	12.03.1986
Efter skredet i Vassdalen: Øvelsens pressetjeneste granskes	Aftenposten Morgen	12.03.1986
Konge og folk i dyp sorg	Aftenposten Aften	12.03.1986
VG 12.3.1986 side 10	VG	12.03.1986
VG 12.3.1986 side 8	VG	12.03.1986
Avskjed med 16 kamerater	Aftenposten Morgen	13.03.1986
VG 13.3.1986 side 7	VG	13.03.1986
VG 13.3.1986 side 7	VG	13.03.1986
Major Jarl Ivar Sæther om Vassdalulykken: Pressen manglet informasjon	Aftenposten Morgen	18.03.1986
VG 20.3.1986 side 30	VG	20.03.1986
VG 21.3.1986 side 28	VG	21.03.1986
VG 21.3.1986 side 28	VG	21.03.1986
Hr.korrigerings og presisering Hr. redaktør.	Aftenposten Morgen	24.03.1986



Hr.korrigerig og presisering

 Aftenposten Morgen

24.03.1986

Skredtragedien: Forsvaret kritiseres av Forsvarets Forum

 Aftenposten Morgen








































25.03.1986

Søkeord: Longyearbyen, Skred, Sysselmann
Tidsrom: 19.12.2015 – 10.01.2016
72 stk.





Universitetet i Tromsø - Norges
arktiske universitet
Uttak 09.03.2017

Nyheter

























Én omkommet etter snøskredet i Longyearbyen	 Aftenposten - Login	19.12.2015 11:05
Seks til sykehus etter storskred i Longyearbyen	 Nordlys	19.12.2015 11:07
En omkom i skred i Longyearbyen	 TV2	19.12.2015 11:09
Svalbardposten: Ti hus tatt av skred	 VG Nyhetsdøgnet	19.12.2015 11:14
En død i dramatisk snøskred på Svalbard	 Stavanger Aftenblad	19.12.2015 11:15
Én bekreftet omkommet i snøskred på Svalbard	 NRK Troms	19.12.2015 11:21
Det sto et hus helt inntil vårt. Det har aldri stått der før.	 Aftenposten - Login	19.12.2015 12:32
Tre alvorlig skadd på Svalbard - to av dem er barn	 Nettavisen	19.12.2015 14:14
Ingen er meldt savnet etter skred	 P4	19.12.2015 17:41
Ingen er meldt savnet etter skred	 P4 18:00:00	19.12.2015 18:00
100 evakuert i Longyearbyen i kveld	 Nordlys	19.12.2015 19:05
Sysselmannen slo alarm om svak beredskap på Svalbard	 Aftenposten - Login	19.12.2015 21:18
Diana gravde fram sin døde venn:- Det er helt uvirkelig det som har skjedd	 Dagbladet	19.12.2015 23:07
- Alle har gjort det de kunne	 NRK	19.12.2015 23:51
- Vi er rammet av en stor tragedie	 ABC Nyheter	20.12.2015 04:29
Atle Husby (42) døde i skredet	 TV2	20.12.2015 04:50
170 personer evakuert - Frykter nytt skred	 NRK Troms	20.12.2015 07:34
Geolog: - Hundrevis av tonn har truffet hvert av husene i stor fart	 TV2	20.12.2015 09:36
- Vet ikke om det vil bli mulig å flytte tilbake	 NRK Troms	20.12.2015 10:39
- Dette er en stor tragedie for oss	 Adresseavisen	20.12.2015 10:42
Ett barn fortsatt alvorlig skadet: - Dette er en stor tragedie for oss	 Dagbladet	20.12.2015 10:55
Gjennomgår rasområdet	 Svalbardposten	20.12.2015 11:28












- Stor tragedie for Svalbard	 P4 12:00:07	20.12.2015 12:00
Her rykker eksperter inn til bruddkanten for dødsskredet	 VG Nett	20.12.2015 12:07
- Vi er et samfunn der folk hjelper hverandre. Jeg blir veldig rørt over dugnadsånden folk viser	 Nordlys	20.12.2015 13:10
Atle Husby (42) etterlater seg små barn, et lokalsamfunn i sorg og et band uten mandolinist	 Dagbladet	20.12.2015 14:17
Informasjonsmøte for innbyggerne i Longyearbyen	 NTB Tema	20.12.2015 16:11
Barn døde etter snøskredet på Svalbard	 Nettavisen	20.12.2015 17:47
Barn døde etter snøskredet på Svalbard	 NRK	20.12.2015 17:49
Sysselmannen: Evakueringen opprettholdes	 Altaposten	20.12.2015 18:44
SISTE: Ingen av de evakuerte får flytte hjem	 Nordlys	20.12.2015 18:47
Nye skred søndag	 Nordlys	20.12.2015 19:07
Svalbard: Her løsnet monsterskredet	 VG Nett	20.12.2015 19:59
Uvisshet og fortvilelse i Longyearbyen	 NTBtekst	20.12.2015 20:20
Det er forferdelig, det som er skjedd. Jeg er målløs, ordene forsvinner	 Aftenposten - Login	20.12.2015 20:56
Ser ut som en krigssone	 Dagsavisen	20.12.2015 23:19
- Her vil det være livsfarlig til sent på våren	 Nordlys	20.12.2015 23:31
- Det er fortsatt stor skredfare	 Aftenposten - Login	20.12.2015 23:57
- Ser ut som en krigssone	 Dagsavisen	21.12.2015
«Det som har skjedd, er forferdelig. Jeg er målløs.»	 Aftenposten Morgen	21.12.2015
«Det som har skjedd, er forferdelig. Jeg er målløs.»	 Aftenposten	21.12.2015
Gir denne spesielle byggeskikken æren for at ikke skadene ble større	 Dagbladet	21.12.2015 06:01
Håp om at evakuerte kan flytte hjem på Svalbard	 Nettavisen	21.12.2015 07:22
De første evakuerte får kanskje flytte hjem igjen	 NRK Troms	21.12.2015 07:41
Håp om at evakuerte kan flytte hjem på Svalbard	 Bergens Tidende	21.12.2015 07:43
Håp om at evakuerte kan flytte hjem på Svalbard	 Nordlys	21.12.2015 07:50
Evakuerte på Svalbard kan komme hjem	 TV2	21.12.2015 09:40
Jente (2) døde etter snøskredet på Svalbard	 Nettavisen	21.12.2015 16:14
Kine var rammet av panikk. Nå skal hun flytte tilbake etter skredet	 NRK Troms	21.12.2015 19:46
Jente (2) døde etter snøskredet på Svalbard	 Bergens Tidende	21.12.2015 20:11
Faren: Man lever i et marerittman aldri våkner fra	 Aftenposten	22.12.2015
Skredet på Svalbard: - Vi jobber med store krefter	 NRK Troms	22.12.2015 07:55
Fullsatt kirke mintes Atle (42)	 VG Nett	22.12.2015 12:49
Snøskredforsker: - Noen må ta ansvaret for skredulykken	 VG Nett	24.12.2015 04:05
- Avhengig av at folk holder seg unna området	 NRK Troms	24.12.2015 11:55
Betydelig snøskredfare på Svalbard	 ABC Nyheter	24.12.2015 13:17
Betydelig snøskredfare på Svalbard	 NTBtekst	24.12.2015 14:06
Betydelig snøskredfare på Svalbard	 NTB Tema	24.12.2015 14:06
Kjerstin var øverste leder da katastrofen inntraff	 Drammens Tidende Pluss	26.12.2015 17:41
Ingen evakuerte på Svalbard får flytte hjem ennå	 Nettavisen	28.12.2015 16:10
Ingen evakuerte på Svalbard får flytte hjem ennå	 Stavanger Aftenblad	28.12.2015 16:11

Ingen evakuerte på Svalbard får flytte hjem ennå
80 fortsatt evakuert på Svalbard
FÅR IKKE FLYTTE HJEM
Svalbardministeren til Longyearbyen etter skred-tragedien
Fare for nye skred på Svalbard: - Håper det roer seg snart
- Håper å kunne gi noen svar i morgen
Sårt farvel

 ABC Nyheter	28.12.2015 16:46
 VG Nett	28.12.2015 16:46
 Dagbladet	29.12.2015
 NRK Troms	29.12.2015 06:22
 NRK Troms	30.12.2015 17:12
 Nordlys	05.01.2016 08:26
 Svalbardposten	09.01.2016 16:19

Nyheter





- En av de mest alvorlige situasjonene Statoil noen gang har vært i	 Dn.no	16.01.2013 12:36
Statoil: To statoilfolk skadet i Algerie	 Stavanger Aftenblad	16.01.2013 16:42
Statoil holder pressekonferanse om situasjonen i Algerie	 Aftenposten	16.01.2013 17:04
- Gislene blir bundet og filmet	 NRK	16.01.2013 22:41
Et nøye planlagt angrep	 Dagens Næringsliv Morgen	17.01.2013
Les alt om gisselaksjonen i Algerie	 NRK	17.01.2013 04:53
Sandnesmann midt i dramaet	 Stavanger Aftenblad	17.01.2013 05:19
- Situasjonen er fortsatt uavklart og svært alvorlig	 NRK	17.01.2013 07:10
Algerie-gissel: - Gisler må ha bombelister	 NTBtekst	17.01.2013 07:16
- En uopklart og svært alvorlig situasjon	 Dn.no	17.01.2013 07:41
Lund: - Vi gjør alt for å få medarbeiderne trygt hjem	 VG Nett	17.01.2013 07:48
Lund: - En ekstrem påkjenning for våre ansatte	 Bergens Tidende	17.01.2013 08:31
- Nå har vi ett fokus: å bidra og støtte så godt vi kan	 Dagbladet	17.01.2013 08:31
Lund: - Avholdte og erfarne medarbeidere	 NTBtekst	17.01.2013 08:43
Gisseltakerne krever at hæren trekker seg tilbake	 VG Nett	17.01.2013 09:32
- En ekstrem påkjenning for våre ansatte	 Nordlys	17.01.2013 09:45
Svensk terroreksperter om gisseldramaet i Algerie: - Situasjonen er veldig uvanlig	 Dn.no	17.01.2013 09:59
Alt om gisselsituasjonen i Algerie	 Dn.no	17.01.2013 10:06
Gisler og gisseltakere sperret inne på Statoil-anlegg	 NTBtekst	17.01.2013 10:14
Gisler og gisseltakere sperret inne på Statoil-anlegg	 Stavanger Aftenblad	17.01.2013 10:24
Følg siste nytt fra gisseldramaet her	 Adresseavisen	17.01.2013 11:29
Statoil skjerper sikkerheten mot terror i flere land	 Stavanger Aftenblad	17.01.2013 11:40
Sperret inne på Statoil-anlegg	 Nordlys	17.01.2013 12:00
Hevder 34 gisler er drept	 Nordlys	17.01.2013 12:05
















- 15 ikke-algeriere har rømt fra fangenskapet	 Dagbladet	17.01.2013 12:21
Det koster å være storkar	 Vårt Land	17.01.2013 12:34
15 utlendinger kan ha rømt fra Statoil-anlegget	 NTBtekst	17.01.2013 12:44
Statoils sikkerhetsrådgivere: - Vi forhandler ikke med terrorister	 NRK	17.01.2013 13:25
- En fordel å være flere gisler sammen	 Dagbladet	17.01.2013 13:57
- Helge Lund blir i krisesenteret	 Dagbladet	17.01.2013 13:57
Nyhetsbyrå: Flere skal være drept - nasjonalitet ukjent	 Nordlys	17.01.2013 14:16
Siste: - Angrepet planlagt i to måneder	 Bergens Tidende	17.01.2013 16:09
ANI: Ingen nordmenn blant gjenværende gisler	 NTBtekst	17.01.2013 17:25
Ingen har klaget på Statoils sikkerhet i utlandet	 Bergens Tidende	17.01.2013 17:39
Krisemøte på Stortinget nå	 VG Nett	17.01.2013 18:32
Ingen nordmenn blant gjenværende gisler	 Nordlys	17.01.2013 19:05
Vil ikke kritisere militæraksjon	 VG Nett	17.01.2013 19:21
Stoltenberg: Føler med de pårørende	 Vårt Land	17.01.2013 19:24
Her er helsemyndighetenes redningsplan	 Dagbladet	17.01.2013 19:32
Tre nye Statoil-ansatte i sikkerhet	 TV2	17.01.2013 19:36
Stoltenberg: - Vi er svært bekymret for våre landsmenn	 Bergens Tidende	17.01.2013 19:39
Fortsatt uvisst for ni norske medarbeidere	 NTBtekst	17.01.2013 19:40
- Vi vet ikke om vi får alle våre kollegaer hjem	 Aftenposten	17.01.2013 19:40
Tre fly skal bringe Statoil-ansatte hjem	 ABC Nyheter	17.01.2013 19:46
Fortsatt uvisst for ni nordmenn	 Nordlys	17.01.2013 19:49
Statoil sender hjem ansatte i Algerie	 Dn.no	17.01.2013 19:51
Fortsatt uvisst for ni norske medarbeidere	 Nordlys	17.01.2013 20:03
Fortsatt uvisst for ni norske medarbeidere	 Adresseavisen	17.01.2013 20:22
Roser Jens for krisehåndteringen	 Dagbladet	17.01.2013 20:57
Lund: Et mareritt for de pårørende	 NTBtekst	17.01.2013 21:00
- Vanligvis er storming aller siste utvei	 NRK	17.01.2013 21:20
- De gikk fra rom til rom for å finne utlendingene	 Dagbladet	17.01.2013 22:17
- Innser hvor heldige vi har vært	 Bergens Tidende	17.01.2013 22:35
Statoilsjefen: Jeg kan ikke gi dem det helst vil ha	 VG Nett	17.01.2013 23:08
Her er de første bildene fra In Amenas	 Dagbladet	17.01.2013 23:26
SLIK VAR GISSELDRAMAET	 Nordlys	18.01.2013
Statoil i mange risikosoner	 Dagsavisen	18.01.2013
Marerittdøgnet i In Aménas	 Dagsavisen	18.01.2013
Eide: - Usikker informasjon	 Nordlys	18.01.2013
Pårørende i Norge sitter	 VG U1	18.01.2013
- Vi vet ikke om vi får alle våre hjem	 Bergens Tidende	18.01.2013
Gisseldramaet i Algerie Terrorangrepet minutt for minutt	 Stavanger Aftenblad	18.01.2013
Statoil- sjefens tunge dag	 Dagens Næringsliv Morgen	18.01.2013
Overlevende sendte SMS i skjul fra anlegget	 Bergens Tidende	18.01.2013

AFP: - Har kun kontroll over deler av anlegget	 TV2	18.01.2013 04:05
- Mareritt for de pårørende	 Drammens Tidende	18.01.2013
Statoil satser stort i farlige land	 Stavanger Aftenblad	18.01.2013 06:53
Siste: Terrorofre er i Bergen	 Bergens Tidende	18.01.2013 07:07
En Statoil-ansatt i sikkerhet	 Nordlys	18.01.2013 07:56
Truer med flere angrep	 Nordlys	18.01.2013 10:30
Nytt fra Statoil klokka 12	 Stavanger Aftenblad	18.01.2013 11:15
Statoil-ansatte hjem fra Algerie fredag	 Nordlys	18.01.2013 12:47
Støre møtte de pårørende	 Nordlys	18.01.2013 14:11
Ventetiden er en utfordring for de pårørende	 Vårt Land	18.01.2013 17:58
Slik skjedde angrepet	 Dagbladet	18.01.2013 18:31
Disse nordmennene er fortsatt savnet	 TV2	19.01.2013 02:04
SKRIFT I SAND	 Dagsavisen	19.01.2013
Gisseldramaet i Algerie Fakta minutt for minutt terror	 Stavanger Aftenblad	19.01.2013
- Slik trente vi på terror	 Dagbladet	19.01.2013 08:36
- Ytterligere to Statoil-ansatte har kommet seg i sikkerhet	 TV2	19.01.2013 09:35
To nye nordmenn i sikkerhet	 VG Nett	19.01.2013 09:36
To nye nordmenn i sikkerhet	 Nordlys	19.01.2013 09:39
Helge Lund: - Gode nyheter i en vanskelig tid	 Dn.no	19.01.2013 09:42
Helge Lund: - To nye i sikkerhet, men fortsatt uavklart for seks nordmenn	 Stavanger Aftenblad	19.01.2013 09:43
To nye Statoil-ansatte i trygghet: - Gode nyheter i en vanskelig tid	 Dagbladet	19.01.2013 09:47
Barth Eide: Håper operasjonen går mot slutten	 VG Nett	19.01.2013 09:50
To nordmenn ringte hjem i natt og sa de var i live	 Dagbladet	19.01.2013 10:16
Håp om at aksjonen snart er slutt	 Nordlys	19.01.2013 10:20
Statoil-sjefen: - Vi må ikke miste håpet	 NTBtekst	19.01.2013 11:19
Helge Lund møter overlevende for første gang	 Stavanger Aftenblad	19.01.2013 11:49
- Gisseltagerne omringet ved gassanlegget	 NRK	19.01.2013 12:33
Fant forkullede lik	 Bergens Tidende	19.01.2013 12:37
Lund møter overlevende for første gang	 Bergens Tidende	19.01.2013 12:45
Lund: Han har vært gjennom ekstreme opplevelser	 VG Nett	19.01.2013 13:05
Stoltenberg møter de pårørende	 Stavanger Aftenblad	19.01.2013 13:35
Møtte de pårørende	 Nordlys	19.01.2013 14:12
Gisselaksjonen er over	 Dn.no	19.01.2013 15:22
Stoltenberg: - Et sterkt møte	 NTBtekst	19.01.2013 15:59
UD bekrefter: - Aksjonen er over	 TV2	19.01.2013 16:11
- Det har vært et følelsesladet og sterkt møte	 Dagbladet	19.01.2013 16:26
Lange døgn for pårørende til de seks savnede	 NTBtekst	19.01.2013 17:17
Ytterligere én nordmann reddet ut av anlegget	 NRK	19.01.2013 19:18
- Vi kjenner en dyp og økende uro	 Dn.no	19.01.2013 19:29

- Jeg har vært på rommet siden onsdag	 Aftenposten	19.01.2013 19:42
Lund: - De beskriver så ekstreme opplevelser at det er ufattelig	 TV2	19.01.2013 19:53
- Vi skal se i øynene at norske liv kan gå tapt	 Dn.no	19.01.2013 20:17
Gjemte seg på rommet i tre døgn	 Bergens Tidende	19.01.2013 21:10
Nok et norsk gissel i trygghet	 NTBtekst	19.01.2013 21:13
- Det har vært noen tøffe dager	 Dagbladet	19.01.2013 22:15
Flere land leter etter sine innbyggere	 Aftenposten	20.01.2013 00:09
- Må innse at norske liv kan ha gått tapt	 Aftenposten Morgen	20.01.2013
Situasjonen fortsatt ikke avklart	 P4	20.01.2013 07:18
Savnede gislers navn er frigitt	 Bergens Tidende	20.01.2013 10:35
Her følger Stoltenberg gisseldramaet	 Dagbladet	20.01.2013 11:05
Algerie bekrefter at flere enn 23 gisler ble drept	 Dn.no	20.01.2013 11:39
Nordmann rømte: 15 timers blodslit gjennom ørkenen	 TV2	20.01.2013 13:17
Statoil: - Vi gir ikke opp før alle er funnet	 NTBtekst	20.01.2013 15:22
Fordømmer terrorisme	 Nordlys	20.01.2013 16:16
Statoil: Vi gir ikke opp før alle er funnet	 Dn.no	20.01.2013 17:06
Gisseltakere pågrepet i Algerie	 NTBtekst	20.01.2013 19:05
- Vi vet at det er mange drepte	 Dn.no	20.01.2013 19:42
Statoil-sjefen: Økende bekymring for våre medarbeidere	 VG Nett	20.01.2013 20:10
- Forsterket uro	 Nordlys	20.01.2013 20:13
Statoil går ut med navnene på de fem savnede	 VG Nett	20.01.2013 22:02
Dette er de fem Statoil-ansatte som er savnet	 TV2	20.01.2013 22:14
Fikk beskjeden de fryktet	 Stavanger Aftenblad	20.01.2013 22:36
Dette er de savnede	 Stavanger Aftenblad	20.01.2013 23:18
Leter videre etter savnede norske	 Dagsavisen	21.01.2013
- Vi står samlet i denne tunge tiden	 Aftenposten Morgen	21.01.2013
Statoil-sjefen: Uroen er forsterket	 Aftenposten Morgen	21.01.2013
Feigt. Usselt. Tragisk.	 Stavanger Aftenblad	21.01.2013
Gisseldramet i Algerie - Helge Lund har ledet med varme og omtanke	 Stavanger Aftenblad	21.01.2013
Oslo (NTB): Norske myndigheter	 NTBtekst	21.01.2013 06:52
UD vet hvor de savnede nordmennene befant seg	 NTBtekst	21.01.2013 07:26
Vet hvor de savnede befant seg	 Nordlys	21.01.2013 07:46
Noen debatter må vi ta	 Stavanger Aftenblad	21.01.2013 08:39
Dronningen og kronprinsen møter pårørende	 VG Nett	21.01.2013 11:55
'Helge Lund led with warmth-heartedness and consideration'	 Stavanger Aftenblad	21.01.2013 11:58
- Helge Lund har ledet med varme og omtanke	 Stavanger Aftenblad	21.01.2013 12:24
Statoil flagger på halv stang i en uke	 VG Nett	21.01.2013 12:45
- Stolte av de pårørende	 Nordlys	21.01.2013 12:59
Stoltenberg og Borten Moe i Stavanger nå	 Dagbladet	21.01.2013 13:14
Statoil: - Vi gir ikke etter for terrorisme	 TV2	21.01.2013 13:15

Helg Lund informerer de ansatte kl. 14.00 (kl.13:31)	 Aftenposten	21.01.2013 13:34
Besøker de pårørende	 Dn.no	21.01.2013 13:35
Statoil og regjeringen vil gå gjennom hendelsen	 NRK	21.01.2013 14:10
Dronningen: - Vi er stolte av de pårørende	 NTBtekst	21.01.2013 14:22
Stoltenberg: Vi kjenner deres smerte og deler deres sinne	 VG Nett	21.01.2013 14:27
Stoltenberg og Lund takket alle som har stilt opp	 NTBtekst	21.01.2013 15:07
Takket Helge Lund	 Nordlys	21.01.2013 15:44
- En internasjonal tragedie	 Nordlys	21.01.2013 17:02
Slik var de dramatiske døgnene	 VG Nett	22.01.2013 00:17
- Vi blir mer og mer urolige for dem	 Adresseavisen 1	22.01.2013
Gisseldramaet i Algerie Terrorfrykten øker blant oljeansatte	 Stavanger Aftenblad	22.01.2013
Rystende skildringer	 Drammens Tidende	22.01.2013
Statoil forbereder intern granskning	 Aftenposten	22.01.2013 10:01
De pårørende har dratt hjem	 Dagbladet	22.01.2013 17:01
- Han er en av de beste Statoil har	 VG Nett	22.01.2013 23:43
Gisseldramaet i Algerie Fakta minutt for minutt terror	 Stavanger Aftenblad	23.01.2013
- Det verste angrepet i fredstid	 Adresseavisen	23.01.2013 13:24
FORNEBU (VG) - Du går med	 VG U1	24.01.2013
Stengte bevisst informasjonen om gisselsituasjonen	 Dn.no	24.01.2013 13:28
UD: - Ikke lenger sannsynlig å finne overlevende	 NRK	25.01.2013 11:00
UD: - Ikke lenger sannsynlig å finne overlevende	 ABC Nyheter	25.01.2013 11:13
Statoil: Tre savnede bekreftet døde	 Bergens Tidende	25.01.2013 13:24
To Statoil-medarbeidere bekreftet drept i Algerie	 ABC Nyheter	25.01.2013 13:28
Slik jobber Kripos for å identifisere ofrene i Algerie	 Dagbladet	25.01.2013 15:03
Statoil vet ikke når kistene kommer hjem fra Algerie	 Dagbladet	25.01.2013 17:57
Ytterligere en Statoil-medarbeider bekreftet død i Algerie	 Dn.no	25.01.2013 17:58
Ekspert: Oljeselskapene trener for lite på terror	 Stavanger Aftenblad	26.01.2013
Etter In Amenas	 VG U1	26.01.2013
Korrektiv fra virkeligheten	 Aftenposten Morgen	26.01.2013
- Det er stillere i gangene enn vanlig	 Adresseavisen 1	26.01.2013
Det triste budskapet fra Algerie	 Dn.no	26.01.2013 10:10
Det fjerde Statoil-offeret er identifisert	 VG Nett	26.01.2013 15:53
I dyp sorg	 Dagbladet	26.01.2013 18:42
Korrektiv fra virkeligheten	 Aftenposten	28.01.2013 12:07
Helge Lund planlegger Algerie-tur	 Stavanger Aftenblad	28.01.2013 13:35
Helge Lund planlegger Algerie-tur	 Adresseavisen	28.01.2013 14:37
Kripos drar til In Aménas i løpet av få dager	 Aftenposten	28.01.2013 19:19
Statoil med sørgeseremoni	 Nordlys	28.01.2013 20:30
Skjermer de pårørende etter tragedien i Algerie	 NTBtekst	29.01.2013 11:53
Statoil-ansatte skal følge døde kolleger hjem	 NRK	29.01.2013 15:13

ID-gruppa venter på drepte	 Nordlys	29.01.2013 17:51
In Aménas åpnes for pressen - Kripos på vent	 NTBtekst	29.01.2013 18:10
Statoil-ansatte skal følge sine drepte kolleger hjem til Norge	 Bergens Tidende	29.01.2013 20:48
Statoil gjorde om flytteplaner etter terrorangrepet	 Stavanger Aftenblad	30.01.2013
Statoil vil fortsette i Algerie	 Stavanger Aftenblad	30.01.2013 06:22
Flyet med kistene landet i Norge	 Stavanger Aftenblad	30.01.2013 10:20
Flyet med kistene landet i Norge	 Aftenposten	30.01.2013 15:55
Her lander flyet med terror-ofrene på Gardermoen	 Dagbladet	30.01.2013 16:09
Lund om terrorofrene: - De representerer det beste i selskapet	 TV2	30.01.2013 18:00
- Vi sørger sammen med familiene	 Dagbladet	30.01.2013 18:16
Lund: - Drap vanskelig å forstå og umulig å akseptere	 NTBtekst	30.01.2013 18:26
- Umulig å akseptere	 Nordlys	30.01.2013 19:14
Lund: - Drap vanskelig å forstå og umulig å akseptere	 Adresseavisen	30.01.2013 19:19
Statoil vurderer egen etterretning	 P4	30.01.2013 20:14
- Vil bedre sikkerheten for de 22.000 ansatte i Statoil	 NRK	30.01.2013 21:25
Holdt minnestund	 Nordlys	31.01.2013
Gisseldramaet i Algerie - Vanskelig å forstå og umulig å akseptere	 Stavanger Aftenblad	31.01.2013
Siste norske terroroffer bekreftet drept	 TV2	31.01.2013 15:07
Statoils siste terroroffer er identifisert	 Dagsavisen	01.02.2013
Statoil offentliggjør Algerie-granskning	 Stavanger Aftenblad	02.02.2013
Statoil og Krepssens vendekrets	 Stavanger Aftenblad	04.02.2013
Sørgesamling for Statoil-ansatte i Håkonshallen i Bergen	 NRK	04.02.2013 09:11
- Vi er samlet i fortvilelse og sorg over tapet av fem menn	 Bergens Tidende	04.02.2013 10:52
Statoilsjefen hedret døde kolleger (kl.12:41)	 Aftenposten	04.02.2013 12:43
Helge Lund: - De representerte det beste vi har	 NTBtekst	04.02.2013 13:04
Borten Moe: - En hel verden føler med dere	 NTBtekst	04.02.2013 13:35
- En fin og verdig minnestund	 NTBtekst	04.02.2013 14:19
Dagen da Statoil sto stille	 Stavanger Aftenblad	04.02.2013 18:23
«En hel verden føler med dere»	 Adresseavisen 1	05.02.2013
«Dessverre var det ikke trøst i det svaret vi fikk»	 Stavanger Aftenblad	05.02.2013
Statoil usikker på In Aménas-produksjon	 NTBtekst	07.02.2013 13:55
Kronikk: Terroren utan vitnesbyrd	 TV2	25.02.2013 06:25
Statoil skal granske terrorangrepet	 VG Nett	25.02.2013 11:29
Her åpnes gassproduksjonen i In Aménas igjen	 Dagbladet	25.02.2013 21:12
Tidligere E-sjef leder Algerie-granskning	 Adresseavisen	26.02.2013 12:02
Forkastet vanlige ansatte i Algerie-granskning	 Stavanger Aftenblad	26.02.2013 17:05
- Statoil har lagt lokk på Algerie	 Dagsavisen	27.02.2013
Statoils rungende taushet	 Stavanger Aftenblad	27.02.2013
Helge Lund: - Sterke inntrykk i In Aménas	 NTBtekst	01.03.2013 11:51
Statoil-sjefen: - Opp til de ansatte om de vil snakke	 NTBtekst	01.03.2013 12:08

Statoil-sjefen: - Opp til de ansatte om de vil snakke	 TV2	01.03.2013 12:55
Lund lovte fortsatt satsing i Algerie	 Dagbladet	01.03.2013 14:26
Avviser at Statoil-ansatte har fått munnkurv	 P4 14:00	01.03.2013 14:00
Lover fortsatt satsing i Algerie	 P4	01.03.2013 16:32
- Opp til de ansatte om de vil snakke	 Dagsavisen	02.03.2013
Ingen munnkurv	 Nordlys	02.03.2013
Tok 27 uten bilbelter på to timer Lund: - Opp til de ansatte om de vil	 Stavanger Aftenblad	02.03.2013
«Jeg kunne legge meg ned, eller springe. Kroppen min tok meg av gårde.»	 Aftenposten Morgen	15.03.2013
Statoil-granskere oppdaterer om terrorangrepet i Algerie	 Stavanger Aftenblad	26.04.2013 07:43
Statoil under press	 Dn.no	02.05.2013 07:55
Svakere resultat for Statoil	 Adresseavisen	02.05.2013 08:38
Helge Lund misfornøyd med svikt i produksjonen	 Stavanger Aftenblad	02.05.2013 12:41
Lund mister ikke nattesøvnen	 Stavanger Aftenblad	03.05.2013
- Et tøft halvår for Statoil	 NRK	15.05.2013 18:37
Øvelsen som ble virkelighet	 Stavanger Aftenblad	31.05.2013























Søkeperiode: 06.01 – 31.05.2013 Søkeord: næringsminister Trond Giske, Harald Norvik, nachspiel

Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet





Uttak 08.02.2017











110 artikler

Nyheter

Alarm i Telenor-ledelsen etter NHO-nachspiel	 Aftenposten Morgen	11.01.2012
Varslet om at Giske skal ha truet med Norvik-exit	 Aftenposten Morgen	11.01.2012
NACHSPIEL-DRAMAET Statsministeren grep inn etter ryktespredning	 VG U1	11.01.2012
Telenor		
LO-lederen ba Stoltenberg gripe inn etter rykteflom	 Nettavisen	11.01.2012 05:53
LO-lederen ba Stoltenberg gripe inn etter rykteflom	 NTBtekst	11.01.2012 06:06
- Startet stormløp mot TV2-salg på NHOs konferanse	 Dagbladet	11.01.2012 06:12
Ba Stoltenberg stanse kritikk	 NRK	11.01.2012 06:15
Varslet om at Giske skal ha truet med Norvik-exit (kl.07:03)	 Aftenposten	11.01.2012 07:06
Varslet om at Giske skal ha truet med Norvik-exit	 MSN	11.01.2012 07:16
Ba statsministeren gripe inn etter rykteflom	 Trønder-Avisa	11.01.2012 07:31
Nachspiel-dramaet	 VG Nett	11.01.2012 07:42
Næringsminister i nachspieltrøbbel	 Vårt Land	11.01.2012 07:51
Rykteflom etter NHO-nachspiel	 P4	11.01.2012 07:56
Rykteflom etter NHO-nachspiel	 P4 08:00	11.01.2012 08:01
Flåthen ba Stolten- berg stoppe Giske	 Nationen	11.01.2012 08:35
- Dette er kategorisk usant	 Nettavisen	11.01.2012 09:15
Kritiserte TV 2-salg på nachspiel	 Dagsavisen	11.01.2012 09:21
Giske får nachspiel-refs i Stortinget	 TV2	11.01.2012 10:19
- Lite elegant av Giske	 Nettavisen	11.01.2012 10:21
Krever at Giske redegjør i Stortinget	 NRK	11.01.2012 10:43
Giske må svare Stortinget om nachspiel-rykter	 VG Nett	11.01.2012 10:45
- Giske må redegjøre	 Nettavisen	11.01.2012 10:53
Ber Giske forklare seg nachspill-rykter	 E24	11.01.2012 10:54

Ber om svar fra Giske om TV2-prosess	 Aftenposten	11.01.2012 10:56
Opposisjonen ber Giske redegjøre om TV 2-prosess	 ABC Nyheter	11.01.2012 11:00
Opposisjonen ber Giske redegjøre om TV 2-prosess	 NTBtekst	11.01.2012 11:00
Opposisjonen ber Giske redegjøre om TV 2-prosess	 Hamar Arbeiderblad	11.01.2012 11:21
Giske må svare for nachspieluttalelser	 Dagbladet	11.01.2012 11:21
Ber Giske komme til Stortinget	 Nettavisen	11.01.2012 11:40
Vil ha svar om TV 2-oppkjøp	 Dagsavisen	11.01.2012 11:41
- Må være lov å være uenig uten å bli utsatt for ryktespredning	 Dagbladet	11.01.2012 11:42
- Spørsmålet er om Giske har gått utover sine fullmakter	 Aftenposten	11.01.2012 12:02
- Usann ryktespredning	 E24	11.01.2012 12:11
Usann ryktespredning	 Adresseavisen	11.01.2012 12:35
- Det må være mulig å være uenig i utflagging av TV2 uten å bli utsatt for en usann ryktespedning (kl.12:41)	 Aftenposten	11.01.2012 12:42
Giske må svare etter nachspiel	 Bergens Tidende	11.01.2012 12:42
Giske: - Usanne rykter	 NTBtekst	11.01.2012 12:46
Giske: - Usann ryktespredning	 Arbeidets Rett	11.01.2012 12:53
- Det må være mulig å være uenig i utflagging av TV2 uten å bli utsatt for en usann ryktespedning	 MSN	11.01.2012 13:03
Trond Giske i nachspiel-trøbbel	 StavangerAvisen	11.01.2012 13:09
- Det må være mulig å være uenig i utflagging av TV2 uten å bli utsatt for en usann ryktespredning	 Bergens Tidende	11.01.2012 14:10
Giske Usann ryktespredning	 Dagsavisen	11.01.2012 14:20
- Dette må være oppspinn. Og jeg har ikke noe behov for å beskytte Giske	 Dagbladet	11.01.2012 17:42
Redaktør: - Giske har driti på draget	 TV2	11.01.2012 18:21
Giske: - Kan angre på at jeg ble med på Lorry	 VG Nett	11.01.2012 19:08
Styrker seg på kritikk av TV 2-salg	 Dagsavisen	12.01.2012
TRONDPRINSENS FALL	 Dagsavisen	12.01.2012
Giske er svekket	 Fremover Nordlys	12.01.2012
Nachspiel- kongen	 VG U1	12.01.2012
Giskeri--politikk mot strømmen	 Vårt Land	12.01.2012
Oppvask etter Giske-nachspiel	 Dagens Næringsliv Morgen	12.01.2012
NACHSPIEL-BRÅKET	 Dagbladet	12.01.2012
Giske: Vi fikk lite tid	 Aftenposten Morgen	12.01.2012
Giske	 Klassekampen 1	12.01.2012
Tror Giske er offer for drittpakke	 Adresseavisen	12.01.2012 08:53
- Kan angre på at jeg ble med på Lorry	 Kampanje	12.01.2012 10:26
Her er det dramatiske nachspielet	 Dagbladet	12.01.2012 12:24
Opposisjonen tror Giske freder Telenor-toppen	 TV2	12.01.2012 15:25
Nekter å si noe	 Dagens Næringsliv Morgen	13.01.2012
-Likner en drittpakke GISKE-BRÅKET	 Dagbladet	13.01.2012

Telenor-striden begynte ikke på Lorry	 VG Nett	13.01.2012 06:58
Snakker ut om TV 2-konflikten	 Kampanje	13.01.2012 12:22
Telenor anklager Giske for å ha gått for langt	 VG Nett	13.01.2012 13:02
Avviser svertetekampanje mot Giske	 Kampanje	13.01.2012 14:10
- Nå må Giske legge alle kort på bordet	 TV2	13.01.2012 14:36
Opposisjonen:- Meget dårlig skjønn av Giske	 Aftenposten	13.01.2012 14:41
Opposisjonen:- Meget dårlig skjønn av Giske	 Bergens Tidende	13.01.2012 14:46
Telenor-Norvik følte seg presset av Giske	 StavangerAvisen	13.01.2012 14:54
- Et knallhardt oppgjør	 Bergens Tidende	13.01.2012 14:57
Høyre ber Stoltenberg vurdere Giskes skjebne	 VG Nett	13.01.2012 15:12
Hele Lorry-nachspielet kan bli innkalt til kontrollkomiteen	 Dagbladet	13.01.2012 15:23
- Stoltenberg må vurdere om han kan beholde Giske	 TV2	13.01.2012 16:39
- Det er det best du spør Norvik om	 Dagbladet	13.01.2012 17:12
Flåthen: LO har tillit til Giske	 VG Nett	13.01.2012 17:15
Norvik: - Kan svekke statsråden	 Kampanje	13.01.2012 17:30
Ordkrigen mellom Telenor og Giske - dag for dag	 VG Nett	13.01.2012 17:47
Dette er tekstmeldingene til Telenor-styret	 VG Nett	13.01.2012 18:58
Høyt spill fra Telenor-ledelsen	 Nettavisen	13.01.2012 20:27
Trond nede for telling	 Dagsavisen	14.01.2012
Mediespillet i skyggen av Giskes ølglass	 Adresseavisen 1	14.01.2012
Mediespillet i skyggen av Giskes ølglass	 Adresseavisen	14.01.2012 08:30
Berntsen om Giske-bråket: Må ikke bli en såpeopera	 VG Nett	14.01.2012 12:01
- Giske truet med at TV 2 ville forlate Bergen	 TV2	14.01.2012 18:45
SV-Kristin ville ta TV2 helt til topps	 Dagbladet	16.01.2012 22:45
Folket støtter Trond Giskes TV2-opprør	 VG Nett	17.01.2012 07:02
Telenor-skilsmisse	 Nettavisen	17.01.2012 10:52
Må legge seg flat for Stortinget	 Dagens Næringsliv Morgen	18.01.2012
Trond Giske sitter trygt	 VG U1	18.01.2012
Giske: Tekstmelding var `upresis`	 Dagbladet	19.01.2012 13:14
Nå venter grilling i kontrollkomiteen	 Kampanje	19.01.2012 14:35
Fortalte forhistorien	 Ukeavisen Ledelse	20.01.2012
Lorryvirksomhet	 Tidens Krav	21.01.2012
Partypolitikk	 Dagbladet Magasinet	21.01.2012
- Har gjerne den samme halvliteren hele kvelden	 Seher	21.01.2012 12:51
Giske må stille til høring på Stortinget (kl.15:28)	 Aftenposten	31.01.2012 15:29
- Jeg er ferdig med TV2-salget (kl.18:51)	 Aftenposten	31.01.2012 18:51
Lorryisten	 Bergens Tidende	04.02.2012
Etter nachspielet	 Dagens Næringsliv Morgen	13.03.2012
Norvik trekker seg fra Telenor	 TV2	02.05.2012 15:12
Norvik: - Giske har uttrykt mistillit	 Kampanje	02.05.2012 15:40

Felt av Giske	 Digi.no	02.05.2012 16:13
Naturlig å sparke Harald Norvik	 Nettavisen	03.05.2012 09:21
Slapt nachspiel	 Dagens Næringsliv Morgen	25.05.2012
Giske tar grep etter TV 2-salget	 TV2	18.06.2012 08:36
- Kan ikke uttale meg om andre folks følelsesliv	 Adresseavisen	23.10.2012 17:12
Mener habilitet ikke gjelder	 Dagens Næringsliv Morgen	24.10.2012
Dette skal Giske grilles om	 VG Nett	19.12.2012 11:42
Lorry og andre løfter	 Dagens Næringsliv Morgen	10.01.2013
Får kritikk fra næringslivstopper	 Aftenposten	22.02.2013 16:13
Giske vil bruke mer makt	 Aftenposten Morgen	27.02.2013