

## **Varslersakene i Arbeiderpartiet: En analyse av krisehåndteringen i Giske-saken**

FREDRICK AAKHUS-ØSTREM

VEILEDER  
Jan Svennevig

**Universitetet i Agder, 2018**  
Fakultet for humaniora og pedagogikk  
Institutt for nordisk og mediefag



## Forord

Gjennom denne oppgaven avslutter jeg min mastergrad i Samfunnskommunikasjon ved Universitetet i Agder. Temaet oppgaven tar for seg bunn i interessen for krisekommunikasjon og krisehåndtering, og det å undersøke fagområdet i praksis. Et fagområde hvor strategiske valg og bevisstheten rundt måten man kommuniserer på er ekstra viktig.

Som idrettsinteressert hadde jeg i utgangspunktet bestemt meg for å skrive om en idrettsrelatert krise – og dertilhørende krisehåndtering. Arbeidene med å bestemme seg for en konkret sak hadde pågått i flere måneder, og jeg hadde gjort en grundig jobb med å peke meg ut en krise – og avgrense denne. Tema og tilnærming var i boks. Trodde jeg.

I Desember 2017 tikker nyhetsmeldingene om upassende oppførsel fra Trond Giske i Arbeiderpartiet inn. De såkalte varslene mot Giske er noen i utgangspunktet, men utvikler seg etter hver til mange flere. Norges største parti står like etter midt oppe i en krise de ikke har opplevd tidligere. Jeg valgte aktualitet fremfor personlige interesser og la bort planene om skrive om idretten, og bestemte meg for å ta for meg det som fikk navnet Giske-saken kort tid etter.

Det har vært en svært lærerik og spennende arbeidsprosess. Jeg ønsker å takke min veileder Jan Svennevig for interessante, faglige diskusjoner, svært god oppfølging og konstruktive tilbakemeldinger i løpet av arbeidene med oppgaven.

God lesning!

Kristiansand, 30.05.2018

Fredrick Aakhus-Østrem

## Sammendrag

I desember 2017 tikker nyhetsmeldingene om upassende oppførsel fra Trond Giske inn. En kjempe i norsk politikk blir anklaget for å ha gått over streken i sosiale settinger og utsatt egne partimedlemmer for ubehagelig og upassende atferd og behandling. Saken får enorm mediedekning i mediene i Norge. Hadde Giske skyld i disse handlingene, eller hadde ikke anklagene rot i virkeligheten? Og hvordan forholder resten av ledelsen i partiet seg til denne situasjonen? Denne oppgaven undersøker hvilke strategier som ble valgt av Jonas Gar Støre og Trond Giske i krisehåndteringen og krisekommunikasjonen i den såkalte Giske-saken da partiet innså at Giske hadde skyld i hendelsene.

Jeg har benyttet meg av dokumentanalyse når jeg har tatt utgangspunkt i fire svært relevante intervjuer eller uttalelser gitt fra Giske og Støre i krisehåndteringen, og undersøkt hvilke kriseresponsstrategier som ble valgt. Som teoretisk grunnlag har jeg i størst grad brukt W. Timothy Coombs og hans teorier om krisekommunikasjon, samt Keith Michael Hearit sin teori om unnskyldning som krisestrategi i analysen av krisehåndteringen. På bakgrunn av definisjon av krisesituasjonen og deretter analysen av materiale kom det frem at Støre og Giske benyttet flere ulike strategier i sin krisehåndtering. Giske brukte hovedsakelig strategiene unnskyldning, bortforklaring samt angrep på anklageren, i sin krisehåndtering. Støre på sin side tok i bruk benektelsesstrategien, strategien angrep på anklageren og styrkningsstrategi. Valgene var til dels i strid med hva den normative teorien sier man bør gjøre i den type krisesituasjoner.

## Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 - Innledning .....	5
1.1 Tema og problemstilling.....	5
1.1.1 Tema.....	5
1.1.2 Problemstilling .....	6
1.1.3 Trond Giske – en kjempe i norsk politikk .....	6
1.1.3 Oppgavens oppbygning.....	6
Kapittel 2 - Teori .....	7
2.1 Identitet, image og omdømme .....	7
2.2 Fordeler ved å ha et godt omdømme .....	8
2.3 Risikobegrepet.....	8
2.4 Krisebegrepet.....	9
2.5 Kriserespons .....	11
2.6 Åpenhet .....	12
2.7 Situational Crisis Communication Theory (SCCT).....	13
2.8 Keith Michael Hearit - Unnskyldning som strategi for krisekommunikasjon.....	14
2.9 Unnskyldningen som del av et forløp.....	14
2.10 Appellformene - Ethos, Pathos, Logos .....	17
2.11 Kairos .....	18
2.12 Stasislæren.....	18
2.13 Kriseresponsstrategier .....	19
2.14 Krisetyper og grad av ansvar .....	20
2.15 #MeToo-kampanjen .....	22
Kapittel 3 - metode.....	22
3.1 Kvalitativ forskning.....	23
3.2 Dokumentanalyse .....	23
3.4 Datagrunnlag og gjennomføring.....	23
3.5 Skriveprosessen .....	24
3.6 Reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	24
3.7 Reliabilitet .....	24
3.8 Validitet.....	25
3.10 Generalisering .....	25
Kapittel 4 - presentasjon av hendelsesforløp.....	25
Kapittel 5 - Materiale.....	28
5.1 SMS-saken i 2011 .....	28
5.2 Pressemeldingen.....	28

5.3 Jonas Gahr Støres benektelse .....	29
5.4 Giskes ydmykelse.....	31
5.5 Jonas Gahr Støres retrett.....	34
5.6 Giskes motangrep.....	36
Kapittel 6 - Analyse.....	37
6.1 Definisjon av krisesituasjonen.....	37
6.2 Valg av kriseresponsstrategi.....	40
6.3 Første akt: Støres benektelse .....	40
6.3 Andre akt – Giskes ydmykelse .....	45
6.4 Tredje akt - Støres retrett.....	52
6.5 Fjerde akt - Giskes motangrep.....	57
Kapittel 7 - Konklusjon.....	60
Forslag til videre forskning.....	62
Kapittel 8 – Referanser.....	64
Vedlegg 1.....	66

## Kapittel 1 - Innledning

### 1.1 Tema og problemstilling

#### 1.1.1 Tema

Krisekommunikasjon og omdømmehåndtering har helt siden jeg startet på høyere utdanning vekket min største interesse innen kommunikasjonsfeltet. Krisekommunikasjon og omdømmehåndtering er felt som stiller spesielt strenge krav til gode forberedelser og gjennomføring for en god håndtering – for å minske de negative konsekvensene av en krise. Utvelgelsen av fagområde og konkret hendelse til analysen pågikk over en lengre periode. Jeg vurderte flere ulike kriser som utgangspunkt. Som sportsidiot lå idrettsfeltet meg nært – og jeg hadde i utgangspunktet bestemt meg for å velge noe idrettsrelatert. Etter å ha vurdert ulike kriser, la jeg disse ideene brått bort da nyhetsvarslene om Trond Giskes angivelige oppførsel i Arbeiderpartiet tikket inn desember 2017, og få dager senere preget hele nyhetsbildet. Saken var på det stadiet hyperaktuell - all den tid “MeToo-kampanjen” hadde fått oppmerksomhet samme høst. Krisehåndtering og omdømmeforsvar er noe som hovedsakelig pågår mens det

stormer som verst, og denne graden av aktualitet i Giske-saken inspirerte meg til å velge nettopp aktualitet fremfor personlige interesser. Temaet var satt.

Jeg har funnet en tidligere masteroppgave som tar for seg analyse av krisehåndtering i politiske kriser:

«Når en privatsak blir en partisak» en studie av politiske sedelighetsskandaler og krisekommunikasjon av Maryam Iqbal Tahir (2014).

Denne oppgaven sammenligner ulike politiske sedelighetsskandaler opp mot hverandre når det gjelder valg av krisestrategi.

### 1.1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i dette er følgende to problemstillinger lagt til grunn for oppgaven:

- 1) Hvilke strategier for krisekommunikasjon benyttet Jonas Gahr Støre og Trond Giske i håndteringen av den såkalte «Giske-saken»?
- 2) Hvordan påvirket disse strategiene krisehåndteringen?

### 1.1.3 Trond Giske – en kjempe i norsk politikk

Trond Giske er ingen hvem-som-helst- i norsk politikk. Giske, som er født 7. november 1966 i Trondheim, har en rekke verv fra politikken. Giske er utdannet Cand.mag. ved Universitetet i Oslo og NTNU i Trondheim, hvor han fullførte studiene i 1997. Giske ledet Sør-Trøndelag AUF fra 1989-1990 og tok over AUF – Arbeiderpartiets Ungdomsforening – i 1992. Der satt ham som leder til 1996. I 1997 ble han innvalgt på Stortinget fra Sør-Trøndelag for Arbeiderpartiet. Siden det har Giske vært Kirke-, utdannings- og forskningsminister i perioden 2000-2001, deretter kultur- og kirkeminister fra 2005 til 2009 i tillegg til nærings- og handelsminister i perioden 2009 til 2013. Giske ble valgt til nestleder i Arbeiderpartiet i april 2015 (Rise et al., 2018).

### 1.1.3 Oppgavens oppbygning

Jeg har valgt å inndele oppgaven i syv kapitler. I kapittel en presenterer jeg tema og problemstilling(er). I kapittel to presenterer jeg det teoretiske grunnlaget for oppgaven. I kapittel tre redegjør jeg for metoden jeg bruker i oppgaven. Kapittel fire inneholder

hendelsesforløpet i saken. I kapittel fem presenterer jeg materialet som er grunnlag for analysen, mens kapittel seks er selve analysen. I kapittel syv kommer jeg med en konklusjon.

## Kapittel 2 - Teori

Jeg baserer analysen min på Timothy Coombs og hans teorier om krisekommunikasjon. Jeg bruker også Keith Michael Hearit sin teori om unnskyldningen som krisestrategi, som er spesielt aktuell i analysen av Giskes unnskyldning i det andre analysekapittelet. Jeg tar i bruk appellformene *ethos* *pathos* og *logos*, i tillegg bruker jeg Roer og Klujeff (2009, s. 197) sin teori om Stasislæren – et begrep som tar for seg hvordan man gjennom å fokusere sentrale stridspunktet i saken og tilpasse sin argumentasjon etter det, kan retoren ifølge forfatterne styrke sitt innlegg. Denne teorien er aktuell i det siste kapittelet i analysen – der hvor Giske går til motangrep på behandlingen av ham selv i saken (Roer og Klujeff, 2009, s. 197). Jeg har også teori på omdømme – som er gjennomgående aktuelt i analysen av både Giske og Støres strategiske valg.

### 2.1 Identitet, image og omdømme

Peggy Brønn og Øyvind Ihlen skriver i boken «Åpen eller innadvendt – omdømmebygging for organisasjoner» om begrepet *omdømme* (Brønn & Ihlen, 2015, s. 13-15). Forfatterne skriver om hva de mener er nødvendig for å oppnå et godt omdømme, og trekker i den forbindelse frem begrepene *identitet* og *image* som nødvendige steg på veien mot et godt omdømme (Brønn & Ihlen, 2015, s. 13-15). Identitetsbegrepet er ifølge forfatterne forankret internt i en bedrift, og sier noe om hvilke verdier og hvilken profil bedriften fronter utad om seg selv. Image blir videre beskrevet som det inntrykket folk har av bedriften. Imaget legger ifølge forfatterne grunnlaget for det som kommer etterpå – omdømmet. Den oppfatningen en bedrifts omgivelser har av den aktuelle bedriften over lengre tid, blir her definert som bedriftens *omdømme* (Brønn & Ihlen, 2015, s. 13-15).

Brønn og Ihlen (2015, s. 13-15) formidler to helt sentrale punkter de mener en bedrift som ønsker et godt omdømme må gjennomgå ved seg selv; bedriften må selv definere hvem/hva de selv er, i tillegg til at de må bestemme seg for hvem de ønsker å være (identiteten) (Brønn & Ihlen, 2015, s. 13-15). Brønn & Ihlen (2015) viser til at bedrifter bør se på hvorvidt deres påstander om egen identitet stemmer overens med deres image – altså hvorvidt bedriftens

omgivelser har det samme inntrykket av bedriften som bedriften selv har. Det er ikke er tilstrekkelig fra en bedrift å kommunisere en viss identitet dersom dette ikke synliggjøres i bedriftens daglige virke. Samtidig hevdes det at et godt omdømme ikke kan være noe mer enn et biprodukt – omdømmet er med andre ord avhengig av gode leveranser av tjenester og eller produkter (Brønn & Ihlen, 2015, s. 13-15). Davis mfl. (2003, i Brønn & Ihlen 2015, s. 13-15) skriver at omdømme-arbeid i bunn og grunn handler om å endre bedriftens verdier og atferd.

## 2.2 Fordeler ved å ha et godt omdømme

Brønn & Ihlen (2015, s. 16) skriver om fordelene som medfølger et godt omdømme for organisasjoner. Et godt omdømme er ifølge forfatterne en ubetinget fordel – spesielt dersom bedriften havner i en krise (Brønn & Ihlen, 2015, s. 16). Videre viser forfatterne til forskning som sier at et godt omdømme kan virke som et slags skjold for en bedrift som står midt oppe i en krise (Coombs & Holladay, 2006, i Brønn & Ihlen, 2015, s. 16) Brønn & Ihlen (2015) viser til kjøtt-leverandøren Gilde og bedriftens problemer med E. coli-bakterier i enkelte av deres produkter i 2006 – samt hvordan bedriften, gjennom vellykket krisehåndtering, unngikk at situasjonen fikk større konsekvenser for bedriften og dens omdømme. De skriver videre at en bedrift med et godt omdømme – hvor omdømmet har stått stødig over lengre tid, er mye mindre utsatt for tap av omdømme ved eventuelle kriser og såkalte omdømme-trusler, enn bedrifter som har et dårlig omdømme som utgangspunkt (Brønn og Ihlen, 2015, s. 16). Dowling (2002, i Brønn & Ihlen, 2015, s.17) skriver at et godt omdømme hos en bedrift ofte gjør at den aktuelle bedriften lettere oppnår tilgivelse dersom de selv har begått en feil av mindre alvorlighetsgrad. Avslutningsvis kan man si at et godt omdømme bidrar til at bedriften vedlikeholder egen legitimitet eller det forfatterne kaller «license to operate» (Brønn & Ihlen, 2015, s. 17).

## 2.3 Risikobegrepet

Begrepet risiko kan defineres som;

*“muligheten for tap eller skade”* (Brønn & Ihlen, 2015, s. 19).

Omdømme og risiko for svekket omdømme defineres innenfor organisasjoners virke som;

*“Omdømmerisiko er risikoen for tap av opplevd tillit og tiltro til organisasjonen som kan forringe ressurser eller planer slik at man ikke når de målene man har satt seg.*

*Organisasjonen risikerer at det oppstår negative oppfatninger blant folk og at dette i sin tur svekker tiltroen”* (Brønn & Ihlen, 2015, s. 19-20).



## 2.4 Krisebegrepet

Timothy Coombs definerer i boken sin, *Ongoing crisis communication* (2007, s. 2-3), en krise som;

*«en oppfatning av en uforutsigbar hendelse som truer viktige forventninger til en organisasjons interessenter og kan ha betydelig innvirkning på organisasjonens ytelser og føre til negative resultater»* (Coombs, 2007, s. 2-3).

Den amerikanske politologen Charles F. Herman omtaler i Frandsen & Johansen (2015, s. 77), en krise som begrep, og definerer det på følgende måte;

*«En organisatorisk krise (1) truer høyt prioriterte verdier i organisasjonen, (2) gir et begrenset tidsrom for respons og handling og (3) er uventet eller ikke forventet av organisasjonen (Hermann 1963: 64).*

Ole André Bråten skriver i boken «Håndbok i krisehåndtering» om krise som begrep. I følge Bråten eksisterer det en rekke definisjoner på hva en krise er, men at følgende hovedelementer går igjen i de fleste; 1) *Det er lite sannsynlig at hendelsen vil inntreffe* 2) *når den inntreffer, har den stor innvirkning* 3) *hendelsen oppstår plutselig, uventet og uønsket* 4) *hendelsen skaper et betydelig psykologisk stress* 5) *vurderinger og handlinger må gjennomføres hurtig* 6) *dersom man ikke handler, kan det oppstå uopprettelig skade* 7) *det er usikkerhet rundt hendelsens årsak, dens effekt og hvordan den kan håndteres* (Lerbinger, 2012, i Bråten, 2013, s. 9-10)

Bryson (2004) skriver i Coombs (2007, s. 3) at en *interessent* er en person eller en gruppe mennesker som selv enten er påvirket av organisasjonen eller kan påvirke den. Bryson (2004 i Coombs, 2007, s. 3) skriver at de såkalte *interessentenes* og deres syn på den aktuelle situasjonen, er viktig for når man kan kalle en hendelse for en krise eller ei. Bryson (2004) skriver videre at dersom en interessent tror at en organisasjon er i en krise, så eksisterer det en krise, samtidig som interessentene forholder seg til organisasjonen som om organisasjonen var i en krise. Bryson skriver om viktigheten av at ledelsen i en organisasjon ser den aktuelle hendelsen fra interessentenes side og perspektiv, for å så tidlig som mulig kunne vurdere om en krise har oppstått (Bryson, 2004 i Coombs, 2007, s. 3).

En krise kan medføre brudd med de forventningene interessenter har til hvordan en organisasjon skal handle. Barton, 2001; Dilenschneider, 2000, i Coombs, 2007, s. 3. skriver om hvorfor en krise er farlig for en organisasjons omdømme; En krise påvirker/forstyrrer enkelte interessenters forventninger, noe som kan gjøre dem både urolige og sinte. Dette truer

forholdet mellom organisasjonen og deres interessenter. På denne måten truer en krise en organisasjons omdømme (Barton, 2001; Dilenschneider, 2000, i Coombs, 2007, s. 3).

De skriver videre at begrepet *omdømme* handler om hvordan interessentene opplever organisasjonen. Brutte forventninger fra organisasjonens side, medfører at interessentene opplever organisasjonen mindre positivt, og med det er omdømmet skadet (Barton, 2001; Dilenschneider, 2000, i Coombs, 2007, s. 3).

Det skilles også mellom såkalte «hendelser» og det vi har sett definert som «kriser». En såkalt «hendelse» defineres her som et *mindre lokalisert avbrudd*. Mindre lokaliserte avbrudd («incidents») er hendelser som enten, på bakgrunn av måten de blir håndtert på, eller hendelsens størrelse og alvorlighet i seg selv, ikke utvikler seg til en krise (Coombs, 2006b; Puachant & Mitroff, 1992).

Krisehåndtering består ifølge Coombs (2007, s. 5) av virkemidler utviklet for å bekjempe kriser og begrense den påførte skaden en krise kan medføre. Coombs skriver videre at krisehåndteringen skal forsøke å minske de negative konsekvensene av den aktuelle krisen, og gjennom dette beskytte organisasjonen og deres interessenter, samt næringen fra skade (Coombs, 2007, s. 5).

Johansen og Frandsen skriver at det, for så vel organisasjoner som enkeltpersoner, av flere grunner er viktig å ha og bevare et godt image. De skriver at et godt image styrker ens egen selvbilde og selvtillit, og har stor betydning for vedkommende eller organisasjonens posisjon og innflytelse på omgivelsene. De skriver videre at det er naturlig å forsøke å beskytte sitt eget image, dersom det blir truet (Johansen & Frandsen, s. 205, 2015).

Forfatterne skriver at et image er truet når en uønsket begivenhet eller hendelse har funnet sted og oppfatningen i befolkningen beror på at en bestemt virksomhet eller organisasjon er ansvarlig for denne hendelsen. Her er det viktig å understreke at det ikke er avgjørende om den aktuelle bedriften faktisk har begått eller er ansvarlig for den uønskede hendelsen, men heller hvorvidt de relevante mottakerne selv tror at bedriften er ansvarlig, samtidig som bedriften er innforstått med at mottakerne har akkurat denne oppfatningen. Begrepet begivenhet defineres her av forfatterne som bredt, fra verbale til non-verbale handlinger, og fra det å ikke utføre en handling som er forventet, til det å gjennomføre en handling som oppfattes som dårlig. Disse bestemte handlingene kan graderes fra litt skadelig til meget skadelig for bedriftens omdømme og image (Benoit, 1995:80 i Johansen & Frandsen, 2015, s. 205-206).

## 2.5 Kriserespons

Mitroff (1994 i Coombs 2007, s. 127) nevner de to avgjørende oppgavene for et kriseteam under en krise; 1) forhindre at krisen sprer seg til andre deler av organisasjonen eller omgivelsene og 2) begrense krisens varighet.

Måten organisasjoner kommuniserer på under krise er det mest omtalte elementet innen krisekommunikasjon. Denne responsen inkluderer organisasjonens første uttalelse etter krisens utløp (Coombs, 2007, s. 128). Denne første uttalelsen er viktig, da den er med på å forme omgivelsenes syn på organisasjonens håndtering av saken. Hurtig, konsekvent og åpen er de tre de grunnleggende retningslinjene for måten en organisasjon bør kommunisere på under en krise. Tempo og det å kunne handle raskt i en krise er svært viktig. Dette er spesielt viktig ettersom teknologiutviklingen fortsetter og bidrar til å spre informasjon raskere enn tidligere – noe som igjen legger press på en organisasjon til å respondere raskere enn tidligere. Mediene omtaler kriser svært kjapt, også på internett. I noen tilfeller fører dette til at de berørte interessentene får kjennskap til den aktuelle krisen gjennom mediene – ikke gjennom offisiell informasjon direkte fra organisasjonen, noe som er negativt for organisasjonen. Likevel er det en balansegang mellom det å handle raskt og samtidig være bevisst den økte risikoen for unøyaktighet som lett kan oppstå med et høyt arbeidstempo i håndteringen av krisen (Coombs, 2007, s. 128). Coombs skriver om en såkalt kjedereaksjons-effekt, skapt av mediene under en krise. Når en krise oppstår dannes det et slags tomrom for informasjon. Dette tomrommet vil på en eller annen måte og av noen, fylles med informasjon. Mediene, med sine korte tidsfrister og deadlines, rapporterer om kriser og vier dem redaksjonell spalteplass. Mediene er med andre ord interessert i å fylle dette nevnte tomrommet. Dette kan føre til at berørte interessenter til organisasjonen opplever at mediene er deres primærkilde til førstehånds kriseinformasjon. Dersom organisasjonen selv ikke utgir informasjon til mediene, vil noen andre gjøre dette. Dette kan føre til at mediene blir dårlig informert, feilinformert eller motivert til å skade organisasjonen. Dette omtalte tomrommet vil kunne bli fylt med spekulasjoner eller rykter – ikke fakta. Kriseinformasjonen kan være uriktig og kan med det bidra til å intensivere den allerede eksisterende skaden etter den pågående krisen. En rask oppdatering overfor interessentene bidrar til at man forsikrer seg om at de mottar korrekt informasjon samtidig som de får høre organisasjonens syn på saken (Coombs, 2007, s. 128-129).

Å tie er en svært passiv respons og representerer usikkerhet og passivitet – det motsatte av hva en organisasjon skal tilstrebe å oppnå. En passiv respons og tilnærming til krisen antyder

at organisasjonen ikke har kontroll på situasjonen eller forsøker å ta kontroll over hvordan interessentene opplever organisasjonen eller krisen (Coombs, 2007, s. 129). Coombs skriver at stillhet eller et tomrom bidrar til at andre kan ta kontroll over situasjonen og definere krisen overfor interessentene. En raskt svar eller en oppdatering kan bidra til å skape inntrykk av at organisasjonen har kontroll over situasjonen – samtidig som organisasjonen selv definerer krisesituasjonen, kommer med deres side av saken – kommunisert til mediene og interessentene (Coombs, 2007, s. 129). Samtidig er det enkelte begrensninger på det å skulle respondere svært raskt i en krisesituasjon. Coombs skriver om at det i enkelte kriser tar tid å innhente den nødvendige informasjonen og skaffe seg et overblikk. Det er med andre ord akseptert at et kriseteam på et tidlig stadie ikke sitter med all informasjon, men sier at de informerer så fort som mulig (Coombs, 2007, s. 130).

## 2.6 Åpenhet

Begrepet åpenhet blir beskrevet som et mangesidig begrep (Coombs, 2007, s. 132). Begrepet innebærer ifølge forfatteren tilgjengelighet for media, interesse for å meddele informasjon og ærlighet. Tilgjengelighet går ut på at organisasjonens talsperson er tilgjengelig for mediene og svarer på spørsmål innen rimelig tid – øyeblikkelig dersom informasjonen allerede er tilgjengelig. Coombs skriver at det i noen tilfeller som sett ikke lar seg gjøre å respondere umiddelbart. Dersom det oppstår forsinkelser, bør organisasjonen fortelle interessentene hvorfor organisasjonen ikke kan besvare det aktuelle spørsmålet samt når interessentene kan forvente seg svar (Stewart & Cash, 1997, i Coombs, 2007, s. 132). Forfatterne skriver videre at en organisasjon aldri bør la en forespørsel forbli ubesvart, da organisasjonen risikerer å skade forholdet til interessentene. De skriver også at kommunikasjonsprosessen med interessentene er toveis – organisasjonen må verdsette interessentenes henvendelser dersom organisasjonen ønsker at de skal akseptere budskapet deres (Coombs, 2007, s. 132).

Hensynet til det juridiske perspektivet for begrenset innsyn kontra det offentlige perspektivet for fullt innsyn i krisen er ett av mange valg kriseteamet står overfor i håndteringen av krisen (Fitzpatrick et al. i Coombs, 2007, s. 132). Forfatterne skriver at valget står mellom å si så lite som mulig (begrenset innsyn) eller gi offentligheten tilgang på all informasjon organisasjonen sitter på om krisen (fullt innsyn). Fullt innsyn er innen av mange innen krisehåndteringsmiljøer blitt frontet som de mest riktige her, til tross for at det ofte ikke lar seg gjøre fullt ut, eller er anbefalt i enhver situasjon (Kaufmann et al., 1994 i Coombs, 2007, s. 132). Informasjon som er beskyttet, som omhandler organisasjonens retningslinjer eller er av sensitiv karakter er eksempler på omstendigheter som gjør at organisasjonen ikke kan gi

fullt innsyn i saken. I andre tilfeller kan full åpenhet bidra til å forverre krisen – gjennom økte utgifter til blant annet rettsaker, erstatningsansvar og lignende. Organisasjonen må vurdere deres ansvar overfor interessenter, kreditorer og ansatte så vel som ofre i saken. I enkelte tilfeller må organisasjonen beskytte egne økonomiske interesser. Kriseteamet velger graden av innsyn i den konkrete saken (Coombs, 2007, s. 133). Åpenhetsdebatten reiser spørsmålet om ærlighet. anbefalinger går ut på ikke å lyve til interessentene eller omgivelsene – som blir mer irriterte dersom det kommer frem at organisasjonen har løyet – enn at organisasjonen faktisk er oppe i en krise (Caruba, 1994, i Coombs, 2007, s. 132). Å eventuelt ikke gi fullt innsyn i saken er ikke ment som et lurei. Mangel på ærlighet fra organisasjonens side kan føre til store skader på forholdet til interessentene, ødelegge organisasjonens omdømme og potensielt føre til fremtidige økonomiske krav mot organisasjonen (Fitzpatrick, 1995, i Coombs, 2007, s. 133).

## 2.7 Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Johansen & Frandsen (2015, s. 236) skriver om at en organisasjon i en krisesituasjon bør velge kriseresponsstrategi ut i fra hvilke type krise den er involvert i, samt ut i fra hvilket ansvar interessentene og omgivelsene tillegger organisasjonen for krisen. Coombs kaller begrepet *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) (Johansen & Frandsen, 2015, s. 236). I korte trekk går SCCT ut på at det er situasjonen som avgjør hva som er den mest hensiktsmessige strategien for krisekommunikasjon (Johansen & Frandsen, 2015, s. 236).

Coombs er spesielt opptatt av forholdet mellom krisekommunikasjon og omdømme. Han mener at den beste måten en organisasjon kan ivareta eget omdømme er å velg en kriseresponsstrategi som *matcher* trusselen mot omdømme som en krise utgjør (Heat og Coombs, 2006, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 236).

Forfatterne skriver hvordan såkalte gjenopprettelsesstrategier kan bidra til å gjenreise et image. Dersom et image blir angrepet, kan man benytte ulike gjenopprettelsesstrategier som respons på denne trusselen mot omdømmet. Dersom disse gjenopprettelsesstrategiene har positiv effekt, vil det kunne føre til en gjenopprettelse av et image, det vil si at noen eller den generelle oppfatningen i samfunnet beror på at den aktuelle virksomheten eller organisasjonen ikke er ansvarlig for den uønskede hendelsen eller handlingen, eller har gjort sin del i saken på en tilstrekkelig måte, og at bedriften gjennom dette gjenreiser tilliten (Benoit, 1995:80 i Johansen & Frandsen, 2015, s. 206).

Benoit understreker også at grad av ansvar for utfallet i den aktuelle hendelsen påvirker hvordan et image eventuelt blir skadet. På samme måte som at de uønskede hendelsene

rangeres fra lite skadelig til meget skadelig for bedriften, vil man ifølge forfatterne kunne anta at den skaden som påføres bedriftens image er proporsjonelt med det den generelle oppfatningen tillegger bedriften av ansvar og skyld for den aktuelle hendelsen. Angrepets og handlingens art påvirker hvilke gjenopprettelsesstrategier man velger å ta i bruk. Forfatterne sier videre at det skilles mellom bevisst og ubevisst, overlagt og uoverlagte handlinger, for eksempel grad av uvitenhet om konsekvenser og følgeeffekter, samt om handlingen er selvforskyldt eller ei (Benoit, 1995:80 i Johansen & Frandsen, 2015, s. 206).

## 2.8 Keith Michael Hearit - Unnskyldning som strategi for krisekommunikasjon

Unnskyldning blir i dag oftere og oftere brukt som en strategi innenfor feltet krisekommunikasjon (Johansen & Frandsen, 2015, s. 217). Keith M. Hearit, en amerikansk retoriker og krisekommunikasjonsforsker, har sett på de ulike strategiene for gjenopprettelse av image gjennom teoriene til blant annet William Benoit - og da spesielt på den siste av strategiene; unnskyldningen (Johansen & Frandsen, 2015, s. 217). I 2006 utga han boken "Crisis Management by Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing". Her lanserer han to modeller for unnskyldningen:

*"1) en teoretisk-orientert model, der redegjør for hele de forløp, som en unnskyldning inngår i, og 2) en mere praktisk-orientert model, der består af en ideel normativ standard - en apologetisk etik - for den "gode" eller korrekte undskyldning." (Hearit, 2006, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 2017).*

## 2.9 Unnskyldningen som del av et forløp

I boken *Crisis Management by Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing* presenterer Hearit to modeller for unnskyldningen som strategi for imagegjenopprettelse. Den første modellen er en såkalt teoretisk orientert modell. Denne modellen presenterer hele forløpet som en unnskyldning inngår i. Den andre modellen som Hearit presenterer er en praktisk orientert modell som består av en ideell normativ standard, en såkalt apologetisk etikk – for det som blir sett på som den korrekte eller «gode» unnskyldningen (Hearit, 2006, i Johansen & Frandsen 2015, s. 217-223).

Den teoretiske orienterte modellen omhandler fem ulike faser – hvor unnskyldningen som strategi inngår i et større forløp (Hearit, 2006, i Johansen & Frandsen 2015, s. 217-223).

Det første steget i dette forløpet innebærer at en bedrift overskrider den såkalte sociokulturelle ordenen – som Hearit ser på som et samfunn med lover, normer og verdier for hvordan man bør tenke, uttale seg eller handle. Her understrekes det at det skilles mellom det som er

juridisk forankret – altså lover og regler i samfunnet, og samfunnet eller interessentenes etikk og moral. En bedrift kan med andre ord foreta seg handlinger som er innenfor samfunnets lover og regler, men samtidig bryte med moralen i samfunnet (Hearit, 2006, i Johansen & Frandsen 2015, s. 217-223). Steg nummer to i modellen innebærer at bedriften som sitter med ansvaret for den konkrete overskridelsen blir anklaget av interessentene og omgivelsene for å ha handlet uriktig. I trinn nummer tre oppstår det en såkalt legitimitetskrise mellom den aktuelle bedriften og interessentene/samfunnet. Hearit skriver om hvordan bedrifter til enhver tid er avhengige av sosial legitimitet – og at en bedrift kun kan overleve dersom den kan overbevise samfunnet om at den opptrer på «den rette måten» (Hearit, 2006, i Johansen og Frandsen 2015, s. 217-223). Steg fire innebærer at bedriften som har handlet uriktig unnskylder seg overfor samfunnet. Hearit trekker her inn begrepet *apologia* fra retorikken for akkurat denne handlingen. Steg nummer fem innebærer at bedriften oppnår tilgivelse av sine interessenter og omgivelsene – dersom unnskyldningen blir oppfattet som korrekt eller god, og den såkalte sociokulturelle ordenene gjenopprettes (Hearit, 2006, i Johansen og Frandsen 2015, s. 217-223).

Begrepet *apologi* har røtter fra gresk, og defineres som følger;

«*et forsvar – i tale eller skrift – for egne handlinger eller meninger*» (Roer og Klujeff, 2009, s.192).

Hearit presenterer sammen med Sandra Borden det de kaller en *kommunikasjonsetikk* – som en naturlig forlengelse av den tidligere presenterte teoretisk orienterte modellen for unnskyldning som strategi. Det snakkes her om en såkalt normativ modell for etisk korrekt krisekommunikasjon i situasjonene hvor krisen allerede har oppstått på grunn av at bedriften har handlet galt ut i fra omgivelsenes forventninger til bedriften (Hearit, 2006, i Johansen & Frandsen 2015, s. 217-223). Hvorvidt unnskyldningen faktisk fungerer som en unnskyldning styres ut i fra i hvilken grad unnskyldningen oppfyller en bestemt ideell eller etisk standard i samfunnet. Kasuistikken legger grunnlaget for denne apologetiske etikken (Hearit, 2006, i Johansen & Frandsen 2015, s. 217-223).

Johansen og Frandsen (2015, s. 218-223) skriver om at etikk fra et tradisjonelt ståsted blir sett på som en slags vitenskap eller kodekser av generelle regler eller prinsipper, som alle er uttømmende. Dette betyr at kodeksene dekker alle tilfeller, og uten unntakelser (Johansen og Frandsen, 2015, s. 218-223). Ser man derimot på kasuistikken blir denne tilnærmingen til feltet det forfatterne kaller en forenkling av moralske problemstillinger. Kasuistikken mener at det tradisjonelle synet på etikk bygger på drømmen om en såkalt «moralisk algoritme» som

ikke vil fungere tilstrekkelig når den skal brukes på situasjoner i det praktiske liv, for eksempel dersom det oppstår konflikt mellom to prinsipper, selv om den teoretisk sett fremstår som det forfatterne kaller «tiltrekkende» (Johansen og Frandsen (2015, s. 218-223). Kasuistikken mener at man i tvetydige, marginale og problematiske tilfellene må gå bak regler og prinsipper for å kunne se på det konkrete tilfellet. Den mener videre at prinsipper og regler aldri er selvfølgelig, og at fasiten på en konflikt mellom to prinsipper eller regler er aldri innskrevet i selve reglene (Johansen & Frandsen 2015, s. 218-223). I motsetning til det tradisjonelle synet på etikken, er kasuistikken tydelig på at etikken i seg selv ikke er en vitenskap, men heller en såkalt praktisk visdom, som tar utgangspunkt i at etiske regler og prinsipper i seg selv ikke er uttømmende – og at man med det er avhengig av å trekke inn omstendighetene i hvert tilfelle for å kunne vurdere hva som er riktig handling. Kasuistikken består ifølge forfatterne av en metode eller fremgangsmåte hvor det i første omgang fremstilles etiske tilfeller – enten tydelig moralske eller tydelig umoralske. Disse handlingene blir så brukt som standarder for hvorvidt andre etisk tvetydige eller etisk komplekse tilfeller med de nevnte standardene for moralske eller umoralske etiske tilfellene, vil det være mulig å vurdere det forfatterne kaller grader av etisk korrekthet. Det tradisjonelle synet på etikken blir her erstattet av et mer nyansert, virkelighetsnært perspektiv Johansen & Frandsen (2015, s. 218-223). Hearit og Borden bruker kasuistikken og setter gjennom den opp en etisk standard for måten å kommunisere på, og kommunikasjonens innhold – når en bedrift skal unnskyldes sine handlinger (Johansen & Frandsen 2015, s. 218-223). Forfatterne legger så til en rekke såkalte kompliserende omstendigheter som berettiger at den bestemte bedriften avviker fra den etiske standarden på et eller flere punkter (Johansen & Frandsen 2015, s. 218-223).

Når vi nå ser på hva en unnskyldning i bedriftens krisekommunikasjon bør inneholde, presenterer forfatterne seks ulike punkt – den etiske standarden. Unnskyldningen må først og fremst være sannferdig – bedriften må unngå å utelate viktige opplysninger i saken og ikke lyve eller bedra. Videre må unnskyldningen være oppriktig – og innebærer at bedriften må utvise at den søker forsoning og gjør dette i god tro, for eksempel gjennom konkrete handlinger. Her trekker forfatterne frem eksempelet om at en leverandør tilbakekaller et defekt produkt før produktet igjen havner på markedet. I tillegg kreves det at bedriften viser sin oppriktighet gjennom en verbal handling. Går vi tilbake til eksempelet med å tilbaketrekke et defekt produkt, skal bedriften her si muntlig at det defekte produktet trekkes tilbake fra markedet. Det tredje punktet under punktet oppriktighet innebærer at bedriften viser at den fullt ut ønsker en forsoning med interessentene som har lidd skade. Det holder med andre ord



ikke med en enkelt unnskyldning for med det å fjerne press på bedriften og samtidig holde mediene på avstand. I tillegg til å være oppriktig må unnskyldningen være frivillig – den må komme av seg selv, uten at bedriften tvinges til det. At unnskyldningen handler om betimelighet, handler om hvilket tidspunkt den blir gitt på. Her understreker forfatterne at det er en balansegang mellom å unnskyldes for tidlig og for sent. Kommer unnskyldningen for tidlig, kan det oppstå tvil om avsenderens motiver og den kan oppfattes som nedlatende eller at den er gitt kun i egen interesse (Johansen & Frandsen 2015, s. 218-223). Dersom unnskyldningen kommer for sent, kan organisasjonen bli sett på som en usympatisk aktør som ikke kan vise medfølelse (Johansen & Frandsen 2015, s. 218-223). Videre må en unnskyldning fra bedriften henvende seg til alle interessentene som på et eller annet vis er påvirket av handlingen. Til slutt må unnskyldningen gis i en kontekst som er tilgjengelig for alle de relevante interessentene eller omgivelsene. Dette kan for eksempel være på en bestemt fysisk plass eller i et bestemt medium – for eksempel på TV (Johansen & Frandsen 2015, s. 218-223).

Det er ikke bare måten det kommuniseres på som har noe å si for hvordan man sier unnskyld på det forfatterne kaller «den korrekte måte». Også innholdet stilles det krav til, hvor følgende ideelle, etiske standarder foreligger som krav. Organisasjonen skal innrømme eksplisitt at organisasjonen har handlet forkjært. Videre skal organisasjonen påta seg det fulle ansvaret for handlingen, uttrykke beklagelse, vise solidaritet med interessentene som har lidd skade av handlingen/hendelsen, åpent fremlegge informasjon som knytter organisasjonen til den forkjærte handlingen, gi en forklaring som tilsvar til interessentenes legitime forventninger, tilby å utføre en passende korrigerende handling og tilby en passende kompensasjon (Johansen & Frandsen 2015, s. 218-223).

## 2.10 Appellformene - Ethos, Pathos, Logos

Jens E. Kjeldsen (2015, s. 33) refererer til Aristoteles når han skriver at de såkalte overtalende momentene innen retorikken er bevismidlene. Her skilles det mellom de ikke-fagtekniske og de fagtekniske bevismidlene. Forfatteren skriver om at de ikke-fagtekniske bevismidlene er dem som ikke er lagt frem av taleren – og med det ikke en del av retorikk-faget. De ikke-fagtekniske bevismidlene er de elementene som foreligger på forhånd, og som taleren kan ta i bruk i sin retoriske appell. Eksempler på dette er dokumenter, statistikk og kjensgjerninger. Måten man tar i bruk de ikke-fagtekniske bevismidlene er avgjørende for den retoriske funksjon. Dette skjer gjennom de tre appellformene (fagtekniske bevismidlene) som kalles; *ethos, pathos og logos* (Kjeldsen, 2015, s. 32-33). Overbevisning kan skje gjennom ethos;

med vekt på talerens karakter og troverdighet, gjennom pathos; gjennom føleser – ved å sette tilhørerne i en viss sinnsstemning eller gjennom logos; gjennom selve det som sies og fakta (Kjeldsen, 2015, s. 32-33).

### 2.11 Kairos

Jens E. Kjeldsen skriver i boken «Retorikk i vår tid – en innføring i moderne retorisk teori» fra 2015 om begrepet *kairos*. Begrepet stammer fra gresk – og brukes om det riktige tidspunktet til å si noe. Innen feltet retorisk kommunikasjon har øyeblikket for når man sier noe avgjørende betydning (Kjeldsen, 2015, s. 69). Kairos representerer også de mulighetene som eksisterer i en konkret situasjon – det forfatteren kaller «en mulighet for å handle» eller som Kjeldsen (2015, s. 70) skriver «*en situasjonell anledning som gir talere mulighet til å fremme en sak*». Forfatteren skriver videre at det er avgjørende for taleren å bruke det rette øyeblikket – det såkalte kritiske øyeblikket – før muligheten til å uttale seg forsvinner (Kjeldsen, 2015, s. 70).

Kjeldsen refererer til Bibelen når han skriver om det å tie:

«*Noen tier fordi de ikke har svar, andre tier fordi de kjenner den rette tid. Den vise tier og venter på den rette tid, den uforstandige prater i utide*» (Kjeldsen, 2015, s. 70).

Kjeldsen henviser til Platons dialog *Faidros* hvor Sokrates understreker at situasjonsfornemmelse er avgjørende for det han kaller den gode retoriker. Den gode taler må ifølge ham:

«*tilegne seg en taktfull forståelse av når han skal tie, og når han skal tale*» (Kjeldsen, 2015, s. 70).

### 2.12 Stasislæren

Roer og Klujeff (2009, s. 197) skriver om *Stasislæren*. Stasislæren handler om på hvilke nivåer man kan argumentere på - blant annet i en rettssak. Ved å fokusere på det sentrale stridspunktet i saken og tilpasse sin argumentasjon etter det, kan retoren ifølge forfatterne styrke sitt innlegg (Roer og Klujeff, 2009, s. 197). Stasislæren består av fire såkalte *stasistyper*. Det første nivået heter *status conjecturalis*, og omhandler sakens faktuelle aspekt, det andre; *status definitivus* – som går på hvordan saken skal defineres, den tredje; *status qualitatis* – handler om sakens egenskaper eller kvalitet. Den fjerde såkalte stasis, *status translatus* – handler om at man undersøker hvorvidt den rette instansen behandler den konkrete saken (Roer og Klujeff, 2009, s. 197).

### 2.13 Kriseresponsstrategier

Coombs (Coombs, 2007, s. 138) skriver at kriserespons-strategier er den responsen en organisasjon bruker i møtet med en krise. Forfatteren skriver vider at kriserespons-strategier innebærer både de verbale aspektene, gjennom ord, og nonverbale aspekter, gjennom handlinger organisasjonen bruker i håndteringen av krisen (Coombs, 2007, s. 138).

SCCT organiserer kriserespons-strategiene etter hvorvidt intensjonen med strategien er å endre omgivelsenes oppfattelse av selve krisen eller av organisasjonen i krisen. Strategiene, som er noe omfordelt etter definisjonene over, er organisert i fire grupper eller klynger etter hensikten med krisehåndteringen. Coombs har også lagt til strategiene kalt *syndebukk* og *styrkning*, slik at det totale antall strategier teller ni i tallet (Heath & Coombs, 2006, s. 205 i Johansen & Frandsen, 2015, s. 238-239). Benektelsesstrategien, med sine underpunkter og strategier, tilstreber å fjerne forbindelsen mellom krisen og organisasjonen. Coombs skriver at en organisasjon vil ikke bli påvirket av en krise dersom den ikke er innblandet i eller ansvarlig for en krise (Coombs, 2007, s. 139). Benektelsesstrategien omfatter understrategiene *angrep på anklageren*, *benektelse* og *syndebukk* (Heath & Coombs, 2006, s. 205 i Johansen & Frandsen, 2015, s. 238-239). Reduksjonsstrategien har til hensikt å redusere de negative konsekvensene av krisen. Her er det viktig for organisasjonen å vise at de har mest mulig kontroll over krisesituasjonen. Dersom interessentene eller omgivelsene oppfatter organisasjonens håndtering som god, utgjør krisen mindre trussel mot omdømme (Coombs, 2007, s. 139). Reduksjonsstrategien omfatter understrategiene *bortforklaring* og *rettferdiggjørelse* (Heath og Coombs, 2006, s. 205 i Johansen og Frandsen, 2015, s. 238-239). Gjennoppbyggingsstrategien har til hensikt å forbedre og styrke en organisasjons omdømme. Gjennom handling og ord forsøker man å ivareta interessentene og med det fjerne de negative konsekvensene av krisen (Coombs, 2007, s. 139) Denne kategorien inneholder strategiene *kompensasjon* og *unnskyldning* (Heath og Coombs, 2006, s. 205 i Johansen & Frandsen, 2015, s. 238-239). Styrkingsstrategiene omhandler understrategiene *styrkning* og *smiger* (Heath og Coombs, 2006, s. 205 i Johansen & Frandsen, 2015, s. 238-239).

De ulike kriseresponsstrategiene representerer ulik grad av ansvar organisasjonen opplever å ha i den aktuelle krisen (Coombs, 2007, s. 139).

Coombs presenterer en oversikt over krisekommunikasjonsstrategier (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen (2015, s. 237). Strategiene går fra såkalt *defensive* og over til *imøtekommende*. Den første strategien er såkalt *angrep på anklageren*. Her kan organisasjonens talsperson for eksempel true med å bruke makt på ulike måter mot

anklageren(e). Dette er en strategi som krever at interessentene tror mer på organisasjonen enn på anklageren og dens påstander. Den andre strategien er *benektelse*. Her vil organisasjonens hevde at det ikke eksisterer noen krise. Responsen kan inkludere en forklaring på hvorfor det ikke er noen krise. Denne strategien krever at interessentene opplever at det ikke eksisterer noen krise. Strategi nummer tre er såkalt *bortforklaring*. Her forsøker organisasjonens talsperson å minimere organisasjonens ansvar for krisen. Responsen kan inkludere benektelse om enhver intensjon om å utøve skade eller benektelse på påstanden om mangelfull kontroll over situasjonen som førte til krisen fra organisasjonens side. Interessentene må være villige til å tro på organisasjonen og dens påstand om et begrenset ansvar i krisen. Den fjerde strategien er kalt *rettferdiggjørelse*, hvor hensikten er å minimere skaden omgivelsene forbinder med organisasjonen i krisen. Påstand om at det egentlig ikke eksisterte noe fare eller skadde mennesker, eller at ofrene fikk som de fortjente. Denne strategien krever at interessentene tror på organisasjonens budskap om at skaden er minimal. Strategi nummer fem er kalt smiger - og går ut på at organisasjonen henviser til at den tidligere har gjort gode gjerninger for interessentene. Strategi nummer seks heter *forbedrende handling*. Her sørger organisasjonen for å forbedre skaden som krisen har medført eller sørge for at krisen ikke gjentar seg. Den siste og syvende strategien er kalt *full unnskyldning*. Her erklærer organisasjonen offentlig at den påtar seg det fulle ansvaret for krisen og ber samtidig om tilgivelse for krisen. Her kan en kompensasjon i en eller annen form, for eksempel penger eller hjelp, være inkluderte i unnskyldningen (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 238).

SCCT - Situational Crisis Communication Theory - omhandler tre faktorer for å vurdere omdømmetrusselen ved en krise. Disse er krisetype, krisehistorikk og tidligere omdømme (Coombs, 2007, s. 139). Disse tre faktorene er innført i en to-stepsprosess. Coombs skriver videre at det første steget innebærer å fastslå krisetypen – hvordan man forstår krisen. Forskning viser at ulike krisetyper medfører ulik grad av forventet kriseansvar fra omgivelsene og organisasjonens interesser (Coombs, 2007, s. 139).

## 2. 14 Krisetyper og grad av ansvar

Timothy Coombs (2007, s. 142) skriver om ulike typer kriser basert på ulik grad av ansvar for den aktuelle organisasjonen. Graden av ansvar styrer også behovet for krisehåndtering og respons. Coombs deler krisene inn i tre ulike kategorier eller typer. Den første kategorien er offerkriser – hvor organisasjonen har veldig liten grad av ansvar. Her ser omgivelsene på organisasjonen som et offer for krisen, ikke årsaken til at krisen oppstod (Coombs, 2007, s.

141). Naturkatastrofer, rykter, vold på arbeidsplassen, ondskapsfulle handlinger faller inn under denne kategorien. Den neste kategorien er ulykkeskriser – med liten grad ansvar for organisasjonen. Denne typen kriser blir i stor grad sett på som ukontrollerbare fra organisasjonens side og med det også uten hensikt. Eksempler her er utfordringer, ulykker som oppstår på grunn av tekniske feil samt skade på produkt som følge av tekniske feil. Den siste kategorien består i kriser som kan forhindres – som innebærer stor grad av ansvar på organisasjonen. Organisasjonen har stort ansvar for handlingen som førte til krisen. Ulykker som følge av menneskelige feil, skade på produkt som følge av menneskelige feil samt ugjerninger begått av organisasjonen er eksempler innenfor denne kategorien (Coombs, 2007, s. 142).

Coombs skriver at krisene som kan forhindres og som medfører stor grad av ansvar for organisasjonen også skaper et sterkt behov for kriserespons fra organisasjonen, dersom de oppstår. Coombs skriver videre at kriseansvar kan utgjøre en trussel mot en organisasjons omdømme – fordi større grad av ansvar medfører større skade på omdømme (Coombs, 2007, s. 142).

Steg nummer to i vurderingen av omdømmetrusselen er å se vurderingen av krisetype opp mot organisasjonens krisehistorikk og omdømmestatus før krisen oppstod (Coombs, 2007, s. 142). Coombs skriver at trusselen mot organisasjonens omdømme er mye større dersom organisasjonen har opplevd lignende kriser tidligere. Krisehistorikken sammen med omdømmetrusselen tilknyttet den inneværende krisen er kjent som den såkalte borrelåseffekten (Coombs, 2007, s. 142).

Når omdømmetrusselen er vurdert, velger kriseteamet den anbefalte kriserespons-strategien (Coombs, 2007, s. 143).

SCCT-anbefalingene for valg av kriserespons-strategi inneholder 13 punkter (Coombs, 2007, s. 139).

1) Gi instruerende informasjon til alle ofre eller potensielle ofre gjennom advarsler og beksrivelser for hvordan de skal beskytte seg selv. 2) Gi justerende informasjon til ofre ved å uttrykke omsorg for dem og ved å gi justerende informasjon når det er mulig. Dette gjelder imidlertid for offerkriser hvor det ikke er noen krisehistorikk eller dårlig omdømmestatus. 3) Bruk reduksjonsstrategier ved ulykker hvor det ikke foreligger noe krisehistorikk eller negativt omdømme. 4) Bruk reduksjonsstrategier ved offerkriser når det foreligger en krisehistorikk eller tidligere negativt omdømme. 5) Bruk gjenoppbyggelsestrategier ved

ulykker når det foreligger en eller tidligere negativt omdømme. 6) Bruk gjenoppbyggelsesstrategier ved enhver krise som kan forhindres 7) Bruk benektelsesstrategier ved ryktekriser 8) Bruk benektelsesstrategier ved utfordringer når utfordringen(e) er uberettiget 9) Bruke korrigerende handlinger (tilpasse informasjon) i utfordringer når det er sannsynlig at interessenter vil støtte utfordringen 10) Bruke forsterkende strategier som et supplement til de andre kriserespons-strategiene. 11) Offer-strategien bør bare bli brukt i offer-hendelser med veldig liten grad av kriseansvar 12) Vær konsistent, ikke bland benektelsesstrategier med reduksjons- eller gjenoppbyggingsstrategier 13) Reduksjons- og gjenoppbyggende strategier kan kombineres (Coombs, 2007, s. 143).

### 2.15 #MeToo-kampanjen

Begrepet MeToo, som inntok offentlighetens søkelys for alvor høsten 2017, er betegnelsen på en verdensomspennende kampanje som setter søkelys på seksuell trakassering. Kampanjen er spesielt rettet mot kvinner som blir utsatt for seksuell trakassering av menn i maktposisjoner (Hansen, 2018). Det som senere utviklet seg til den såkalte MeToo-kampanjen startet med at den amerikanske sangeren og skuespilleren Alyssa Milano høsten 2017 oppfordret andre kvinner til å vise verden omfanget av seksuell trakassering – gjennom bruk av det sosiale mediet Twitter. Dette skjedde like etter at flere kvinner hadde stått fram og fortalt om den seksuelle trakasseringen til Harvey Weinstein, den amerikanske filmprodusenten (Hansen, 2018). Twitter er et online sosialt nettverk, hvor man som bruker kan publisere og lese innlegg, som maksimalt består av 140 tegn. Disse postene er kjent som såkalte tweets. Kun registrerte brukere kan publisere tweets, mens alle har lesetilgang (Jackson, 2016).

TV2-ansatte Aleksander Schau og hans formidling av en rekke historier om seksuell trakassering, flere av dem fra innad i TV2, på nettopp Twitter var den første store saken i Norge. Varslene mot tidligere nestleder i Arbeiderpartiet, Trond Giske, har utløst en rekke andre varslingsaker innen politikken (Hagen, 2018).

## Kapittel 3 - Metode

I dette kapitlet redegjør jeg for fremgangsmåten for gjennomføringen av min studie av «Giske-saken».

### 3.1 Kvalitativ forskning

Jeg har valgt å ta i bruk kvalitative metoder, da jeg anser dem som best for å belyse mitt tema og min problemstilling. Kirk og Miller skriver i Anne Ryen sin bok fra 2012; «*Det kvalitative intervjuet – fra vitenskap til feltarbeid*» om kvalitativ forskning som begrep. Kvalitativ forskning består av:

«*Multimetode i fokus, som involverer en tolkende, naturalistisk tilnærming til emnet*»

De skriver videre at;

«*Forskere som nytter kvalitative metode, studerer ting i deres naturlige setting, der de prøver å forstå («make sense of») eller tolke fenomener ut i fra den mening folk gir dem*» (Kirk og Miller i Ryen, 2012, s. 18).

Ryen (2012, s. 18) skriver at det ikke finnes noen standardtilnærminger blant kvalitative forskere om den kvalitative forskningen – men heller et mangfold – bestående av blant annet observasjon, intervju, analyse av tekst eller dokumenter samt bruk av visuelle medier.

### 3.2 Dokumentanalyse

Jeg har valgt å basere studien min på dokumentanalyse. Scott (1990 i Østbye et. Al, 2013, s. 50) skriver at et dokument er en kilde som kan brukes som talende kilde. Talende kilder forteller om saksforhold eller vurderinger. Talen trenger dog ikke være formulert i et verbalspråk, men kan også bestå i for eksempel en bildefortelling – en såkalt ikke-språklig, talende kilde. En stum kilde er på sin side ikke-språklige spor etter menneskelige handlinger – for eksempel bestående av filmkamera eller avistrykkerier som begge kan si noe om hvilke produksjonsmuligheter som fantes på bestemte tidspunkter (Dahl, 1991, i Østbye et al. 2013, s. 43). I mitt tilfelle blir dokumenter objekter for innholdsanalyser av avisartikler og intervju. Dokumentanalyse blir ifølge Østbye et. al., (2013, s. 51) brukt når man bruker dokumenter som kilder eller ressurser for beskrivelser av virkeligheten.

### 3.4 Datagrunnlag og gjennomføring

Jeg skal i denne oppgaven gjøre en analyse av krisehåndteringen av Giske-saken. Saken inneholder mye informasjon, både ubekreftet og bekreftet informasjon. Målet med denne oppgaven er ikke konkludere rundt hvem av Giske eller varslerne som hadde mest rett, eller frembringe ny informasjon i saken. Jeg vil heller først beskrive strategiene ut fra teoretiske kategorier, så evaluere dem ut fra normative anvisninger i teoriene.

Hovedgrunnlaget for analysen er intervju gitt i NRK og Verdens Gang, i ulike nyhetsrelaterede program. Jeg har valgt ut fire ulike intervju eller uttalelser som grunnlag for min analyse.

Disse fire dokumentene er svært relevante deler av prosessen rundt Giske-saken, og deler av hendelsesforløpet som hadde avgjørende betydning for resultatet av håndteringen av saken. Disse delene inneholder Jonas Gahr Støre sitt intervju i politisk kvarter, Giskes møte med Dagsrevyen, Gahr Støre sitt andre intervju – i Dagsrevyen 21 samt Giskes angrep på behandlingsprosessen i VG etter at saken var ferdigbehandlet. Jeg har valgt å ta for meg en hendelse fra hver av krisens tre deler; innledning, hoveddel og slutt. Innledningen består av analyse av Støres intervju i politisk kvarter, hoveddelen består av to intervjuer og to analysekapitler; Giske i Dagsrevyen og Støre i Dagsrevyen 21. Analysen av Giske-leirens angrep på behandlingsprosessen i varslersakene utgjør krisens slutt. Det ble gitt mange andre redegjørelser og intervju underveis i prosessen som jeg har valgt å utelukke fra analysen, da jeg mener de delene jeg har valgt ut er svært betydningsfulle og avgjørende for utfallet og håndteringen av krisen.

### 3.5 Skriveprosessen

Utvelgelsen av tema til oppgaven startet høsten 2017. Etter å ha brukt god tid den høsten på å bestemme tema, ble det som sagt endret da saken om Trond Giskes oppførsel i Arbeiderpartiet inntok mediebildet i desember 2017. Første møte med veileder Jan Svennevig ble holdt i januar 2018. Her diskuterte vi temaet, mulige måter å løse oppgaven på, samtidig som vi planla veien videre. Jeg transkriberte de mest relevante intervjuene – de som skulle være grunnlaget for analysen. Deretter begynte jeg å knyttet materialet opp mot teorigrunnlag og senere analysen.

### 3.6 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

Østbye et. al., (2013, s. 124) skriver om at det i vurderingen av forskningsprosjekt og dets metodiske kvalitet er vanlig å trekke frem tre vesentlige aspekter til diskusjon; generalisering, validitet og reliabilitet.

### 3.7 Reliabilitet

Reliabilitet handler om behandlingen av data og i hvilken grad denne er gjort nøyaktig og pålitelig (Østbye et al., 2013, s.124). Forfatterne skriver at det er en forutsetning at det er stor grad av validitet og reliabilitet for at man skal kunne generalisere de funnene som er kommet frem gjennom analysen (Østbye et al., 2013, s.124). Grunnlaget for min analyse ligger i offentlig, redaksjonelt materiale, som er tilgjengelig for alle. Jeg har redegjort for hvorfor jeg har valgt de ulike delene av håndteringen, hvilket teoretiske grunnlag oppgaven har og redegjort for mine metoder. Ut i fra dette mener jeg reliabiliteten er god.



### 3.8 Validitet

Østbye et al., (2013, s.124) skriver at validitet handler om hvorvidt man som forsker forholder seg til det en tror eller ønsker å forholde seg til, altså i hvilken grad design og operasjonalisering gir relevant innsikt i den overordnede problemstillingen. Ved å bruke teorier fra anerkjente forfattere innen krisekommunikasjon og omdømmeforsvar, sørger jeg for validitet i analyse og drøfting. Samtidig stiller dette også krav til validiteten i materialet og dataene jeg analyserer. Giske-saken om omtalen av den i mediene var enorm, og det eksisterer mange uttalelser om saken i mediene – både om selve anklagene mot Giske, men også kommentering av behandlingsprosessen i saken. Da denne oppgaven har til hensikt å vurdere håndteringen av saken opp mot normativ teori, er det vesentlig å kunne vurdere faktisk håndtering, og ikke angivelig håndtering. Med det mener jeg at for å kunne sikre validitet i analysen, må jeg vite at den håndteringen som er blitt gjort, stemmer, og ikke bare er gjengitt som rykter eller spekulasjon i medier. Å ta utgangspunkt i TV-intervju eller nyhetsartikler vil derfor gi meg denne sikkerheten og validitet. Når Jonas Gahr Støre stiler til intervju i Dagsrevyen, er han smertelig klar over at det han sier, når ut til folk, og kan bli stående som folks inntrykk av ham og håndteringen av prosessen. Han kommuniserer til folket, og gir meg krisehåndtering på direkten.

### 3.10 Generalisering

Generalisering har ifølge forfatterne å gjøre med i hvilken grad analysen med påfølgende funn kan gjøres allmenngyldige (Østbye et al., 2013, s.124).

## **Kapittel 4 - presentasjon av hendelsesforløp**

Her vil jeg presentere hendelsesforløpet i saken i grove trekk.

Dagens Næringsliv publiserte 7. desember 2017 en artikkel om at Anniken Huitfeldt, på et møte i Arbeiderpartiets stortingsgruppe, skal ha uttalt at rykter om seksuell trakassering kan bli misbrukt i interne maktkamper. Huitfeldt understreket senere overfor NTB viktigheten av å melde fra dersom man hører om seksuell trakassering i partiet, ikke spre rykter om det (Aaser & Grøttum, 2018).

Dagens næringsliv melder den 13. desember 2017 at ledelsen i Arbeiderpartiet hadde fått de kalte «henvendelser om flere saker om oppførselen til Arbeiderpartiets nestleder Trond Giske» (Aaser & Grøttum, 2018). (NB! Denne saken er lagt som vedlegg 1)

14. desember 2017 skrier VG at Giske allerede i 2011 hadde blitt innkalt til et møte med partisekretæren i partiet, etter at Giske hadde sendt tekstmeldinger til et 19 år gammelt medlem i AUF – Arbeiderpartiets ungdomsparti. Trond Giske ble ikke på dette tidspunktet anklaget for seksuell trakassering, men sentrale medlemmer i partiet reagerte på oppførselen til Giske (Aaser & Grøttum, 2018).

Dagen etter, den 15. desember 2017, uttaler partileder Jonas Gahr Støre til NRK at han avviser at Giske har opptrådt upassende – med bakgrunn i det Støre selv hadde lest om saken i avisene (Aaser & Grøttum, 2018).

20. desember 2017 innrømmer seks kvinnelige samt én mannlig topp i partiet - gjennom et underskrevet opprop – at de over en lengre periode har kviet seg for å ta til orde i offentligheten om seksuell trakassering og den såkalte «#metoo-kampanjen» (Aaser & Grøttum, 2018).

Samme dag kommer det frem gjennom Dagens Næringsliv at partileder Gahr Støre har innkalt Giske til et møte, for å konfrontere ham med minst fire nye varsler om upassende oppførsel (Aaser & Grøttum, 2018)

Aaser & Grøttum (2018) skriver at det hersket usikkerhet rundt hvordan disse varslingssakene skulle håndteres i partiet. Tre av dem som hadde varslet, ble på bakgrunn av denne usikkerheten invitert til Støres kontor. De tre kvinnene ga i forkant av dette uttrykk for sine krav til selve håndteringen av varslingssakene.

21. desember 2017 holdes det et møte hjemme hos partisekretær Kjersti Stenseng. I tillegg til partisekretæren er partileder Støre og nestleder Giske til stedet på møtet (Aaser & Grøttum, 2018). Etter et seks timer langt møte med ledelsen, beklager Trond Giske senere samme dag sin oppførsel i en pressemelding. Gahr Støre sier samtidig at situasjonen er alvorlig, og uttaler at det er blitt innrapportert ubehagelig seksuell omgang fra Giskes side. Støre uttalte også at Giske hadde opptrådt på en kritikkverdigg måte. Samme kveld går Giske i studio på Dagsrevyen og beklager sin oppførsel (Aaser & Grøttum, 2018)

22. desember 2017 uttaler Jonas Gahr Støre at han ikke har bedt Giske om å gå, men understreker at nestlederen har lite å gå på. Samme kveld skriver Ap-nestleder Hadia Tajik på

Facebook at hun er blitt kontaktet av flere som har varslet om Giskes oppførsel. Tajik uttalte på gjennom sin Facebook-profil at hun opplevde varslene som rystende lesning, både som menneske, nestleder og jurist. Samme kveld tar Giske til pennen og publiserer et Facebook-innlegg hvor han informerer sine følgere og omverdenen om at han er sykemeldt – på bakgrunn av presset og belastningen på ham (Aaser & Grøttum, 2018).

23. desember informerer Støre om at det vil bli holdt et sentralstyremøte rett over nyttår, med Giske-saken som tema. Støre uttalte at det var en krevende tid for partiet, og at hans omtanke gikk til de kvinnene som hadde varslet om uønskede opplevelser fra Giske (Aaser & Grøttum, 2018)

1. januar. 2018 uttaler Støre at Giske fritas fra sitt verv som nestleder på ubestemt tid – «i lys av den krevende situasjonen» Like etterpå skriver Giske følgende på sin Facebook-profil: *«Det er kommet flere grunnløse og falske varsler med påstander og beskrivelser jeg på det sterkeste bestriker. Denne dagen gjennomførte Giske og Støre et tre timer langt møte – hvor Giske fikk anledning til å kommentere varslene som hadde kommet inn»* (Aaser & Grøttum, 2018)

I det annonserte sentralstyremøtet 2. januar velger Hadia Tajik å lese opp innhold fra to av varslings sakene – noe som var i strid med planen til Støre. Støre uttalte etter møtet at han har tillitt til varslene. Støre gjorde det også klart at den det varsles mot – Giske – får lov til å gi sin versjon av saken. Partilederen tar avstand fra det Giske kalte «falske varsler» (Aaser & Grøttum, 2018).

Dagens Næringsliv skriver 5. januar at Giske før jul sendte en tekstmelding til varslere, hvor han gjengir det han uttalte var en SMS, sendt fra Anniken Huitfeldt til Dagens Næringsliv. Med dette ønsket Giske å stoppe DNs første sak om varslingene. I SMSen gikk det frem at Huitfeldt, av prinsipielle årsaker, ikke ville kommentere det såkalt slarv fra fester. I SMSen står det også at Huitfeldt aldri mottok henvendelser om upassende oppførsel på festen Dagens Næringsliv omtaler i saken. Senere bekreftet Huitfeldt at hun aldri sendte denne tekstmeldingen til Dagens Næringsliv, og at hun reagerer om Giske fremførte uttalelser på hennes vegne (Aaser & Grøttum, 2018).

På kvelden søndag 7. januar annonserer Giske at han trekker seg som nestleder i partiet. Giske uttalte blant annet at belastningen på ham og familien hadde blitt for stor (Aaser & Grøttum, 2018).

## **Kapittel 5 - Materiale**

Jeg skal nå presentere materialet – grunnlaget for analysen. Som nevnt er intervjuene Støre og Giske gav i NRK, henholdsvis Politisk kvarter. Dagsrevyen., og Dagsrevyen 21 den 21. desember 2017. I tillegg vil jeg inkludere delen jeg har valgt å kalle «Giskes motangrep» en artikkel fra Verdens Gang 25.01.2017 hvor Giskes advokater kritiserer behandlingen av varslersakene. Disse fire delene er hovedgrunnlaget for analysen – de delene jeg vil gå mest i dybden på. Samtidig er det andre elementer som påvirker saken, og som jeg vil trekke inn i analysen av krisehåndteringen. I dette tilfellet er det en hendelse fra 2011, hvor Giske ble innkalt til møte med ledelsen i Arbeiderpartiet etter å ha sendt en SMS til en mindreårig jente i AUF, og den første pressemeldingen partiledelsen sendte ut i forbindelse med Giske-saken i 2017. Jeg vil kort presentere disse to hendelsene, før jeg går over på hoveddelene – intervjuene gitt under selve krisen.

### 5.1 SMS-saken i 2011

Trond Giske ble i 2011 innkalt til et møte med partisekretær Raymond Johansen etter at Giske hadde sendt en SMS til en 19 år gammel jente i AUF i forbindelse med en partimiddag. Giske var på daværende tidspunkt næringsminister, og Giske spurte jenta hvor det var fest. Den involverte jenta hadde kontaktet partiledelsen angående saken. SMSene ble sendt sent på kvelden eller natten. AUFs tidligere generalsekretær, Tonje Brenna, samt Raymond Johansen, tidligere partisekretær i Arbeiderpartiet, bekrefter hendelsesforløpet. Giske ble innkalt til et møte med Raymond Johansen hvor Giske forklarte seg. Saken fikk ingen ytterligere konsekvenser for Giske i 2011. Giske skal i desember 2017 ha fått kritikk av flere sentrale medlemmer i partiet for å ha sendt SMSene i 2011. Medlemmene stilte seg kritisk til at Giske tok kontakt med den langt yngre jenta som i 2011 var 19 år (Melgård, Mosveen, & Skarvøy, 2017).

### 5.2 Pressemeldingen

I en pressemelding sendt media 21. desember 2017 kommenterer Arbeiderparti-ledelsen med Giske og Støre i spissen for første gang varslersaken. Pressemeldingen er gjengitt under. Da strategiene i den i hovedsak representerer både Støre og Giskes måte å håndtere saken på, har jeg valgt kun å gjengi denne, som en del av prosessen, mens jeg analyserer noen av

intervjuene som kommer senere, da jeg mener de er av større betydning for utviklingen av saken. Tidspunktet for meldingen er likevel viktig i saken, da den var organisasjonens første uttalelse vedrørende krisen.

Arbeiderpartiets pressemelding i forbindelse med innkomne varsler mot Trond Giske:

*«– Kjersti Stenseng og jeg har i dag hatt en gjennomgang sammen med Trond Giske av varsler som er kommet inn til partiet, vedrørende ham, sier Jonas Gahr Støre.*

*– Jeg kan av hensyn til de berørte ikke kommentere enkeltsaker. Men jeg har understreket alvoret i situasjonen når partiet mottar slike varsler. Jeg har sagt fra til Trond om at han har opptrådt på en måte som er kritikkverdig. Trond har overfor meg uttrykt at han tar inn over seg alvoret og at han forstår at han har opptrådt på en måte som har ført til disse reaksjonene, sier Støre.*

*– Jeg er gjort kjent med at det er kommet varsler som angår meg, sier Trond Giske. Jeg har hatt en gjennomgang av dette sammen med Jonas og Kjersti i dag og tatt til meg kritikken. Jeg tar på alvor at jeg har opptrådt på en måte som har vært belastende. Det beklager jeg sterkt. Det er mitt ansvar å bidra til at ingen opplever meg slik.*

*– Jeg ser at slike opplevelser er negativt for partiet og for partikulturen vi skal ha, og at det er et særlig ansvar for oss som har ledende tillitsverv å sørge for en god partikultur. Dette tar jeg til meg og vil gjøre mitt for å bidra til dette, sier Giske.» (Skardalsmo, 2017).*

### 5.3 Jonas Gahr Støres benektelse

Her vil jeg presentere intervjuet Jonas Gahr Støre ga i Politisk kvarter 15. desember 2017. Dette er Støre sitt første uttalelse i saken, etter at saken om varslene om Giskes atferd var omtalt i Dagens Næringsliv to dager tidligere.

J= journalist

S= Støre

*J: VG skriver om interne konflikter i Arbeiderpartiet. Dagens Næringsliv skriver at dere i AP-ledelsen har fått flere varsler om Trond Giske. Det er blant annet snakk om SMSer sendt til en ung jente i AUF ut på natta, og det noen har varslet som upassende oppførsel. VG skriver om spent stemning i Arbeiderpartiets Stortingsgruppe og at to medarbeidere begynte å gråte da*

*de skulle beskrive situasjonen. Jonas Gahr Støre, er det en internmaktkamp som nå pågår i Arbeiderpartiet?*

*S: Nei, det vil jeg avvise, og det kjenner jeg meg ikke igjen i det som avisene her skriver. La meg få først si, for dette handler om det tema vi har vært opptatt av i høst, MeToo og uønsket opptreden og atferd. For oss er dette et stort og viktig tema. Som leder av Arbeiderpartiet vil jeg si at til vår organisasjon at vi har nulltoleranse mot trakassering og upassende opptreden. Og det viktige nå er at de som har noe å si, de som har noe å fortelle, skal være trygge for å stå frem. Det håndterer vi godt i vår organisasjon, vi har retningslinjer, vi har håndteringsprosedyrer for å kunne håndtere det på en skikkelig måte for de som har noe å fortelle, og for de som har noe å bli fortalt om. Men av det jeg har sett i avisene, og som er omtalt der, er ikke av en sånn karakter at jeg mener det er grunn til å fremme anklager eller reise det som en sak*

*J: Det er snakk om saker som går tilbake i tid, og ingen står frem som krenket, men Dagens Næringsliv skriver altså om tre tilfeller som likevel er varslet inn til ledelsen. Har Trond Giske opptrådt upassende?*

*S: Nei, etter det jeg har lest i avisene, så må jeg bare avvise det. Og la meg understreke det at dersom du skal behandle en sak, så må det være en sak, noen som står frem. De skal være trygge for at de gjør det. Det er ikke tilfellet i disse sakene som avisene her har omtalt, så det kjenner jeg meg ikke igjen i.*

*J: Blant annet har det vært mye diskutert dette her med at medlemmer i Arbeiderpartiet ble advart mot å bruke rykter om trakassering i maktkamper i partiet, er det det som skjer nå?*

*S: Nei, men tilbake til utgangspunktet. Hvis du har noe å fortelle om, så skal du fortelle og være trygg for det. Ingen skal sette merkelapper over at du er i den eller den kategorien. Så har vi et robust system for å ta i mot og behandle det. Og det har vi gått grundig gjennom i høst, for å sørge for at hele organisasjonen vet om det. Du vet hvor du kan melde det inn. Politikk er alltid en innsats for makt og posisjoner og gjennomslag. Nå samler vi oss for å kunne være en god opposisjon, vi har tapt valg sammen og vi skal vinne nye valg sammen. Og det er den oppgaven vi har, og så får vi tåle at mediene skriver om det. Men som sagt, jeg avviser det. Jeg sitter som leder av Arbeiderpartiet. Føler det er en god posisjon for å føre politikk i Stortinget på.*

*J: Så det er helt feil at det er uro i partiet?*

*S: Jeg skjønner at det blir uro når du får de oppslagene som du nå tegner i avisen, det er ikke rart det. Jeg skal ikke gå inn og kommentere hva jeg har lest der, jeg har meninger om det. Det er nå avisenes jobb. Jeg svarer på dine spørsmål. Jeg opplever ikke at det er maktkamp i Arbeiderpartiet. Det viktige for meg nå er at, i en høst, hvor du får et tema om hva som skjer på arbeidsplassen, er du trygg, hvis du er kvinne, særlig hvis du er ung kvinne. Mitt svar til alle dem er ja, du er trygg. Har du noe å fortelle, stå frem, vi skal ta det på alvor, og vi har gode prosedyrer på å gjøre det på en skikkelig måte.*

*J: OK, takk skal du ha. (Søliusvik & Zondag, 2017).*

#### 5.4 Giskes ydmykelse

Her presenterer jeg intervjuet Trond Giske ga i Dagsrevyen den 21. desember 2017.

J= Journalist

G= Giske

*J: Trond Giske, du sier du har opptrådt upassende. Hva er det du nå beklager?*

*G: Jeg beklager at jeg har opptrådt på en måte som enkeltmennesker har opplevd som upassende eller ubehagelig. Det må jeg legge på min kappe og det er min skyld. Og det er jeg veldig lei meg for. Vi har de siste dagene fått inn varsler og henvendelser om dette, fra enkeltpersoner, og vi har gått gjennom det. Det har vært en øyeåpner for meg, som jeg tar dypt alvorlig, og som jeg beklager og skal lære av.*

*J: Har du bedt disse kvinnene om unnskyldning?*

*G: Jeg har formidlet det gjennom partiet. Jeg har ikke vært i direkte kontakt, men har også sagt meg villig til det, dersom det kan hjelpe. Uansett så har jeg beklaget, tatt det til meg og tatt kritikken.*

*J: Var det medieoppslagene, samtalene med Støre og Stenseng i dag.. (pause) Hva var det som fikk deg til å skjønne alvoret i den måten du har oppført deg på?*

*G: Det var jo de konkrete henvendelsene og varslene, og ta det på alvor. Jeg tror jo de siste ukene og månedene (Sikter til MeToo-kampanjen) har vært en enorm øyeåpner for veldig mange, også for meg. Når du får så konkrete tilbakemeldinger, så er det ikke noe annet å gjøre enn å legge seg flat, ta ansvar selv og ta selvkritikk.*

*J: Men oppfattet du dette aldri som upassende da det faktisk skjedde?*

*G: Jeg tror nok at jeg må innse at jeg ikke har vært min oppførsel og min rolle bevisst nok. Det kan dreie seg om ulikhet i maktforhold, aldersforskjell, eller det kan dreie seg om sosiale sammenhenger med mye alkohol. Jeg har ikke opptrådt på en måte som er representativ for de verdiene jeg ønsker å stå for eller Arbeiderpartiet ønsker å stå for, og det må jeg bare ta innover meg at jeg må ta selvkritikk på og lære av.*

*J: Er noe av det som har skjedd det som vil falle inn under begrepet seksuell trakassering?*

*G: Jeg er ikke... altså, om det er upassende oppførsel eller noe som er ubehagelig så er det for meg mer enn nok til å beklage dypt. Fordi at når folk møter jeg, så håper jeg at de skal oppleve trygghet og trivsel. Det skal ikke være ubehagelig eller upassende, så det er det viktige for meg.*

*J: Kom Støre eller Stenseng med noe du oppfattet som overraskende i samtalene med deg i dag?*

*G: Eh... Jeg kjente jo ikke til de sakene som de tok opp med meg...*

*J: (avbryter) Så du husker ikke disse sakene?*

*G: Altså, jeg husker situasjonene som beskrives, eh.. men, men, jeg kan ikke... av hensyn til dem som varslet og sagt ifra gå inn på det, men jeg tenker at uansett omstendigheter og den type ting så er det en helhet som jeg må ta på fullt alvor. Og selv om jeg ikke bestandig gjenkjenner meg eller er enig i alle detaljene, så er det den helheten som er avgjørende for meg, at jeg beklager dypt.*

*J: Oppfatter du at Støre og Stenseng fortsatt har tillit til deg?*

*G: Jeg opplever hvertfall at de skjønner at jeg tar den kritikken på alvor. Jeg opplever at de er veldig ryddige og ordentlige i sine roller. Sier ifra om det er flere som har ting som de ønsker å ta opp så er de velkommen til å gjøre det, også fra meg er det veldig viktig å si.*

*J: (Avbryter) Men oppfatter du at de har tillit til deg som nestleder i partiet?*

*G: Jeg opplever hvertfall at de er innstilt på å jobbe godt sammen, og at de ser at dette er noe som jeg beklager dypt, og som jeg skal jobbe med og som jeg tar på alvor.*

*J: Hva tenker du om din stilling som nestleder?*

*G: Jeg tenker selvfølgelig at en sånn situasjon svekker tilliten til meg. Og det er jeg også lei meg for alle de flotte parti-folkene som opplever at dette går ut over dem. Og jeg skal gjøre*



*alt jeg kan for å gjenreise den tilliten. Og det er bare tiden som vil vise om jeg kan lykkes med det, men jeg skal gjøre mitt beste.*

*J: Men med det omdømme-tapet du nå har hatt; kan du gå videre, som om ingenting har skjedd - nærmest - i partiet?*

*G: Nei. Det kan jeg overhode ikke. Tvert imot. Jeg må si at dette har vært dypt beklagelig. Jeg må lære av det. Jeg må passe på at jeg ikke kommer i slike situasjoner igjen. Og jeg må gjenreise en tillit jeg håper jeg kommer til å være verdig i fremtiden.*

*J: Så er det mange som har sagt at dette er en del av en maktkamp, det som nå har skjedd, anklagene som har kommet mot deg. Oppfattet du det sånn?*

*G: For meg er ikke dette et poeng her. For meg er det en situasjon som jeg har satt meg selv i. Det er ting som jeg har gjort som har gjort at disse sakene har kommet opp, og det tar jeg på det dypeste alvor.*

*J: Oppfatter du at du har blitt utsatt for en svertekampanje, som enkelte fylkesledere har nevnt?*

*G: Igjen; jeg har varslene og henvendelsene på alvor. Dette er enkeltmennesker som helt åpenbart har opplevd ubehageligheter i møte med meg, og sånn skal det ikke være, og det tar jeg innover meg.*

*J: I hvilken grad tror du dette har skadet partiet?*

*G: Nei, jeg er jo redd for at alle disse oppslagene og situasjonene har skadet partiet, og det er jeg jo kjempelei meg for...*

*J: (avbryter) Men du så ikke dette underveis?*

*G: Jeg tror hele samfunnet har fått en øyeåpner de siste månedene. Jeg skulle ønske mye var ugjort, jeg skulle ønske at jeg hadde lært det tidligere, og jeg tar det innover meg nå.*

*J: Hvordan skal du gjenreise tilliten nå?*

*G: Ved å vise at jeg tar de henvendelsene og tilbakemeldingene på dypt alvor, at jeg skal vise meg tilliten verdig, at jeg står for verdier, holdninger og et samfunnssyn og likestillingssyn som folk vil respektere og ha tillit til.*

*J: Takk skal du ha, Trond Giske.*

### 5.5 Jonas Gahr Støres retrett

Her presenterer jeg intervjuet Jonas Gahr Støre ga i Dagsrevyen 21 den 21. desember 2017 (Wolasmal et al., 2017).

J= Journalist

S= Støre

*J: Jonas Gahr Støre er kommet på banen for å svare på disse vanskelige spørsmålene. Støre, har du abdisert som partileder?*

*S: Nei, det at jeg ikke er i Dagsrevyen er ingen abdikasjon, men jeg mener det var rimelig at Trond Giske svarte på de spørsmålene som ble stilt, han har mye å svare for...*

*J: (avbryter).. Men du ble kritisert for å være usynlig. Du sender ut en pressemelding og sender Giske til å svare på disse alvorlige anklagene?*

*S: Ja, fordi han har mye å svare for. Jeg har gitt ham klar kritikk i dag, det har jeg redegjort for i den pressemeldingen. Han (Giske) har vært borte fra mediene lenge, og han har svart på det i dag. Jeg synes det har vært greit at de svarene kom ut. Jeg er her nå, og jeg skal selvfølgelig være i mediene ellers. Dette er en alvorlig sak, han er blitt det forelagt og fått en kritikk som er uvanlig sterk.*

*J: Har du tillit til Trond Giske?*

*S: Vi er valgt av landsmøtet i ledelsen, og jeg har tillit til at Trond Giske vet at for å være den tilliten verdig når landsmøtet møtes, så må han vise det nå. Han har selv sagt at den tilliten er svekket, og det tror jeg er riktig etter det som er fremkommet. Og så må han bevise at han er den verdig når han nå skal fortsette sitt virke.*

*J: Men har du som partileder tillit til Trond Giske?*

*S: Ja, jeg må ha tillit til at han gjør den jobben han er satt til å gjøre, og den jobben du har når du er i en lederposisjon.*

*J: Han innrømmer i kveld at han har hatt en ufordragelig oppførsel og beklager dette. Hva skal til for at Arbeiderpartiet og du som partileder mister tillit til din nestleder?*

*S: Det vil handle om et samlet inntrykk. Og nå er det altså ikke jeg som velger nestledere i partiet, det er det landsmøtet som gjør, men selvfølgelig er jeg leder for både tillitsvalgte og andre. Og jeg fant det riktig nå å forelegge Trond Giske disse varslene. Han har rett til å kommentere dem, han har rett til å ha meninger om dem. Og så har jeg ut i fra en*

*helhetsvurdering gitt ham en veldig klar kritikk og sagt at dette er en opptreden som han må endre på. Det forstår ham, og jeg legger til grunn at han kommer til å vise det.*

*J: Så sent som i forrige uke så sa du på politisk kvarter at Giske ikke har hatt upassende oppførsel. Hva er det som har endret seg?*

*S: Ja, da kommenterte jeg tre konkrete saker som står om i mediene, som jeg mente det var grunnlag for å si det.*

*J: Og nå er det kommet nye saker?*

*S: Ja, helt riktig, og...*

*J: (avbryter) og dreier disse sakene seg om seksuell trakassering?*

*S: De er altså innrapportert fra kvinner som har opplevd ubehagelig ehh... eh.. Omgang med.. av seksuell karakter og det må vi ta på største alvor, og det er vi... har vi også lært gjennom MeToo-kampanjen. Vi har tatt det på alvor...*

*J: (avbryter) så det dreier seg om seksuell trakassering?*

*S: Ja, det er en opplevelse av det, og det er eh.. eh.. Alvorlig og vi mener det er tatt på alvor. Vi understreker at de som har hatt historier å fortelle, som de har opplevd i Arbeiderpartiet, med den ene eller den andre, de kan melde fra, og de skal bli behandlet på en trygg måte.*

*J: (avbryter) Har dere oversikt over alle varslene mot Trond Giske? Har dere fått alt på bordet nå, eller kommer det flere saker?*

*S: Det kan komme flere saker. Jeg fant det riktig etter disse sakene å være veldig tydelig etter noen dager, når jeg hadde sett på dem, og si ifra, komme med en klar advarsel. Det er en klar advarsel, og det er ikke noe blanko-fullmakt på at man da har alt på stell, dersom det kommer andre saker som er mer alvorlige, og det vet Trond Giske godt.*

*J: Flere Arbeiderparti-politikere har snakket om en giftig kultur internt i ditt parti. De sier det er vanskelig å varsle om denne typen saker. Hva svarer du på den kritikken?*

*S: For det første sier jeg at de som nå har varslet skal varsle og bli tatt på alvor. Jeg tror det store flertallet av oss ønsker å drive med politikk og komme i gang med det. Men det er helt riktig, det er en anstrengt stemning, for disse sakene er vanskelige, de er vonde, og de går inn på mange. Det er ikke noen god situasjon for partiet, og vi har ansvar for å komme ut av det og jeg tar det ansvaret på stort alvor.*

*J: Det er hasteinnkalt til et sentralstyremøte i kveld, hva har dere tenkt til å drøfte der?*

*S: Nei, jeg kommer til... det er ikke et møte, men jeg kommer til å orientere sentralstyret og fylkeslederne våre om situasjonen, bruke tid til å forklare, og svare på det som måtte være av spørsmål, det syns jeg er riktig etter en dag som denne (Wolasmal et al., 2017).*

## 5.6 Giskes motangrep

Trond Giske var sykemeldt i perioden 22. desember 2017 til 7. februar 2018 (Toftaker, Sæ-Khow, Rise, NRK, 2018). I løpet av denne perioden var det Giske advokater, Christopher Hansteen og Frode Sulland, som har uttalt seg for Giske. I januar 2018 gikk de nevnte advokatene ut og kritiserte behandlingen av varsler-sakene i Arbeiderpartiet, hvor de blant annet uttalte følgende i en pressemelding gjengitt i Verdens Gang 25. januar 2017;

*«– Vi stiller oss svært kritiske til at Arbeiderpartiet har behandlet sakene uten at Trond Giske har fått gi sitt tilsvarende. Giske er sykemeldt, og har derfor ikke vært i stand til å fremlegge sin versjon, skriver advokatene i en pressemelding (Røed, 2018).*

Giskes advokater skriver videre at de mener Arbeiderpartiet bryter et grunnleggende rettssikkerhetsprinsipp når de ikke lytter mer til Giske enn de har gjort. De mener også at den som blir anklaget får lov til gi sin versjon av saken, noe de understreker Arbeiderpartiet selv har poengtert tidligere i saken at er viktig (Røed, 2018)

Advokatene mener også at Arbeiderpartiet har lagt til grunn det de omtaler som en «omvendt bevisbyrde»:

*«Partiet har lagt opp til at varslers forklaring legges til grunn, og at det er Giskes ansvar å bevise sin uskyld. Når man da konkluderer uten at Giske har gitt sin versjon, er konklusjonen gitt» (Røed, 2018).*

Av artikkelen fremgår det også hvordan partiet responderte på uttalelsene til advokatene til Giske:

*«Arbeiderpartiet skriver på sin side at Giske har vært forelagt innholdet i varslene, og at hans advokater har hatt tilgang til alt materiale i sakene, og hatt løpende kontakt med partiets advokat (Røed, 2018).*

Arbeiderpartiets leder Jonas Gahr Støre uttaler seg om saken i artikkelen, hvorpå han mener at Giske har fått god mulighet til å komme med sin versjon:

*«Det mener vi, og vi mener det også var viktig av hensyn til varslerne å lukke sakene. Vi har sett det som vårt ansvar å kunne gi en tilbakemelding til hver av varslerne, og det har vi gjort i dag» (Røed, 2018).*

## **Kapittel 6 - Analyse**

Analysen er som sagt oppdelt i fire/fem analysekapitler. Jeg skal nå se disse utvalgte hendelsene opp mot sentrale teorier innen krisekommunikasjon og omdømmeforsvar. Aller først er det naturlig å se litt på omstendighetene for denne saken,

Ut fra den konkrete krisesituasjonen har jeg kommet frem til følgende roller som er utsatt for omdømmerisiko:

1. Giske som nestleder
2. Støre som leder
3. Arbeiderpartiet - gjennom Støre

### **6.1 Definisjon av krisesituasjonen**

Som vi har sett defineres krisebegrepet noe ulikt. Definisjonene har likevel fellestrekk. Ut i fra den presenterte teorien kan vi si følgende om Giske-saken ut i fra definisjonene om krisebegrepet:

Giske-saken er en oppfatning av en uforutsigbar hendelse, som truer viktige forventninger til både Giske, Støre og Arbeiderpartiets interessenter, og kan ha en betydelig innvirkning på de nevntes ytelser og samtidig føre til negative konsekvenser for alle de tre aktørene (Coombs, 2007, s. 2-3). I tillegg innebærer krisen i Giske-saken en trussel mot høyt prioriterte verdier i Arbeiderpartiet, hos Giske og Støre, samtidig som den gir Giske, Støre og resten av

partiledelsen et begrenset tidsrom for respons og handling. Varslene mot Giske er uventet eller ikke forventet av Arbeiderpartiet (Herman 1963, i Frandsen og Johansen, 2015, s. 77). Varslersakene og behandlingen av dem skaper et betydelig psykologisk stress og vurderinger og handlinger må gjennomføres hurtig. Dersom Giske, Støre eller Arbeiderpartiet ikke handler, kan det oppstå uopprettelig skade. Giske og Støre kan miste tillitt innad i partiet, blant velgere og potensielle velgere. Det er også usikkerhet rundt krisens effekt og hvordan varslersakene kan håndteres (Lerbinger, 2012, i Bråten, 2013, s. 9-10)

Når det gjelder interessentene i denne saken, altså de personene eller gruppene som selv enten er påvirket av organisasjonen eller selv kan påvirke den, er de flere (Bryson, 2004, i Coombs, 2007, s. 3). Som vi har sett er interessentene og deres syn på den konkrete situasjonen svært viktig for om man kaller hendelsen for en krise eller ei. Først og fremst er Giske og Støre interessenter i denne saken. Enda viktigere akkurat her er varslerne - dem som har meldt inn sine historier og opplevelser med Giske til partiledelsen. I tillegg har du alle medlemmene av Arbeiderpartiet, medlemmer i AUF - partiets ungdomsforening - alle velgere og potensielle velgere i befolkningen. Giske og Støre utgjør viktige roller gjennom sine verv i partiet. Varslerne er viktige å ivareta - som medlemmer (eller tidligere medlemmer av partiet). Til slutt kommer velgere og potensielle velgere - som partiet risikerer å miste til andre partier ved neste valg, dersom de håndterer saken på en dårlig måte. Bryson (2004 i Coombs, 2007, s. 3) skriver om viktigheten av at ledelsen i en organisasjon ser den aktuelle hendelsen fra interessentenes side og perspektiv, for å så tidlig som mulig kunne vurdere om en krise har oppstått (Bryson, 2004 i Coombs, 2007, s. 3). Dette er et viktig punkt i krisehåndteringen, som jeg vil ta opp i drøftingen senere.

Giske-saken som krise kan medføre brudd med de forventningene omgivelsene og interessentene har til hvordan en organisasjon skal handle. Barton, 2001; Dilenschneider, 2000, i Coombs, 2007, s. 3. Som sett vil Giske-saken kunne påvirke/forstyrre enkelte interessenters forventninger til organisasjonen, noe som kan gjøre dem både urolige og sinte, og truer forholdet til organisasjonen. På denne måten kan Giske-saken samt hvordan den blir håndtert av Giske, Støre og Arbeiderpartiet true de tre aktørenes omdømme (Barton, 2001; Dilenschneider, 2000, i Coombs, 2007, s. 3)

Begrepet *omdømme* handler i denne saken om hvordan interessentene opplever Giske, Støre og Arbeiderpartiets handlinger og håndtering. Brutte forventninger fra de tre nevnte, medfører at interessentene opplever ledelsen og partiet mindre positivt, og omdømmene deres er da skadet (Barton, 2001; Dilenschneider, 2000, i Coomb, 2007, s. 3).

Giske-saken utviklet seg til en krise, og gikk med det de adskillig lenger enn et såkalt *mindre lokalisert avbrudd*, som er hendelser som på bakgrunn av måten de blir håndtert på, hendelsens størrelse og alvorlighet, ikke utvikler seg til en krise (Coombs, 2006b; Puachant & Mitroff, 1992).

Krisehåndteringen av Giske-saken handler om å bekjempe selve krisen - som her for Giske består i å forklare seg for interessentene og offentligheten, på en best mulig måte, slik at omdømmet hans tar minst mulig skade av krisen. For Støre og Arbeiderpartiet består saken i å håndtere de konkrete varslene om upassende oppførsel fra Giske, vise hvordan de forholder seg til utfordringene knyttet til seksuell trakassering - og begrense den påførte skaden den negative medieoppmerksomheten medfører for omdømmet til Støre og Arbeiderpartiet (Coombs, 2007, s. 5).

Det er viktig for Giske, Støre og Arbeiderpartiet å ha et godt omdømme. Et godt image/omdømme styrker Støre og Giskes selvtillit, og har stor betydning for de to partitoppenes og Arbeiderpartiets posisjon og innflytelse på omgivelsene. Arbeiderpartiets måte å tilnærme seg utfordringen rundt i MeToo-kampanjen og seksuell trakassering har for eksempel mye si for hvordan velgerne opplever partiet - noe som er viktig for holde på velgerne og samtidig vinne nye (Johansen & Frandsen, s. 205, 2015).

Et image er som sett truet når en uønsket hendelse har funnet sted og oppfatningen i befolkningen beror på at en bestemt virksomhet eller organisasjon er ansvarlig for denne hendelsen. Varslene i seg selv kunne også vært grobunn for at Giskes image og omdømme primært sett ville vært truet. Som teorien sier er det ikke avgjørende om Giske faktisk har begått eller er ansvarlig for de uønskede hendelsene, men heller hvorvidt de relevante mottakerne selv tror at Giske er ansvarlig, samtidig som Giske, Støre og partiledelsen er innforstått med at mottakerne har akkurat denne oppfatningen (Benoit, 1995:80 i Johansen & Frandsen, 2015, s. 205-206). Hva gjelder risiko for tap av image og omdømme er Giske-saken meget skadelig for Giskes selv, og om ikke mye mindre skadelig for Støre som leder og Arbeiderpartiet som parti (Benoit, 1995:80 i Johansen & Frandsen, 2015, s. 205-206).

Giske-saken og handlingene som førte til krisen faller inn under kategorien «kriser som kan forhindres» med underkategorien «Ulykker som følge av menneskelige feil» (Coombs, 2007, s. 142). Giske handlet forkjært når han var på fest og andre sosiale settinger med medlemmer i partiet og ungdomspartiet. Disse type krise utgjør en høy trussel mot Giskes omdømme

(Heath og Coombs, 2006, s. 204 i Johansen og Frandsen, 2015, s. 238). Selv om Støre og Arbeiderpartiet ikke har direkte skyld i handlingene som førte til krisen, er de en viktig del av behandlingen av saken, og også utsatt for en høy trussel mot omdømmet (Benoit, 1995:80 i Johansen & Frandsen, 2015, s. 205-206).

## 6.2 Valg av kriseresponsstrategi

Når det gjelder valg av krisereponsstrategi, sier SCCT noe om hva man bør gjøre i denne type krise (Coombs, 2007, s. 139). Trond Giske og Jonas Gahr Støre burde ut i fra SCCT og anbefalingene der benytte gjenoppbyggingsstrategier, som for eksempel unnskyldning, kompensasjon og forbedrende handlinger i sine krisehåndteringer. Coombs skriver også at forsterkningsstrategier, med styrkning og smigring, kan kombineres med andre kriseresponsstrategier (Coombs, 2007, s. 139). Med bakgrunn i at begge tillegges stor grad av ansvar i saken – riktignok på litt ulike vis, burde både Støre og Giske ta i bruk imøtekommende strategier. Giske har ansvar for handlingene som er begått – Støre for behandlingen av varslene i partiet og oppgjøret med MeToo. Felles for dem begge er at de gjennom sine roller har et stort ansvar over seg. Det store ansvaret som påligger dem begge utgjør en trussel for Giskes omdømme, for Støres omdømme og for Arbeiderpartiets omdømme (Heath og Coombs, 2006, i Johansen og Frandsen 2015, s. 238).

I analysen vil jeg komme tilbake til hvordan de ulike rollene og valg av strategi påvirker krisehåndteringen av saken.

## 6.3 Første akt: Støres benektelse

Her presenterer jeg intervjuet Jonas Gahr Støre gjorde i Politisk kvarter 15. desember 2017. Dette var Støres første kommentering av varslene som hadde kommet inn mot hans nestleder Trond Giske.

J= journalist

S= Støre

*J: VG skriver om interne konflikter i Arbeiderpartiet. Dagens Næringsliv skriver at dere i AP-ledelsen har fått flere varsler om Trond Giske. Det er blant annet snakk om SMSer sendt til en ung jente i AUF ut på natta, og det noen har varslet som upassende oppførsel. VG skriver om spent stemning i Arbeiderpartiets Stortingsgruppe og at to medarbeidere begynte å gråte da*



*de skulle beskrive situasjonen. Jonas Gahr Støre, er det en intern maktkamp som nå pågår i Arbeiderpartiet?*

*S: Nei, det vil jeg avvise, og det kjenner jeg meg ikke igjen i det som avisene her skriver. La meg få først si, for dette handler om det tema vi har vært opptatt av i høst, MeToo og uønsket opptreden og atferd. For oss er dette et stort og viktig tema. Som leder av Arbeiderpartiet vil jeg si at til vår organisasjon at vi har nulltoleranse mot trakassering og upassende opptreden. Og det viktige nå er at de som har noe å si, de som har noe å fortelle, skal være trygge for å stå frem. Det håndterer vi godt i vår organisasjon, vi har retningslinjer, vi har håndteringsprosedyrer for å kunne håndtere det på en skikkelig måte for de som har noe å fortelle, og for de som har noe å bli fortalt om. Men av det jeg har sett i avisene, og som er omtalt der, er ikke av en sånn karakter at jeg mener det er grunn til å fremme anklager eller reise det som en sak (Sølhusvik & Zondag, 2017).*

Jonas Gahr Støre bruker benektelsesstrategien til Coombs når han avviser anklagene mot Trond Giske (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen (2015, s. 237-240). Deretter går Støre over på en styrkningsstrategi, hvor han snakker om hvordan Arbeiderpartiet tar seksuell trakassering på alvor – gjennom det Støre mener er gode prosedyrer for håndtering av den type saker. (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 237-240). Han bruker også strategien rettfærdiggjørelse, når han forsøker å få det til å fremstå som om det egentlig ikke eksisterer noen fare for en krise – med bakgrunn i sakene Støre hadde lest om i mediene (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 237-240). Utsagnet om at partiet tar seksuell trakassering på alvor kan fremstå som et forsøk på å styrke både Støre som leder, men også partiets ethos og troverdighet i saken (Kjeldsen, 2015, s. 32-33). Ved å si at partiet har gode behandlingsrutiner for denne type saker, lager også Støre en fallhøyde for tap av omdømme. Denne uttalelsen krever at partiet viser at de faktisk har det. Gjør de ikke det, kan utsagnet til Støre sette ham og partiet i et dårlig lys. Da vil Støre og partiet kunne bli blottlagt på feltet, og ønsket om å ivareta partilederens og partiets omdømme vil skinne frem som det aller viktigste i saken, heller enn å faktisk ta problematikken rundt varslene og seksuell trakassering på alvor.

På spørsmålet om Trond Giske hadde opptrådt upassende eller om det var grunnlag for å ta varslersakene et steg videre, svart Støre følgende;

*“Nei, etter det jeg har lest i avisene, så må jeg bare avvise det (at Giske hadde opptrådt upassende). Og la meg understreke det at dersom du skal behandle en sak, så må det være en*

*sak, noen som står frem. De skal være trygge for at de gjør det. Det er ikke tilfellet i disse sakene som avisene her har omtalt, så det kjenner jeg meg ikke igjen i.”* (Sølhusvik & Zondag, 2017).

Partileder Jonas Gahr Støre er her kategorisk når han igjen bruker den andre strategien til Coombs; benektelsesstrategien, når han avkrefter ryktene mot Trond Giske i Arbeiderpartiet i sitt tilsvarende politiske kvarter (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 237-240). Her mener altså Støre at det ikke foreligger noen krise, i tillegg til å komme med en forklaring på hvorfor han mener det ikke eksisterer en krise (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 237-240). Han bruker også her strategien rettferdiggjørelse, ved å forsøke å vise til at det ikke foreligger noen egentlig fare eller risiko for at varslene er grunnlag for en krise (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen (2015, s. 237).

Støre blir så konfrontert med diskusjonen om at medlemmer i Arbeiderpartiet blir advart mot å bruke rykter om trakassering i maktkamper i partiet, og hvorvidt dette skjer nå, hvorpå han svarer;

*“Nei, men tilbake til utgangspunktet. Hvis du har noe å fortelle om, så skal du fortelle og være trygg for det. Ingen skal sette merkelapper over at du er i den eller den kategorien. Så har vi et robust system for å ta imot og behandle det. Og det har vi gått grundig gjennom i høst, for å sørge for at hele organisasjonen vet om det. Du vet hvor du kan melde det inn. Politikk er alltid en innsats for makt og posisjoner og gjennomslag. Nå samler vi oss for å kunne være en god opposisjon, vi har tapt valg sammen og vi skal vinne nye valg sammen. Og det er den oppgaven vi har, og så får vi tåle at mediene skriver om det. Men som sagt, jeg avviser det. Jeg sitter som leder av Arbeiderpartiet. Føler det er en god posisjon for å føre politikk i Stortinget på.”* (Sølhusvik & Zondag, 2017).

Støre bruker igjen benektelsesstrategien til Coombs når han avviser at det foregår intern maktkamp i partiet, og at varslene mot Giske kunne være en del av en maktkamp (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 237-240). Partilederen bruker også strategien styrkning her, når han igjen forteller om Arbeiderpartiets tilsynelatende gode arbeid den samme høsten med å ta seksuell trakassering på alvor, og hvordan dette arbeidet er forankret i organisasjonen (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 237-240). Utsagnet til Støre inneholder mye informasjon, og hvor svaret på det egentlige spørsmålet drukner i alt det andre Støre trekker frem, som for eksempel at han mener varslere ikke skal bli satt i «bås», at de

som varsler skal være trygge, at partiet har et robust system for å behandle slike saker i tillegg til å nevne partiets fremtidige ambisjoner på et overordnet nivå. Svaret her dreies fra det negative til det positive for partiet og Støres håndtering som leder.

Ved å vri fokus over på det tilsynelatende positive Arbeiderpartiet har gjort i kampen mot seksuell trakassering, tilstreber Støre å styrke sin egen, men også partiets troverdighet og ethos i saken, samtidig som han trekker fokuset vekk fra anklagene om maktkamp og seksuell trakassering (Kjeldsen, 2015, s. 32-33).

Når journalisten senere stiller et oppfølgingsspørsmål, og spør om det er helt feil at det er uro i partiet, svarer Støre følgende:

*“Jeg skjønner at det blir uro når du får de oppslagene som du nå tegner i avisen, det er ikke rart det. Jeg skal ikke gå inn og kommentere hva jeg har lest der, jeg har meninger om det. Det er nå avisenes jobb. Jeg svarer på dine spørsmål. Jeg opplever ikke at det er maktkamp i Arbeiderpartiet. Det viktige for meg nå er at, i en høst, hvor du får et tema om hva som skjer på arbeidsplassen, er du trygg, hvis du er kvinne, særlig hvis du er ung kvinne. Mitt svar til alle dem er ja, du er trygg. Har du noe å fortelle, stå frem, vi skal ta det på alvor, og vi har gode prosedyrer på å gjøre det på en skikkelig måte.”* (Sølhusvik & Zondag, 2017).

Her bruker Støre igjen benektelsesstrategien når han avviser anklagene (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 237-240). I tillegg benytter Støre strategien angrep på anklageren, og forsøker å så tvil ved mediernes redaksjonelle praksis og oppslagene som har vært om Giske der. Han bruker også her styrkningsstrategien når han igjen viser til partiets prioritering med å ta seksuell trakassering på alvor (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 237-240).

Vi har nå sett på hvilke strategier Jonas Gahr Støre benyttet i sitt møte med NRK i politisk kvarter 15. desember 2017 (Sølhusvik & Zondag, 2017). Støre tok i bruk angrep på anklageren, benektelse, rettfærdiggjøring og styrkning som sine strategier (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 237-240). Dette skiller seg fra anbefalingene i SCCT, da disse gikk ut på at Støre burde velge en imøtekommende strategi i sin krisehåndtering (Coombs, 2007, s. 139). SCCT sier også at man burde unngå å blande benektelsesstrategier med reduksjons- eller gjenoppbyggingsstrategier, noe Støre gjorde i sitt møte med Politisk kvarter (Coombs, 2007, s. 139). Støre benektet at det eksisterte noen krise, gikk til angrep på mediene og kritiserte omtalen av partiets nestleder, tok i bruk rettfærdiggjøringsstrategien da han mente at det som stod i mediene ikke var grunnlag for en sak, tilstrebet å styrke egen og partiets

troverdighet ved å fortelle om partiets angivelige oppgjør med seksuell trakassering og gode arbeid i så måte (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 237-240).

Jonas Gahr Støre valgte altså en markant mindre imøtekommende strategi enn anbefalingene i SCCT. Det er interessant hvordan Støre forholder seg til varslene som ble omtalt i Dagens Næringsliv kort tid i forkant av intervjuet. Varsler han selv omtaler som rykter, men som i Dagens Næringsliv i realiteten er blitt presentert som varslersaker som faktisk har nådd partikontoret med blant annet Kjersti Stenseng og Anniken Huitfeldt i spissen (Gjerstad og Skard, 2017). Noen av sakene hadde til og med har vært oppe til behandling i partiet, uten at Stenseng eller Huitfeldt ville kommentere alt innholdet i Dagens Næringslivs artikkel (Gjerstad og Skard, 2017). På denne måten fremstår det noe underlig av Støre å avfeie disse sakene så bastant som han velger å gjøre. Støres tilsynelatende fokus på styrke egen troverdighet sammen med partiets troverdighet i saken er et annet element av interesse (Kjeldsen, 2015, s. 32-33). Balansegangen mellom det å vise at man tar anklagene og seksuell trakassering på alvor og samtidig styrke sitt eget omdømme i saken, er hårfin. Gjennom å gjentatte ganger unngå å svare konkret på spørsmålene fra journalisten og samtidig dreie fokuset vekk fra det saken handlet om, fremstår Støre som noe utrygg for at anklagene skulle få for mye spalteplass. Når Støre flytter fokuset over på partiets angivelig gode arbeid mot seksuell trakassering, kan det fremstå som om Støre veier hensynet til eget og partiets omdømme tyngre enn å ta anklagene på fullt alvor. Ved å benekte at det eksisterer noen krise, gjør også Støre fallhøyden for tap av omdømme mot seg selv og partiet adskillig større, dersom han senere står midt oppe i en krise som har eskalert (Kjeldsen, 2015, s. 32-33). Ser vi på kairosbegrepet, som omhandler Støres mulighet til å uttale seg da ryktene om Giske havnet i trykken i Dagens Næringsliv, kunne han utnyttet situasjonen annerledes (Kjeldsen, 2015, s. 70). En god taler vet som kjent når tidspunktet for å uttale seg er rett, og når det lønner seg å tie (Kjeldsen, 2015, s. 70). Dersom disse sakene kom overraskende på Støre, må han kunne sies å ha en mildt sagt svak innsikt i det som hadde rørt seg i partiet i forkant av medieomtalen. Artikkelen til Dagens Næringsliv stod i trykken 13. desember, to dager før Støre inntok politisk kvarter for å svare på anklagene mot Giske (Aaser & Grøttum, 2018). Støre brukte også nettopp innholdet i artikkelen bevisst i sin strategi *angrep på anklageren*, der han sådde tvil om medienes omtale av Giske. På denne måten hadde Støre hatt nok av tid (fra 13. desember til 15. desember) til å undersøke disse varslene innad i partiledelsen før han kommenterte dem i NRK- dersom 13. desember var første gang han som leder hørte om disse sakene. Derfor fremstår det som om det er viktigere for Støre å avfeie krisen enn å tørre å ta

tak i den. At Giske ble innkalt til et møte med partiledelsen i 2011, etter å ha sendt de omtalte SMSene til en da 19 årig jente i AUF, kunne også være et element av verdi for Støre for hvordan han tilnærmet seg denne saken. Var Støre bevisst nok på Giskes forhistorie? Hadde han gjort de undersøkelsene han trengte for med sikkerhet å kunne avkrefte det han selv omtalte som rykter mot Giske? Hadde internkommunikasjonen i partiet fra 2011 og frem til i dag vært god nok på denne type saker, slik at varsler og saker som kom til partikontoret hadde blitt grundig behandlet og kommunisert ledelsen? Dette er noen av flere ubekreftede spørsmål som vil kunne si noe mer om bakgrunnen for valgene av kriseresponsstrategiene til Støre i politisk kvarter.

### 6.3 Andre akt – Giskes ydmykelse

Trond Giske gikk ut i Dagsrevyen for å kommentere varslene varslersakene mot ham som selv. Giske hadde i pressemeldingen fra Jonas Gahr Støre i forkant av opptreden i Dagsrevyen uttalt seg i saken, men intervjuet i Dagsrevyen var altså første gangen Giske stilte opp til intervju (Krantz & Owing, 2017).

Som i pressemeldingen er Giske helt tydelig på at han selv er ansvarlig for de handlingene han har begått og den belastningen han har påført andre i partiet (Skardalsmo, 2017). Allerede på det første spørsmålet fra journalisten i Dagsrevyen er Giske helt tydelig på dette:

*«Jeg beklager at jeg har opptrådt på en måte som enkeltmennesker har opplevd som upassende eller ubehagelig. Det må jeg legge på min kappe og det er min skyld. Og det er jeg veldig lei meg for...»* (Krantz & Owing, 2017).

Og:

*«Det (saken) har vært en øyeåpner for meg, som jeg tar dypt alvorlig, og som jeg beklager og skal lære av.»* (Krantz & Owing, 2017).

Når Giske møter Dagsrevyen velger han å starte med å bruke unnskyldningsstrategien til Coombs (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 237-240). Giske påtar seg det fulle ansvaret for krisen og sier han må lære av det som er skjedd. Et poeng i Giskes uttalelse her, er måten han presenterer egen atferd på. Gjennom å si at han beklager en atferd som noen enkelte har *opplevd* som upassende eller ubehagelig, demper han inntrykket av de gale handlingene sine. Det er med andre ord ikke handlingene i seg selv som er ubehagelige eller upassende, men måten handlingene er blitt opplevd på. Her er Giske vag, snakker overordnet

om egne feil og kunne vært enda mer klar og tydelig når han innrømmet å ha handlet galt. (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 237-240).

Når Giske i spørsmål nummer to blir spurt om han selv har beklaget til de involverte kvinnene, svarer Giske følgende;

*«Jeg har formidlet det (beklagelsen) gjennom partiet. Jeg har ikke vært i direkte kontakt, men har også sagt meg villig til det, dersom det kan hjelpe. Uansett så har jeg beklaget, tatt det til meg og tatt kritikken»* (Krantz & Owing, 2017).

Giske benytter igjen Coombs strategi om unnskyldning (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 237-240). Når det gjelder punktet om at Giske ikke hadde vært i direkte kontakt med varslerne, skal jeg komme tilbake til dette i analysen av selve unnskyldningen og hvorvidt Giskes unnskyldning faktisk fungerer som en unnskyldning.

Til tross for at Giske flere ganger i intervjuet påtar seg ansvaret og beklager sin oppførsel, er hans valg av strategi på spørsmålet om hva som fikk ham til å skjønne alvoret i måten han hadde oppført seg på, interessant:

*«Det var jo de konkrete henvendelsene og varslene, og ta det på alvor. Jeg tror jo de siste ukene og månedene (Sikter til MeToo-kampanjen) har vært en enorm øyeåpner for veldig mange, også for meg. Når du får så konkrete tilbakemeldinger, så er det ikke noe annet å gjøre enn å legge seg flat, ta ansvar selv og ta selvkritikk.»* (Krantz & Owing, 2017).

Selv om Giske også her benytter den mest imøtekommende strategien, unnskyldningen, tar Giske også i bruk en annen av Coombs strategier, nemlig strategi nummer tre, bortforklaring (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 237-240). Giske legger en del av ansvaret over på samfunnet han er en del av, i håp om å styrke egen troverdighet og ethos i saken (Kjeldsen, 2015, s. 32-33). Ved å vise til MeToo-kampanjen som fikk mye oppmerksomhet høsten 2017, gjør Giske seg til «en del av resten av samfunnet». På samme måten som det kan være sosialt akseptert at det blir tatt et oppgjør med seksuell trakassering blant bedrifter, ledere, og ellers i samfunnet gjennom kampanjen – vil Giske, som den borgeren han er i Norge, i utgangspunktet ikke være ekskludert fra samfunnet og dens utvikling. På denne måten forsøker Giske å gjøre sine handlinger litt mindre gale ved å si at saken omhandler et problem som er større enn han selv og også angår andre deler av samfunnet. Sannsynligvis

har denne strategien lite for seg, når det er åpenbart at Giske selv har satt seg i en så alvorlig situasjon og handlet galt.

Videre er Giske tydelig og sier eksplisitt at han selv har gått over en grense for hva som er akseptabel oppførsel av ham;

*«Jeg tror nok at jeg må innse at jeg ikke har vært min oppførsel og min rolle bevisst nok. Det kan dreie seg om ulikhet i maktforhold, aldersforskjell, eller det kan dreie seg om sosiale sammenhenger med mye alkohol. Jeg har ikke optrådt på en måte som er representativ for de verdiene jeg ønsker å stå for eller Arbeiderpartiet ønsker å stå for, og det må jeg bare ta innover meg at jeg må ta selvkritikk på og lære av.»* (Krantz & Owing, 2017).

Til tross for at Giske tar ansvar og skyld her, er han relativt vag og allmenn i beskrivelsen av varslersakene. Han unnlater å innrømme hvilke feil han selv har gjort og snakker igjen overordnet om egen oppførsel.

Videre blir Giske konfrontert med om hans oppførsel faller inn under det som kalles seksuell trakassering:

*«Jeg er ikke... altså, om det er upassende oppførsel eller noe som er ubehagelig så er det for meg mer enn nok til å beklage dypt. Fordi at når folk møter meg, så håper jeg at de skal oppleve trygghet og trivsel. Det skal ikke være ubehagelig eller upassende, så dét er det viktige for meg.»* (Krantz & Owing, 2017).

Giske svarer ikke på spørsmålet til journalisten, men vrir svaret sitt over på, som en rekke ganger tidligere, en unnskyldning (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen (2015, s. 237).

Giske unnlater å konkretisere de negative handlingene sine. Det kan fremstå som om Giske bagatelliserer alvorlighetsgraden i saken, og håper at han «kommer seg unna» ved bruke ordene «upassende og ubehagelig» og samtidig vektlegge strategien *unnskyldning* i sitt svar til journalisten (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen (2015, s. 237).

Giske blir senere konfrontert med om han ble overrasket over innholdet i samtalene han hadde hatt med Støre og partisekretær Stenseng i forkant av intervjuet:

*«Jeg kjente jo ikke til de sakene som de tok opp med meg...»* (Krantz & Owing, 2017).

Journalisten stiller så et oppfølgingsspørsmål om Giske ikke husker disse sakene:

«Altså, jeg husker situasjonene som beskrives, eh.. men, men, jeg kan ikke... av hensyn til dem som varslet og sagt ifra gå inn på det, men jeg tenker at uansett omstendigheter og den type ting så er det en helhet som jeg må ta på fullt alvor. Og selv om jeg ikke bestandig gjenkjenner meg eller er enig i alle detaljene, så er det den helheten som er avgjørende for meg, at jeg beklager dypt.» (Krantz & Owing, 2017).

Giske motsier seg selv her i disse to svarene. Her kan man tenke seg at denne motsigelsen bunner i en lite optimal formulering. At han egentlig husket episodene det refereres til i de konkrete varslersakene, men at han ikke så på det som grunnlag for varsler – før sakene dukket opp. Han hadde altså episodene i minnet, men valgte ikke å ta kontakt og beklage direkte til varslerne, før varslene selv handlet. Denne lille misforståelsen kan bidra til å svekke Giskes troverdighet, da det tydelig kommer frem at han husket sakene så fort de kom opp, men ikke valgte å beklage seg før nå (Kjeldsen, 2015, s. 32-33). Videre blir Giske spurt om han kan gå videre – nærmest som om ingenting har skjedd i partiet, er Giske det man må kunne kalle realitetsorientert;

«Nei. Det kan jeg overhode ikke. Tvert imot. Jeg må si at dette har vært dypt beklagelig. Jeg må lære av det. Jeg må passe på at jeg ikke kommer i slike situasjoner igjen. Og jeg må gjenreise en tillit jeg håper jeg kommer til å være verdig i fremtiden.» (Krantz & Owing, 2017).

Igjen legger Giske seg flat og benytter unnskyldningsstrategien (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 237-240). Videre blir Giske konfrontert med spørsmål og henvisninger om at anklagene mot Giske er en del av en maktkamp, og om Giske selv oppfatter dette som en maktkamp;

«For meg er ikke dette et poeng her. For meg er det en situasjon som jeg har satt meg selv i. Det er ting som jeg har gjort som har gjort at disse sakene har kommet opp, og det tar jeg på det dypeste alvor.» (Krantz & Owing, 2017).

Her flytter Giske, på en god måte, fokuset over på seg selv, der hvor han lett kunne gått i fella og skyldt på denne angivelige «maktkampen» mot ham selv, noe som ville kunne svekket Giskes omdømme ytterligere. Dette gjør at man som seer sitter igjen med inntrykket av at dette handler om Giskes oppførsel, en oppførsel hovedpersonen selv beklager og ønsker gjøre



noe med, gjennom den tydelige kommunikasjonen (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 237-240).

Giske blir også spurt om han oppfatter at han har blitt utsatt for en sverteskampanje, som journalisten refererer til at enkelte fylkesledere har nevnt;

*«Igjen; jeg tar varslene og henvendelsene på alvor. Dette er enkeltmennesker som helt åpenbart har opplevd ubehageligheter i møte med meg, og sånn skal det ikke være, og det tar jeg innover meg.»* (Krantz & Owing, 2017).

Her kunne Giske valgt å legge fokuset på motstand mot ham innad i partiet, og sånn sett bidra til å lage enda mer konflikt. Dette vil utsatt hans eget rykte og omdømme for et ytterligere press (Kjeldsen, 2015, s. 32-33). Giske velger å fastholde på sin unnskyldningsstrategi og fremheve den – noe han tjener på her – da det er åpenbart at Giske har gjort feil (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen, 2015, s. 237-240).

Avslutningsvis blir Giske spurt om hvordan han skal gjenreise tilliten.

*«Ved å vise at jeg tar de henvendelsene og tilbakemeldingene på dypt alvor, at jeg skal vise meg tilliten verdig, at jeg står for verdier, holdninger og et samfunnssyn og likestillingssyn som folk vil respektere og ha tillit til.»* (Krantz & Owing, 2017).

Giske legger rammene for sin egen vei videre – veien tilbake mot tillit. Å si dette som Giske gjør her er én ting – noe annet er å gjennomføre det. Så kan man diskutere hvorvidt Giske faktisk får en real mulighet til å gjenreise denne tilliten i partiet, men Giske presenterer i det minste en fremgangsmåte mange på generelt grunnlag ville kunne vært enige med ham i at er fornuftig på daværende tidspunkt.

Ved å se på Hearit og Borden sin såkalte *kommunikasjonsetikk* – en normativ modell for etisk korrekt krisekommunikasjon, kan vi vurdere hvorvidt Giske sin unnskyldning i Dagsrevyen faktisk fungerer som en unnskyldning (Hearit, 2006, i Johansen & Frandsen 2015, s. 217-223).

Som sett inneholder «den korrekte unnskyldning» seks ulike punkt hva gjelder krav til innhold (Hearit, 2006, i Johansen & Frandsen 2015, s. 217-223). Først og fremst må unnskyldningen til Giske være sann. Selv om Giske legger seg flat i Dagsrevyen, går han lite i detalj på de konkrete varslersakene og feilene han hadde gjort. Giske snakker sant i den grad

han innrømmer å ha handlet galt. Det er derimot få detaljer i saken som kommer frem i Giskes beklagelse. Sannferdigheten handler om at viktigheten av at Giske ikke holder tilbake informasjon eller bedrar. Giske snakker overordnet om alle sakene han står til ansvar for. Så kan man si at Giskes unnskyldning er sann på denne måten at han knytter seg selv til varslersakene, men samtidig ikke en god tilfredsstillende av sannferdighetskravet – da han unnlater å komme med konkrete eksempler (Johansen & Frandsen 2015, s. 218-223). Neste krav til innholdet er oppriktighet. Her må Giske vise at han søker forsoning i god tro og fullt ut, gjennom en verbal handling og direkte til varslerne som har lidd skade. Som vi har sett av teorien på dette punktet, holder det ikke med en enkel unnskyldning for å fjerne press og samtidig holde mediene på avstand, noe Giskes unnskyldning fremstår som (Johansen og Frandsen 2015, s. 218-223). Giskes unnskyldning må også være frivillig – den må komme av seg selv, uten at han tvinges til det. Som nevnt tidligere, hadde Giske høsten til å kontakte de berørte i denne saken for å unnskyld seg. Det var først etter et møte med Støre og den påfølgende kritikken fra partilederen at Giske tok til ordet og beklaget seg, først i pressemeldingen, så i Dagsrevyen samme dag. Det fremstår mer som om Giske ble tvunget til å beklage seg, enn at det skjedde på eget initiativ. Derfor fremstår unnskyldningen til Giske som lite frivillig, omstendighetene i betraktning. Tidspunktet, betimeligheten, for unnskyldningen er også viktig. Kommer unnskyldningen for tidlig, kan det fremstå som om unnskyldningen kun er gitt i egen interesse- for å redde eget skinn. Kommer unnskyldningen for sent, kan avsenderen bli sett på som usympatisk som ikke viser medfølelse (Johansen og Frandsen 2015, s. 218-223). Kampanjen startet som sett høsten 2017 (Hansen, 2018). På den måten hadde Giske hatt god tid til å kontakte varslere og søke forsoning direkte med dem. Selv om Giske selv påtar seg ansvaret, sier han må lære av det, og mener han har formidlet beklagelsen gjennom partiet, og sagt seg villig til å kontakte varslere - dersom de vil det, svarer Giske totalt sett dårlig opp til kravet om oppriktighet i unnskyldningen. Ved å unnskyld seg så sent fremstår det som Giske kun gjør dette fordi han må, ikke fordi han ønsker det selv – altså lite sympatisk. Kanskje kunne krisen vært unngått dersom Giske tok kontakt med varslerne og beklaget seg langt tidligere? Da hadde han selv tatt tak i saken, beklaget seg overfor varslerne, og man kunne unngått at varslerne gikk til partiet og varslet. De to siste kravene til innholdet til unnskyldningen er at den må henvende seg til alle interessentene som på et eller annet vis er påvirket av handlingen og at den må gis i en kontekst som er tilgjengelig for alle de relevante interessentene. Ved å beklage seg direkte i Dagsrevyen når Giske ut til alle interessentene i en kontekst som er tilgjengelig for de aller fleste. Så på disse punktene treffer Giske bedre. Når unnskyldningen kommer sent, må man

kunne si at Giskes unnskyldning totalt sett ikke tilfredsstillende kravene til den korrekte unnskyldning (Johansen & Frandsen 2015, s. 218-223).

Når det gjelder innholdet i Giskes unnskyldning, stilles det også her krav til en unnskyldning gitt på den «korrekte måte» (Johansen & Frandsen 2015, s. 218-223). Giske må innrømme eksplisitt at han har handlet forkjært, påta seg det fulle ansvaret for handlingene, uttrykke beklagelse, vise solidaritet med varslerne som har lidd skade av handlingene, åpent fremlegge informasjon som knytter ham til handlingene som førte til varslene, gi en forklaring som tilsvar til interessentenes legitime forventninger, tilby å utføre en passende korrigerende handling og kompensasjon (Johansen & Frandsen 2015, s. 218-223). Det var tydelig at Giske innrømmet at han hadde gjort noe galt, og påtok seg samtidig ansvaret for dette. Han beklaget også gjentatte ganger sin oppførsel i intervjuet i Dagsrevyen. Når det gjelder hvorvidt Giske la frem informasjon som knyttet ham selv til hendelsene, svarer han lite godt opp til kravene. Giske snakket på et overordnet nivå om de feilene han hadde begått, uten å egentlig fortelle i detalj hvilke situasjoner han hadde utsatt partimedlemmer for. Giske oppsummerte alle varslersakene i ett, og kom med det man kan kalle en sammenfattet konklusjon på et generelt nivå om alle sakene, hvor budskapet var det at han hadde gjort ting han ikke burde. Dette svaret påvirker også graden av tilfredsstillende av det neste punktet; å gi en forklaring som tilsvar til interessentenes legitime forventninger (Johansen & Frandsen 2015, s. 218-223). Det er bare interessentene, i dette tilfeller varslerne selv, som kan si om de er tilfredsstillende med Giskes unnskyldning. Likevel må betimeligheten til Giskes unnskyldning, samt de mangelfulle detaljene han gjengir fra hendelsesforløpet – kunne sies å svekke grunnlaget for tilfredsstillende fra omgivelsene. Når det gjelder punktene som går på at Giske må utføre en passende korrigerende handling og kompensasjon, sier Giske at han må sørge for ikke å havne i lignende situasjoner igjen. Giske har relativt begrenset handlingsrom akkurat her, da krisen bunnar i uønsket seksuell atferd. Hadde dette vært snakk om en krise hvor det var feil på et produkt eller en vare, kunne de ansvarlige rettet feilen, og samtidig tilbudt den aktuelle kunden en kompensasjon i form av penger eller andre varer i tillegg. Giskes forklaring her svarer greit opp til de teoretiske kravene.

Bortsett fra punktene som omhandler konteksten unnskyldningen blir gitt i samt at Giske når ut til varslerne og interessentene, innfrir Giske dårlig kravene om måten den korrekte unnskyldningen skjer på. Når det gjelder innholdet i unnskyldningen, svarer Giske bedre opp til de etiske kravene. Så er det slik at måten unnskyldningen blir gitt på, altså hvor lang tid Giske brukte før unnskyldningen kom, at den fremstår lite frivillig og at han ikke har tatt

direkte kontakt med varslerne, gjør at helhetsinntrykket av Giskes opptreden i Dagsrevyen er lite god hva gjelder kravene til «den korrekte unnskyldning».

Ser vi på SCCT-anbefalingene for Giske, gjør han rett i å stort sett velge imøtekommende strategier, som for eksempel strategiene unnskyldning og forbedrende handling. Giskes valg av strategi nummer 4, bortforklaring, skiller seg derimot ut fra anbefalingene i teorien (Coombs, 2007, s. 139). Denne strategien har til hensikt å minimere skaden av krisen (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen (2015, s. 237). Å skulle bortforklare kan virke mot sin hensikt, når Giske er i den situasjonen han befinner seg i. At det eksisterer seksuell trakassering andre steder i samfunnets– ref. MeToo-kampanjen – legitimerer ikke Giske i å gjøre det samme. Å skulle skylle på noe annet enn mangel på egen dømmekraft i en sann sak bidrar bare til å svekke Giskes troverdighet i saken (Kjeldsen, 2015, s. 32-33).

Når det gjelder bruk av styrkningsstrategier, som ifølge Coombs SCCT kan kombineres med andre strategier, kan ethvert forsøk på fremstille seg selv i et bedre lys i en slik sak og setting for Giske fremstille ham som usympatisk og opptatt av å kun redde eget skinn i saken.

#### 6.4 Tredje akt - Støres retrett

I denne delen tar jeg for meg Jonas Gahr Støre sitt intervju med Dagsrevyen 21 den 21. desember 2017 (Wolasmal et al., 2017).

J= Journalist

S= Støre

*J: Jonas Gahr Støre er kommet på banen for å svare på disse vanskelige spørsmålene. Støre, har du abdisert som partileder?*

*S: Nei, det at jeg ikke er i Dagsrevyen er ingen abdikasjon, men jeg mener det var rimelig at Trond Giske svarte på de spørsmålene som ble stilt, han har mye å svare for...*

Her legger Støre skylden over på Giske, noe som i og for seg er rimelig, det er Giske som har begått handlingene. Støre forsøker å legitimere sitt strategivalg gjennom å fokusere på Giskes ansvar i saken. Det fremstår som om Støre kun tenker på egen troverdighet og omdømme – ved å legge skylden over på Giske, og hans behov for å uttale seg (Kjeldsen, 2015, s. 32-33). Støre distanserer Giske og hans handlinger fra resten av ledelsen, men ikke minst fra partiet, slik at de ikke opererer som en samkjørt organisasjon, men hver og en for seg selv, i kampen om å ivareta sine respektive omdømme. Dette kommer til synet i Støres neste svar:

*J: (avbryter).. Men du ble kritisert for å være usynlig. Du sender ut en pressemelding og sender Giske til å svare på disse alvorlige anklagene?*

*S: «Ja, fordi han har mye å svare for. Jeg har gitt ham klar kritikk i dag, det har jeg redegjort for i den pressemeldingen Han (Giske) har vært borte fra mediene lenge, og han har svart på det i dag. Jeg synes det har vært greit at de svarene kom ut. Jeg er her nå, og jeg skal selvfølgelig være i mediene ellers. Dette er en alvorlig sak, han er blitt det forelagt og fått en kritikk som er uvanlig sterk» podding*

Åpenhet er som kjent viktig for en organisasjon i krise, det å være tilgjengelig for media, meddele informasjon og vise ærlighet (Coombs, 2007, s. 132). På denne måten gjør Støre det motsatte av hva teorien sier man bør gjøre, ved ikke å stille opp i Dagsrevyen ved første mulighet. Ved å gjøre seg selv utilgjengelig i denne perioden, oppnår Støre hvertfall ikke mer kontroll over situasjonen, noe som er viktig i krisehåndteringen (Coombs, 2007, s. 132). Dette er en helt tydelig reduksjonsstrategi fra Støre sin side, hvor han forsøker å frita skyld og ansvar i saken (Heath og Coombs, 2006, s. 205 i Johansen og Frandsen, 2015, s. 238-239).

Selv om Støre kommer inn på sakens kjerne i sitt andre svar, bruker han mye av tiden også i dette svaret på å gjengi hendelsesforløpet og hvordan han ser på prosessen. Dette kan igjen bidra til at man sitter igjen med et inntrykk av at Støre tenker mer på eget omdømme og hvordan behandlingen av saken fremstår utad, enn å kommentere de faktiske forholdene; de alvorlige sakene mot hans egen nestleder (Kjeldsen, 2015, s. 32-33).

*J: Har du tillit til Trond Giske?*

*S: Vi er valgt av landsmøtet i ledelsen, og jeg har tillit til at Trond Giske vet at for å være den tilliten verdig når landsmøtet møtes, så må han vise det nå. Han har selv sagt at den tilliten er svekket, og det tror jeg er riktig etter det som er fremkommet. Og så må han bevise at han er den verdig når han nå skal fortsette sitt virke.*

Støre kommer her med et vagt svar og bruker igjen reduksjonsstrategien i dette tilsvare (Heath og Coombs, 2006, s. 205 i Johansen og Frandsen, 2015, s. 238-239). Støre snakker i generaliteter om hvordan valgprosessen innad i partiet fungerer og at Giske sin tillit er svekket – basert på det Giske selv har uttalt. Det at Støre fremstår usikker og lite bestemt er en svakhet i dette svaret og viser mangel på kontroll over situasjonen fra Støres side (Coombs, 2007, s. 129). Dette styrker ikke Støres ethos i saken (Kjeldsen, 2015, s. 32-33). Så er

*J: Men har du som partileder tillit til Trond Giske?*

*S: Ja, jeg må ha tillit til at han gjør den jobben han er satt til å gjøre, og den jobben du har når du er i en lederposisjon.*

Her gjør Støre igjen fallhøyden for tap av troverdighet og omdømme stor for seg selv (Kjeldsen, 2015, s. 32-33). Giske gjorde fallhøyden stor for seg selv og partiet da han benektet krisen i sitt første intervju med politisk kvarter. Nå gjør han fallhøyden på nytt stor, når han sier at han *må ha tillit til Giske*. Han sa selv tidligere at dette er en alvorlig sak. Ved å si det Støre gjør nå reduserer du alvoret i saken, samtidig som at Støre kommuniserer at Giske kan ha tillit hos partilederen tross en alvorlig sak som dette. Jonas Gahr Støre *må* ikke ha tillitt til Giske, selv om begge er bundet og har forpliktelser i partiet. Dette er en alvorlig sak, og Giskes posisjon er på ingen måte beskyttet for reaksjoner, selv om en leder i utgangspunktet har tillit til sin nestleder, med mindre det oppstår situasjoner som gjør at tillitten blir svekket. Støre bruker dette som et slags skjold når han svarer på spørsmålet om tillit til Giske på daværende tidspunkt. Det er et vagt og lite konkret tilsvarende. Støre distanserer seg fra en sak og et problem han kort tid i forkant hadde karakterisert som alvorlig.

Her kunne Støre for eksempel henvist til at behandlingen av saken mot Giske fortsatt ikke var ferdig, og at han ville komme med en redegjørelse rundt spørsmålet om tillit når saken var ferdigbehandlet. Dette ville gjort at Støre – igjen – unngikk å gjøre fallhøyden for seg selv større hva gjelder tap av omdømme og troverdighet (Kjeldsen, 2015, s. 32-33). Da ville Støre kjøpe seg tid, prøve å få full oversikt, minske risikoen for å si noe som han måtte gå tilbake på senere, behandle saken på en god måte og samtidig utvise trygghet og kontroll over den delen av krisen som er Støres ansvar – selve behandlingen av varslersakene (Coombs, 2007, s. 129).

*J: Han innrømmer i kveld at han har hatt en ufordragelig oppførsel og beklager dette. Hva skal til for at Arbeiderpartiet og du som partileder mister tillit til din nestleder?*

*GS: Det vil handle om et samlet inntrykk. Og nå er det altså ikke jeg som velger nestledere i partiet, det er det landsmøtet som gjør, men selvfølgelig er jeg leder for både tillitsvalgte og andre. Og jeg fant det riktig nå å forelegge Trond Giske disse varslene. Han har rett til å kommentere dem, han har rett til å ha meninger om dem. Og så har jeg ut i fra en helhetsvurdering gitt ham en veldig klar kritikk og sagt at dette er en opptreden som han må endre på. Det forstår ham, og jeg legger til grunn at han kommer til å vise det.*

Her kommer Støre med et svar igjen velger Støre å snakke om hvordan en nestleder i Norges største parti blir valgt. Gradvis kommer han inn på at han som leder faktisk har et ansvar. Det

kan fremstå av disse uttalelsene at Støre på et vis nesten er ferdig med denne saken. Ved å si at Giske har fått kritikk for atferden, og at han legger til grunn at Giske kommer til å vise endring i atferden, fremstår det nesten som om Støre ser saken som ferdigbehandlet og er innstilt på å gå videre.

På de kommende spørsmålene blir Støres første intervju i Politisk Kvarter, tatt opp:

*J: Så sent som i forrige uke så sa du på politisk kvarter at Giske ikke har hatt upassende oppførsel. Hva er det som har endret seg?*

S: Ja, da kommenterte jeg tre konkrete saker som står om i mediene, som jeg mente det var grunnlag for å si det.

J: Og nå er det kommet nye saker?

S: Ja, helt riktig, og...

*J: (avbryter) og dreier disse sakene seg om seksuell trakassering?*

S: De er altså innrapportert fra kvinner som har opplevd ubehagelig ehh... ehh.. Omgang med.. av seksuell karakter og det må vi ta på største alvor, og det er vi... har vi også lært gjennom MeToo-kampanjen. Vi har tatt det på alvor...

*J: (avbryter) så det dreier seg om seksuell trakassering?*

S: Ja, det er en opplevelse av det, og det er ehh.. ehh.. Alvorlig og vi mener det er tatt på alvor. Vi understreker at de som har hatt historier å fortelle, som de har opplevd i Arbeiderpartiet, med den ene eller den andre, de kan melde fra, og de skal bli behandlet på en trygg måte.

De fire siste svarene viser hvordan Støre måtte gå tilbake på uttalelsene fra det første intervjuet i politisk kvarter (REF). Støre forsøker å redde seg inn ved å si at partiet har tatt utviklingen i saken på alvor – og legger i vei med å fortelle om hvordan partiets behandlingsrutiner for varslere med en sak fungerer. Støre støtter seg på påstanden om at partiet har gjort det rette i denne saken – ved å ta det på alvor, og samtidig understreke at alle som måtte ha en sak skal få god og trygg behandling i partiet. Støres behov for å ivareta eget omdømme mer enn å fokusere på selve saken og hvordan de involverte partene blir behandlet innad i partiet er også her fremtredende (Kjeldsen, 2015, s. 32-33).

På neste spørsmål fortsetter Støre med å poengtere hva han som leder har gjort i saken:

*J: Har dere oversikt over alle varslene mot Trond Giske? Har dere fått alt på bordet nå, eller kommer det flere saker?*

*S: Det kan komme flere saker. Jeg fant det riktig etter disse sakene å være veldig tydelig etter noen dager, når jeg hadde sett på dem, og si ifra, komme med en klar advarsel. Det er en klar advarsel, og det er ikke noe blanko-fullmakt på at man da har alt på stell, dersom det kommer andre saker som er mer alvorlige, og det vet Trond Giske godt.*

Igjen fremtoner Støre egen innsats i denne saken, hvordan han tydelig vektlegger at han har tatt tak i saken og handlet, og samtidig vise at han tar avstand fra Giskes handlinger. Det kan fremstå som at det er viktig for Støre å vise til behandlingen av saken – til mediene – og med det forsøke å skape aksept for måten han driver saken fremover på, når han mottar kritiske spørsmål fra journalisten.

*J: Flere Arbeiderparti-politikere har snakket om en giftig kultur internt i ditt parti. De sier det er vanskelig å varsle om denne typen saker. Hva svarer du på den kritikken?*

*S: For det første sier jeg at de som nå har varslet skal varsle og bli tatt på alvor. Jeg tror det store flertallet av oss ønsker å drive med politikk og komme i gang med det. Men det er helt riktig, det er en anstrengt stemning, for disse sakene er vanskelige, de er vonde, og de går inn på mange. Det er ikke noen god situasjon for partiet, og vi har ansvar for å komme ut av det og jeg tar det ansvaret på stort alvor.*

Støre svarer ikke direkte på spørsmålet her, men vinkler svaret over på partiets behandlingsrutiner og forteller om hvordan han opplever varslersakene. Uttalelsene i seg selv gir god mening, men blir feil når Støre unnlater å svare på det journalisten faktisk spør om.

*J: Det er hasteinnkalt til et sentralstyremøte i kveld, hva har dere tenkt til å drøfte der?*

*S: Nei, jeg kommer til... det er ikke et møte, men jeg kommer til å orientere sentralstyret og fylkeslederne våre om situasjonen, bruke tid til å forklare, og svare på det som måtte være av spørsmål, det synes jeg er riktig etter en dag som denne.*

I dette intervjuet benyttet Støre reduksjonsstrategi da han la fokuset over på at han mente Giske hadde et behov for å svare selv i mediene, som forklaring på hvorfor Støre valgte ikke å stille i Dagsrevyen ved første mulighet. Støre måttet gå tilbake på påstanden om at det ikke eksisterte en krise. Krisen hadde imidlertid eskalert etter at Støre gav sitt første intervju, men det er likevel et poeng av betydning for hvordan Støres håndtering av saken oppfattes. Dette



er ikke positivt for inntrykket av Støres kontroll over krisesituasjonen (Coombs, 2007, s. 129). Det bidrar heller ikke til å styrke hans håndtering og omdømme i saken (Kjeldsen, 2015, s. 32-33). Støre gjorde også igjen fallhøyden for ytterligere tap av troverdighet og omdømme større for seg selv og partiet – da han uttalte at han *måtte ha tillit til at Giske gjorde den jobben han var satt til å gjøre*. Denne er en påstand som vil kunne sette Støre i en enda vanskeligere situasjon senere – dersom det kom enda flere varsler mot Giske, og han måtte gå på tilbake på dette også (Kjeldsen, 2015, s. 32-33). Det kan fremstå som om Støre hele tiden er på etterskudd i krisehåndteringen. Ved først å benekte krisen, måtte gå tilbake på denne påstanden, for så å gjøre fallhøyden enda større ved å legge et premiss om at han må ha tillit til Giske fremover. Han sa selv tidligere at dette er en alvorlig sak. Ved å si det Støre gjør nå reduserer du alvorret i saken, samtidig som at Støre kommuniserer at Giske kan ha tillit hos partilederen tross en alvorlig sak som dette. Et annet vesentlig poeng ved håndteringen og til Støre er de gjentatte uttalelsene om at partiet har gode rutiner og et godt system for å behandle denne typer saker. På grunn av usikkerheten rundt behandlingen av sakene, hadde Støre inviterte noen av varslerne til sitt kontor for å diskutere rammene for behandlingen av sakene (Aaser & Grøttum, 2018). Dette står i kontrast til Støres gjentatte uttalelser om et robust behandlingssystem, og bidrar til å svekke Støres uttalelser om egen kontroll over krisesituasjonen (Coombs, 2007, s. 129). I tillegg svekker det Støres troverdighet i saken (Kjeldsen, 2015, s. 32-33).

#### 6.5 Fjerde akt - Giskes motangrep

Som vi har sett la Giske seg flat en rekke ganger i sitt første møte med mediene etter krisens utbrudd. Giske ble sykmeldt den 22. desember og gjorde seg samtidig utilgjengelig for mediene og resten av ledelsen i Arbeiderpartiet (Aaser & Grøttum, 2018). Det siste analysekapittelet omhandler Giskes motangrep på behandlingen av ham selv i saken. Her vil jeg ta i bruk blant annet Stasislæren når jeg ser på hvordan Giske-leiren går frem med sin kritikk (Roer og Klujeff, 2009, s. 197).

I kritikken av behandlingsprosessen er det Giskes advokater som uttaler seg i mediene, og med det fronter kritikken mot måten varslersakene er blitt håndtert på. Giskes advokater mente at Arbeiderpartiet ikke hadde gitt Giske mulighet til å fortelle sin historie, at partiledelsen hadde tillagt varslernes historier størst verdi samt at partiet fremstod som både anklager og dommer i saken (Røed, 2018). Her er den såkalte fjerde stasis – status translatus – relevant, da den tar for seg hvorvidt det er den rette instansen som behandler saken (Roer og

Klujeff, 2009, s. 197). Advokatene spisser her argumentasjonen sin mot behandlingsinstansen – i dette partiet partiledelsen – og kritiserer dem for ikke å gjennomføre en objektiv behandling av varslersakene. Ved å sette søkelyset på måten Giske blir behandlet på, forsøker advokatene å fjerne fokuset fra det saken egentlig handler om, og tilstreber å styrke Giskes troverdighet og ethos (Kjeldsen, 2015, s. 32-33). I VG kunne man dagen etter dette utspillet fra advokatene lese om at de samme advokatene skal ha advart Støre om å konkludere i saken uten at Giske hadde fått fortalt sin historie (Foss, 2018). Advokatene uttalte også at Giske var villig til å legge frem bevis – også fysiske - for å få frem at deler av innholdet i varslene mot ham var uriktige (Foss, 2018). Dette argumentet faller inn under stasislærens første nivå; *status conjecturalis*, som omhandler sakens faktuelle aspekt (Roer og Klujeff, 2009, s. 197). Advokatene styrer argumentasjonen inn på at de mener vesentlig informasjon og fakta i saken ikke er kommet frem i behandlingen av saken, og forsøker med det å etterlate et inntrykk av at Giske er offer for en dårlig behandlingsprosess. Argumentasjonen til advokatene til Giske møter som vi kan lese i artikkelen til VG motbør hos Støre, som mente Giske hadde hatt flere muligheter til å legge frem sin historie, at han mente saken hadde pågått lenge nok – og at det var naturlig å avslutte saken på daværende tidspunkt (Røed, 2018 7). Så blir det opp til leserne å ta stilling til hvem sin historie de velger å ta til seg her. Det som imidlertid er sikkert at oppslagene bidrar til å fremstille Giske i et bedre lys.

Man skal være forsiktig med å spekulere i hvorvidt det var legitimt for Giske å sykmelde seg på det tidspunktet han gjorde. Det man derimot kan si noe om, er fordelene og ulempene ved å være sykemeldt. Fordelene ved å sykmelde seg, sett fra Giskes ståsted, er flere. For det første gjør Giske seg utilgjengelig både for partiledelsen og mediene, noe som kan bidra til å skape ro for ham selv. Han slipper å svare på flere kritiske spørsmål og kan la advokatene hans ta seg av jobben med mediene. For det andre, som vi har sett, kan Giske-leiren lett kritisere prosessen i etterkant for ikke å inkludere nestlederen i behandlingen – nettopp fordi han har vært sykemeldt. På denne måten kan Giske selv innta en slags offer-rolle, og fremstille det som at han selv er blitt urimelig behandlet, ikke fått sine rettigheter opprettholdt og samtidig så tvil ved ledelsens håndtering av saken – som tross alt bunnet i og handlet om feil Giske selv, ikke bare hadde begått, men også tatt ansvar for og beklaget. Ved å legge dette frem på denne måten, slik som advokatene til Giske her gjør, eksponerer man Giskes syn og man oppnår oppslag i flere av de store mediehusene i Norge. På denne måten styrer Giske med advokatene i spissen fokuset over på det som taler deres sak og styrker deres troverdighet (Kjeldsen, 2015, s. 32-33). Ser man på kairosbegrepet og tidspunktet dette blir gjort på, er det

gunstig (Kjeldsen, 2015, s. 70). Giske hadde på daværende tidspunkt trukket seg, samtidig som partiledelsen hadde konkludert. Giske var så langt nede han kunne komme i saken hva gjelder tapt tillitt og omdømme – og veien tilbake mot en posisjon i politikken og gjenreist tillitt hadde så vidt startet. Ved å kritisere prosessen så sent i behandlingen av saken, blir advokatenes utspill på et vis «siste ord i saken» noe som kan være positivt for Giskes posisjon og legger litt av grunnlaget for Giskes ferd tilbake mot toppen i politikken.

Kritikken går også på at Arbeiderpartiet ifølge advokatene bryter med det som kalles grunnleggende rettsprinsipper (Røed, 2018). Dette er en vinkling som gir gunstige overskrifter sett fra Giskes ståsted, da det fremstår som relativt alvorlig. Det fremstår som alvorlig fordi advokatene trekker inn begreper fra rettsaker og rettspraksis. Handlingene til Giske er, såvidt det er kommet frem til nå, ikke straffbare forhold, og det er ikke rettet søksmål mot Giske i denne saken. Derfor er det heller ingen vanlig rettsinstans som behandler saken – men Arbeiderpartiet, ut i fra sine etiske retningslinjer. På den måten er det heller ikke hugget i stein hvordan behandlingen av sakene skal foregå. Så kan man alltså si at det er rett og rimelig at Giske får anledning til å forklare seg – noe Støre en rekke ganger har uttalt at nestlederen har. Overskriften kan imidlertid bidra til å dramatisere den reelle situasjonen noe, og få behandlingen av Giskes til å fremstå som mer urimelig enn den i realiteten faktisk er. Dette er gunstig for Giske (Kjeldsen, 2015, s. 32-33).

Så kan man diskutere hvorvidt Giske svekket egen sak ved å gjøre seg utilgjengelig. Som sett tidligere er åpenhet viktig for en organisasjon i krise (Coombs, 2007, s. 132). Dersom situasjonen var som advokatene uttalte – at Giske satt på vesentlig bevis som kunne endret konklusjonen i saken – ville han hatt å tjene på å fremlegge disse på et langt tidligere tidspunkt. Et betimelig spørsmål her er hvorvidt de omtalte bevisene til Giske kun blir brukt som et argument for å fremstille ham selv i et bedre lys og svekke ledelsens behandlingsprosess, eller at Giske faktisk hadde reelle bevis som ess i ermet hva gjelder å styrke egen sak i møte med partiledelsen. Støre har uttalt at han en rekke ganger tilrettela for Giskes forklaring, uten at han opplevde nestlederen benyttet denne. På denne måten er det naturlig å ta partilederen på ordet. Sånn sett mister Giske-leirens angrep på Støre og behandlingsprosessen noe av brodden. Medieoppslagene må likevel kunne sies å være positive for Giskes vei tilbake, da den setter ham i et bedre lys enn om advokatene ikke hadde frontet denne kritikken mot måten saken ble håndtert på. Et vesentlig element akkurat her er hvem som utfører dette angrepet. Ved at advokatene tar denne jobben for Giske, distanserer Giske seg på et vis fra selve angrepet. Advokatene har lettere for å påpeke feil i

behandlingsprosessen, både fordi de har lov og rett som sin spisskompetanse, og fordi de ikke har ansvar i krisens utløsende årsak – den seksuelle atferden til Giske. På den måten kan mange kanskje tenke at når advokatene tar bladet fra munnen, da må det vel ha vært urett ute og gått mot Giske?

Denne strategien er motsatt av hva anbefalingene i SCCT sier Giske burde gjøre i saken. Advokatene til Giske går til frontalangrep på behandlingsprosessen i saken – gjennom bruk av strategien angrep på anklageren rettet mot Støre og partiledelsen (Coombs, 2000, i Johansen & Frandsen (2015, s. 237).

## Kapittel 7 - Konklusjon

Problemstillingen min i denne oppgaven var som følger:

- 1) Hvilke strategier for krisekommunikasjon benyttet Jonas Gahr Støre og Trond Giske i håndteringen av den såkalte «Giske-saken»?
- 2) Hvordan påvirket disse strategiene krisehåndteringen?

Jeg har i denne oppgaven sett på hvordan Jonas Gahr Støre og Trond Giske har valgt å gjøre sin krisehåndtering av den såkalte Giske-saken. De fire kapitlene har tatt for seg Støres første intervju i Politisk kvarter, Giskes intervju i Dagsrevyen, Støres intervju i Dagsrevyen 21 og Giskes såkalte motangrep på behandlingsprosessen.

Både Støre og Giske skulle ut i fra Coombs sin SCCT velge imøtekommende strategier, da begge hadde et stort ansvar i saken.

Jonas Gahr Støre valgte altså som vi har sett en markant mindre imøtekommende strategi enn anbefalingene i SCCT. Jonas Gahr Støre benyttet i sitt møte med NRK i politisk kvarter strategiene angrep på anklageren, benektelse, rettferdiggjøring og styrkning som sine strategier. SCCT sier også at man burde unngå å blande benektelsesstrategier med reduksjons- eller gjenoppbyggingsstrategier, noe Støre gjorde i sitt første intervju i Politisk kvarter. Støre benektet at det eksisterte noen krise, gikk til angrep på mediene og omtalen av partiets nestleder, tok i bruk rettferdiggjøringsstrategien da han mente at det som stod i mediene ikke var grunnlag for en sak, tilstrebet å styrke egen og partiets troverdighet ved å fortelle om

partiets angivelige oppgjør med seksuell trakassering og gode arbeid i så måte. Til tross for at varslersakene omtalt i Dagens Næringsliv hadde nådd partikontoret til Arbeiderpartiet, noen til og med vært oppe til behandling, valgte Støre å benekte krisen. Ved å benekte å være bastant på at det ikke eksisterte noe krise på daværende tidspunkt, gjorde Støre fallhøyden for tap av omdømme senere stor – i det neste intervjuet med Dagsrevyen 21. Støre uttalte også her at partiet hadde et godt og trygt behandlingssystem for denne typer saker. Dette var et av Støres viktigste poeng gjennom sin krisehåndtering, både for å fremstille seg selv og partiet på en best mulig måte, men samtidig for å vise at han hadde kontroll over krisesituasjonen, til tross for at man kunne lese i VG at Støre, nettopp fordi han og partiet opplevde varslersakene som utfordrende å behandle, hadde innkalt flere av varslerne til sitt private kontor, for å diskutere nettopp hvordan sakene kunne behandles. Støres strategi om å benekte krisen, påstå at partiet har et godt system for å behandle slike saker

Støres andre intervju bar preg av han måtte gå tilbake på påstanden om at det ikke forelå noen krise, og var en konsekvens av Støres uttalelser i det første intervjuet i politisk kvarter, i tillegg til at det hadde kommet inn ytterligere varsler mot Giske. Fallhøyden for tap av omdømme og hvordan omgivelsene opplevde håndteringen gjorde at dette var et skudd for baugen for Støres og partiets krisehåndtering.

I dette intervjuet tok Støre i bruk reduksjonsstrategi da han la fokuset over på Giske og hans hadde et behov for å svare selv i mediene, som forklaring på hvorfor Støre valgte ikke å gjøre seg tilgjengelig for media og Dagsrevyen i første mulighet, på spørsmålet om mangel på åpenhet. Støre gjorde også på nytt fallhøyden for tap av troverdighet og omdømme, da han uttalte at han *måtte ha tillit til at Giske gjorde den jobben han var satt til å gjøre*. Denne påstanden vil kunne sette Støre i en enda vanskeligere situasjon på et senere stadie, dersom saken fortsatte å utvikle seg i negativ retning for Giske, med flere varsler til partiet. Det kunne fremstå som om Støre var på etterskudd i krisehåndteringen, gjennom å gjentatte ganger gjøre fallhøyden stor for seg selv og partiet. Et annet vesentlig poeng ved håndteringen til Støre er de gjentatte uttalelsene om at partiet hadde gode rutiner for å behandle slike varslersaker. På grunn av usikkerheten rundt behandlingen av sakene, hadde Støre inviterte noen av varslerne til sitt kontor for å diskutere hvordan man skulle behandle sakene. Uttalelsene om et robust behandlingssystem bidrar til å svekke Støres uttalelser om egen kontroll over krisesituasjonen. I tillegg svekker det Støres troverdighet i saken.

Støre kunne fremstå som mer opptatt av å flagge egen innsats i krisehåndteringen, samt vise til hvordan partiet forholdt seg til seksuell trakassering, enn å utvise at han tok varslene på det

fulle alvor, og la sakens kjerne være hovedbudskapet. Frykten for tap av omdømme for Støre som leder av Arbeiderpartiet var tydelig og gjennomgående i Støres uttalelser og tilnærming til saken. Støre distanserte seg fra Giske og hans handlinger, og det fremstod som om det viktigste for Støre var å fordele skyld, ansvar og ivareta eget omdømme. Alt i alt fremstod Støre og Arbeiderpartiets håndtering som lite konsekvent, og noe rotete. Dette er tydelig gjennom valg av kriseresponsstrategi og ut i fra anbefalingene i SCCT. Samtidig måtte lederen av partiet måtte gå tilbake på en rekke påstander og uttalelser han hadde gitt fra starten av.

I intervjuet med Dagsrevyen tok Giske i bruk strategien unnskyldning, hvor han påtok seg ansvaret for handlingene, og beklaget sin oppførsel. Giske brukte også strategien bortforklaring, da han la et snev av ansvar over på samfunnet – og dens utfordring med å takle seksuell trakassering generelt.

Giskes unnskyldning levde som vi har sett dårlig opp til kravene for en unnskyldning gitt på «den korrekte måte» Unnskyldningen til Giske kom for eksempel sent, Giske tok ikke kontakt direkte med varslerne og han unnlot å frembringe detaljer som knyttet ham til varslersakene.

Til tross for anbefalingene i SCCT – valgte Giske å gå til angrep på behandlingsprosessen mot ham selv – riktignok gjennom sine advokater. Denne strategien står i sterk kontrast til anbefalingene i SCCT – om å velge en imøtekommende strategi. Så er spørsmålet om Giskeleiren tjente på dette eller ei. Mest sannsynlig har dette valget liten effekt på inntrykket av Giske i saken – da han som sett ene og alene var skyld i de gale handlingene.

### **Forslag til videre forskning.**

Denne oppgaven har tatt for seg krisehåndteringen til Jonas Gahr Støre og Trond Giske. Deres strategivalg er sett opp imot hva normativ teori sier at man bør gjøre i ulike krisesituasjoner. Hva gjelder videre forskning hadde det vært interessant å sett hva som lå bak valgene til Støre og Giske i denne saken. Man kunne gjort en intervjubasert studie, og innhentet uttalelser fra de ulike aktørene og med det få forklaringer på ulike strategiske valg som ble tatt underveis i krisehåndteringen. Å se på om det var bakenforliggende årsaker som gjorde at de bevisst valgte strategier som går imot anbefalingene i den normative teorien. At man ved å frembringe eventuelle bakenforliggende årsaker kunne sette teorien i et nytt lys.

Når det gjelder videre forskning hadde det vært interessant å sammenligne denne saken med andre lignende saker – i andre politiske partier. Etter at Giske-saken kom frem i offentligheten har det kommet en rekke andre politiske saker tilknyttet seksuell trakassering, i blant annet Høyre. Her kunne man sammenlignet valgene av strategier i de ulike sakene. Brukte andre politiske ledere samme strategi som Støre og Giske? Er det en fellesnevner for hvordan politiske ledere og tillitspersoner i Norge velger å håndtere den type kriser? Er det noen fellestrekk i valget av strategier? Hva er likhetene og ulikhetene i de ulike sakene? Man kunne sett utenlands og sammenlignet håndteringen av norske politiske saker med politiske saker internasjonalt.

## Kapittel 8 – Referanser

- Aaser, K., & Grøttum, E.-T. (2018). Dette er Giske-saken. *Verdens Gang*. Hentet fra: <https://www.vg.no/spesial/2018/giske-saken/>
- Brønn, P. & Ihlen, Ø. (2015) *Åpen eller innadvendt – omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal
- Bråten, O. A. (2013). *Håndbok i krisehåndtering*. Oslo: Cappelen Damm
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication - planning, managing and responding*. London: Sage Publications Inc.
- Foss, A. B. (2018). Giskes advokater advarte Støre før konklusjon. *Verdens Gang*. Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/P3y7B7/aftenposten-giskes-advokater-advarte-stoere-foer-konklusjon>
- Ihlen, Ø. (2013). *PR og strategisk kommunikasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jackson, I. (2016) Twitter. *Store norske leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/Twitter>
- Johansen, W. & Frandsen, F. (2015). *Krisekommunikation*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kjeldsen, J. E. (2015). *Retorikk i vår tid – en innføring i moderne retorisk teori*. Oslo: Spartacus Forlag
- Krantz, A. & Owing, N. (2017). Giske: – Svekket tillit til meg som nestleder. *NRK.no* Hentet fra: <https://www.nrk.no/norge/giske - -svekket-tillit-til-meg-som-nestleder-1.13836775>
- Melgård, M., Mosveen, E., Skarvøy, L., J. (2017, 14. desember). Bitter Ap-konflikt etter Giskes SMS-er. *Verdens Gang*. Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/L0nWm9/bitter-ap-konflikt-etter-giskes-sms-er>
- Rise, H. O., Sae-Khow, N., Toftaker, J. (2018, 10. februar). Giske møtt med stående applaus, beklager til varslerne. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/trondelag/giske-fikk-staende-applaus-i-sitt-politiske-comeback-1.13906880>



Roer, H. & Klujeff, M. L. (2009). *Retorikkens aktualitet – grundbog i retorisk kritik*. København: Hans Reitzels Forlag

Ryen, A. (2012). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Røed, Runa (2018, 25. januar) Giskes advokater kritiske til Arbeiderpartiets varslerhåndtering. *Verdens Gang*. Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/wE81gP/giskes-advokater-kritiske-til-arbeiderpartiets-varslerhaandtering>

Sølhusvik, L. & Zondag, M, H, W. Støre om anklagene: – Giske har ikke opptrådt upassende. *NRK.no*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/norge/store-om-anklagene--giske-har-ikke-opptradt-upassende-1.13826255>

Wolasmal, Y., Nilsen, S,H., & Krantz, A. (2017). Støre: kvinner som har opplevd ubehageligheter med seksuell karakter. *NRK.no*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/norge/store--kvinner-som-har-opplevd-ubehageligheter-med-seksuell-karakter-1.13836920>

Østbye, H., Helland, K., Knapskog, K., Larsen, L., O., & Moe, H. (2013) *Metodebok for mediefag*. Bergen: Fagbokforlaget

## Vedlegg 1



Trond Giske er nestleder i Arbeiderpartiet og finanspolitisk talsperson. Hans oppførsel er knyttet til flere varsler til partiet. Foto: Kristin Svorte

[Nyheter](#)

[Politikk](#)

### **Ap-ledelsen har fått flere varsler om Trond Giske**

**Arbeiderpartiet er varslet og har fått henvendelser om flere saker om oppførselen til Aps nestleder Trond Giske.**

[Tore Gjerstad](#) og [Kristian Skard](#)

Publisert: 13.12.2017 — 17:30 Oppdatert: 14.12.2017 — 09:55

Etter det DN kjenner til handler det om situasjoner der det skal ha blitt reagert på Trond Giskes oppførsel og der varslerne og de som har tatt kontakt har ment at Arbeiderpartiet må undersøke sakene.

Trond Giske er gjort kjent med DNs opplysninger, men har ikke ønsket å kommentere det han omtaler som rykter.

Arbeiderpartiets stortingsgruppe har to ganger de siste ukene diskutert hvordan partiet skal forholde seg til varsler om uønsket oppførsel i partiet. Senest på gruppemøtet i forrige uke informerte leder av kvinnenettverket Anniken Huitfeldt om partiets arbeid rundt dette.

**Les også:** [«De som står frem, skal slippe å få høre at de farer med rykter](#)

Samtidig som Anniken Huitfeldt og partisekretær Kjersti Stenseng har arbeidet med Aps retningslinjer, har det blitt varslet om en sak som handler om nestleder Trond Giske.

### **Stenseng og Huitfeldt involvert**

Sakene i Arbeiderpartiet som DN kjenner til skal ha blitt håndtert av både tidligere partisekretær Raymond Johansen og av nåværende partisekretær Kjersti Stenseng. I tillegg skal en sak ha blitt varslet inn til lederen av Aps kvinnenettverk, Anniken Huitfeldt.

Den ene saken endte med at episoden ble tatt opp med Giske. Det var daværende partisekretær Raymond Johansen som kalte inn Trond Giske, og ba om en forklaring på hva som hadde skjedd. Raymond Johansen skal da ha slått seg til ro med forklaringen og at det ikke var grunn til å reagere noe mer overfor Giske. Trond Giske var på det tidspunktet statsråd i Jens Stoltenbergs regjering.

### **Flere tekstmeldinger**

Saken handlet om sms'er til en yngre kvinne. Sms'enes innhold skal ha blitt oppfattet som uproblematisk, men det var situasjonen det ble reagert mot der Trond Giske hadde en så sentral rolle i partiet. Saken ble derfor varslet om inn til moderpartiet via ungdomsorganisasjonen AUF.

Raymond Johansen bekrefter overfor Dagens Næringsliv at han ble varslet om en sak om en sentral tillitsvalgt og han tok det opp med vedkommende.

### **Ringt inn**

Den andre saken som Arbeiderpartiet har fått en henvendelse om, handler også om Trond Giskes periode som statsråd. Hendelsen ligger dermed tilbake i tid, men skal ha blitt meldt inn

til Arbeiderpartiet i løpet av de siste ukene. Informasjonen ble deretter overlevert partisekretær Kjersti Stenseng.

Etter det DN får opplyst, er partisekretær Kjersti Stensengs oppfatning om denne saken at det ikke er alvorlig og ikke noe å ta tak i, og at Arbeiderpartiet derfor ikke kommer til gå inn i saken og undersøke den.

Da DN ba om kommentar fra Kjersti Stenseng, ville hun ikke snakke om det:

– Jeg har ingen kommentar, sier Stenseng.

Etter det DN kjenner skal innholdet i dette varselet knytte seg til en situasjon der Trond Giske oppsøkte omkleddningsrommet i forbindelse med en kulturforestilling. Dette skal ha blitt oppfattet som upassende. Det er denne saken som i løpet av de siste ukene skal ha blitt meldt inn til partikontoret.

### **Upassende oppførsel**

DN kjenner også til en sak som ble varslet inn til leder for kvinnenettverket i Arbeiderpartiet Anniken Huitfeldt. Denne saken handlet om det som ble oppfattet som upassende oppførsel fra Trond Giske i forbindelse med hans statssekretærs bursdag. Etter denne festen ble Anniken Huitfeldt kontaktet og bedt om å ta opp saken direkte med Trond Giske.

DN kjenner ikke om Anniken Huitfeldt noen gang tok saken opp med Trond Giske.

Anniken Huitfeldt sier gjennom sin rådgiver at hun ikke ønsker å gi noen kommentarer til saken.

### **Advarte mot rykter**

I forrige uke [beskrev DN](#) hvordan både leder av Aps kvinnenettverk, Anniken Huitfeldt, og Aps partisekretær Kjersti Stenseng, advarte partifeller mot å bruke rykter i en intern maktkamp. Etter at DN's første sak sto på trykk skrev Huitfeldt på en lukket Facebook-side for kvinnenettverket at hun dessverre fikk rett:

«Når de formidles slik i media, blir slike saker faktisk brukt i interne maktkamper fremsatt av anonyme kilder det er umulig å forsvare seg mot. Det er jeg oppriktig skuffet over.»

Både Huitfeldt og Stenseng er nære allierte med Trond Giske. [Mandag slo partileder Jonas Gahr Støre fast overfor DN](#): «De som står frem, skal slippe å få høre at de farer med rykter.» Nestleder Hadia Tajik uttrykte den samme holdningen. Nestleder Trond Giske ønsket ikke å uttale seg om saken. [\(Vilkår\)](#).