

UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

Masteroppgave i personalledelse HRM HR301S

Er angrep det beste forsvar?

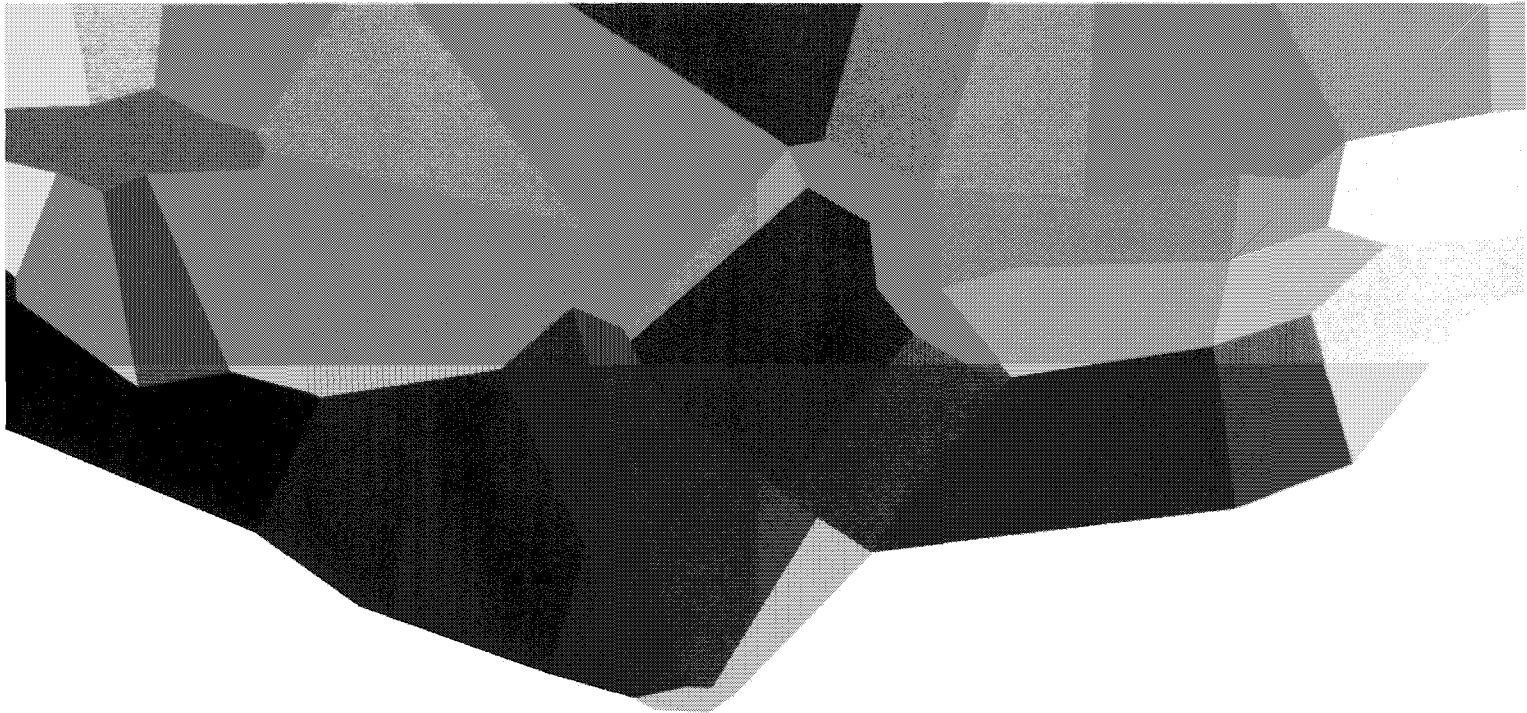
En studie av Valla-saken



bilde: fra VG nett

Valla, Yssen og LO

Grethe Endresen
oktober 2012



Innholdsfortegnelse

Forord	4
Kapittel 1: Innledning.....	5
1.1 Innledning og problemstilling.....	5
1.2. Begrunnelse for valg av tema og problemstilling.....	6
1.3 Oppgavens videre struktur	9
Kapittel 2 Teori om omdømmeforsvar.....	10
2.1 Begreper	10
2.2 Benoits modell.....	10
2.2.1 Styrker og svakheter ved modellen.....	13
2.3. Coombs teori om krisekommunikasjon	14
2.3.1 Situasjon og strategi.....	17
2.4 Oppsummering	17
Kapittel 3 metode.....	20
3.1 Innledning.....	20
3.2 Kvalitativ forskning.....	20
3.3 Datagrunnlag og gjennomføring	20
3.4 Reliabilitet, validitet og overførbarhet	22
3.4.1 Reliabilitet.....	22
3.4.2 Validitet.....	23
3.4.3 Overførbarhet.....	23
Kapittel 4 Sakens gang	24
4.1 Starten – det tar av.....	24
4.2 Saken fortsetter.....	26
4.3 Avslutningen	27
Kapittel 5: Vallas omdømmeforsvar – hensiktsmessig gitt situasjonen?	29
5.1 Innledning.....	29
5.2 Forsvarende strategier	29
5.2.1 Delvis og full benektelse.....	30
5.2.2 Angrep på angriperen.....	32
5.2.3 Ansvarsfraskrivelse og bortforklaring	34
5.3 Imøtekommenhet.....	35
5.3.1. Delvis unnskyldning	35

5.3.2 Innsmigring	37
5.3.3. Fremhevet positive sider ved seg selv	37
5.4 Oppsummering	38
5.5 Strategi i forhold til situasjon	39
5.6 Valla-saken sammenlignet med Starr-saken	41
 Kapittel 6: Avslutning	 45
6.1 Innledning.....	45
6.2 LO's mandat og Vallas lederstil.....	45
6.3 Vallas personlighet.....	47
6.4 LO's kultur	48
6.5 Medias rolle.....	49
6.6 Teoriene.....	50
6.7 Videre forskning.....	51
 Litteratur	 53

Forord

Masteroppgaven er levert! En deilig følelse – og litt merkelig.

Det er to personer som særlig fortjener min takknemlighet. Min fantastiske veileder, Turid Moldenæs fra Universitetet i Tromsø. Heldige er de som får Turid til veileder. Og min sønn, Andreas Østhagen, for å hjelpe meg i gang og få meg til å forstå sammenhenger. Denne oppgaven hadde ikke vært den samme uten hjelp fra dere to.

Det har vært et privilegium å grave seg ned i denne meget interessante saken, og jeg har lært så mye. Omdømmeforsvar er spennende. At det vi sier og gjør i vanskelige situasjoner slår tilbake og i verste fall kan bli katastrofalt for oss, det vet vi jo. Det har vi lært i livets skole helt fra barnsben av. Men så er det ikke så enkelt likevel, slettes ikke. Men dette kan vi jo lære oss – eller hva? Jeg følger med politikere og andre personer i media på en helt annen måte enn tidligere, hva de sier og hva de gjør og hvilke konsekvenser det får. Jeg bruker min nye kunnskap om omdømmeforsvar, krisehåndtering og faktorer som påvirker. Som sagt, spennende!

Bodø, oktober 2012
Grethe Endresen

Kapittel 1: Innledning

1.1 Innledning og problemstilling

Omdømme, hvordan andre eller omgivelsene oppfatter oss, er et tema i tiden (Røvik 2007). Det handler om de lagene vi vil eller ikke vil være med på. Det er organisasjoner som ikke trenger jobbe for å få ansatt folk; dyktige mennesker kommer til dem. Et eksempel er Google, der folk er villige til syv runder med jobbintervjuer for å få jobben (konferanse HR-Norge 2012: rekrutteringsdagene). Det å være opptatt av sitt omdømme er imidlertid ikke nytt. Til alle tider har folk vært opptatt av sitt omdømme, selv om det ble brukt andre ord på det. I mange kulturer, særlig i Kina og Japan, er «tap av ansikt» svært alvorlig. Det handler om å tape ære, anseelse eller sosialt omdømme, og begrepet er nært knyttet til skam og ære som regulerer atferd i tette samfunn. Også nordmenn har en lang tradisjon med å kjempe for sin anseelse og omdømme. I Håvamål (Norrøn litteratur, 1200-tallet) står det: ”glad kan den vere som vinn godt omdømme mellom folk”. Filosofen Sokrates som levde for ca 2400 år siden skal ha sagt: ”For å oppnå godt omdømme må du forsøke å være det du gjerne vil oppfattes som” (Apeland 2011).

Konsistent atferd er med andre ord en av ingrediensene når omdømmet skal pleies. Vår tids økte fokus på omdømme handler om flere forhold, blant annet om kampen om arbeidskraft og kunder i et globalt marked, der organisasjoner synes å bli mer og mer like hverandre, både når det gjelder organisering, produkter og tjenester (Røvik 2007). I en slik situasjon knyttes konkurransefortrinn til ikke-materielle verdier som omdømme. Det hevdes at omdømme er en verdi som ikke kan kopieres eller stjeles av andre. Samtidig kan et omdømme utsettes for trusler, gjennom angrep og kriser. Dermed blir det også viktig å kunne forsvare sitt omdømme på best mulig måte om krisen rammer.

Tema for denne oppgaven er omdømmeforsvar. Nærmere bestemt ønsker jeg å studere hvordan Gerd-Liv Valla forsvarte sitt omdømme da hun ble beskyldt for mobbing av en av sine nærmeste medarbeidere, og om hennes valg av forsvarsstrategier kan belyse hennes ”fall”.

30. november 2006 kunne vi nemlig lese følgende i Dagens Næringsliv: ”Sykemeldt etter Valla-strid. Ingunn Yssen, leder for LOs internasjonale avdeling har røket uklar med LO-leder Gerd-Liv Valla”. I artikkelen fremkom det to scenarioer: Valla hadde behandlet Yssen dårlig eller Yssen hadde ikke skjøttet jobben sin. Yssen hadde ingen kommentarer til Dagens Næringslivs oppslag. 11. januar 2007 var imidlertid førstesideoppslaget i VG: ”Jeg ble mobbet av Valla fordi jeg ble gravid”. Ingunn Yssen angrep med andre ord Gerd-Liv Valla i landets største avis. Da Yssen leverte sitt oppsigelsesbrev hadde hun vært sykemeldt siden august 2006. I oppsigelsesbrevet skrev Yssen at hun var blitt utsatt for så dårlig behandling av LO-leder Gerd-Liv Valla at det var umulig for henne å fortsette å jobbe i LO. Hun viste til en rekke eksempler på det hun opplevde som trakassering fra Vallas side (Dagens Næringsliv 14.03.07). Med det brakket mediasirkuset løs og en medie jakt av dimensjoner startet. Dette pågikk i åtte uker, og 9. mars 2007 trakk Gerd-Liv Valla seg fra stillingen som LO-leder. I løpet av disse ukene ble det skrevet 14 000 artikler om saken (Dagbladet 21.06.07).

Med dette som utgangspunkt er oppgavens problemstilling: Hvilke forsvarsstrategier brukte Gerd Liv Valla i saken mot Ingunn Yssen, og var disse egnet gitt situasjonen? Med situasjon mener jeg rammen rundt denne saken, som særtrekk ved LO som organisasjon, type sak det dreide seg om, samt dilemmaet rundt forholdet mellom Vallas omdømme og LOs omdømme. Jeg vil støtte meg til to sentrale teoretikere innen omdømmeforsvar og krisehåndtering, William L. Benoit og W. Timothy Coombs.

1.2. Begrunnelse for valg av tema og problemstilling

Vårt samfunn og arbeidsliv beskrives ofte som omskiftelige tider, hvor endringer skjer raskt. Den største inntektskilden er ikke lengre fabrikker, men ideer, intellektuell kapital og informasjon. Også media har forandret seg. Det som for 30 år siden var en sak som ble holdt unna avisene, av ulike hensyn, vil mer sannsynlig nå mediene i dag. Media er med andre ord blitt langt mer aggressiv enn tidligere, og åpenhetstrenden gjør at organisasjoner som er opptatt av sitt omdømme og sin legitimitet strekker seg langt for å ”vise innsiden ut” (Wæraas 2011). Lenge før en nyhetssak blir publisert i nettavisene, kan man regne med at det er twitret om den. Da er det ikke bare snakk om at noe har skjedd, men ofte er detaljnivået i informasjonen stort. Dette har selvsagt konsekvenser for organisasjoner så vel som for personer. Det må tas høyde for at ubehagelige og vanskelige saker kan komme, og man må være forberedt på hvordan media skal håndteres for å komme best mulig ut om krisen skulle

ramme. Det er slettes ikke uten betydning hva som blir sagt, til hvem og når. Å kunne forsvare sitt omdømme er med andre ord noe som organisasjoner og enkeltpersoner må ta på alvor, og bør være forberedt på i forkant av at krisen inntreffer eller angrepet kommer. Omdømme handler blant annet om tillit. Det er noe som møysommelig og over tid må bygges opp, men som raskt kan rives ned.

Fra ferske saker i media husker vi kanskje PST-leder Janne Kristiansens kommunikasjon i tiden etter 22. juli-tragedien. Hun kom med en rekke uheldige uttalelser og ble drevet fra skanse til skanse. Det hele toppet seg da hun under en åpen høring i Stortinget om 22. juli, røpet informasjon om norsk etterretning i Pakistan. Det ble tolket som et mulig taushetsbrudd og var nok dråpen som fikk begeret til å renne over; hun måtte gå av som PST-leder. I etterkant gikk de ansatte i PST ut i mediene og sa at de ville stille krav til en ny leder. Ett av disse var at vedkommende måtte være i stand til å takle mediene (Dagsavisen 13.02.2012). Om saken skadet PST sitt omdømme eller primært Janne Kristiansen sitt, er det ikke lett å gi noe entydig svar på. Studier viser imidlertid at ledere forbindes med sine organisasjoner og at deres atferd kan svekke eller styrke organisasjonens omdømme (jf. Brønn og Ihlen 2008).

NAV er på sin side en organisasjon som har vært og fortsatt er i hardt vær i forhold til sitt omdømme, og det til de grader at det vitnes med navnet og lages humorprogram om etaten. I perioden 2010 – 2012 har NAV kommet svært dårlig ut på omdømmemålingene til Synovate (nå Ipsos, et globalt research konsern) og RepTrak Offentlig (Apeland Informasjon – Reputation Institute), og betegnes blant annet som en av de minst likte virksomhetene i offentlig sektor (Aftenposten 02.11.2010) Hvilken strategi som velges når angrep kommer, er nok avhengig av sakens alvorlighetsgrad og den type organisasjon det er snakk om. NAV synes i hovedsak å ha valgt taushet som strategi i en del saker. Dette er ikke nødvendigvis noen god strategi, ettersom det kan bli oppfattet som nedlatende og dermed kan provosere (Eliassen 2010).

Valla-saken, eller saken om Valla, Yssen og Landsorganisasjonen i Norge (LO), er som sagt tema for denne oppgaven. Denne saken engasjerer. Det viste medieinteressen da saken pågikk i 2007, men også responsen på programmet "Overeksponert" som NRK sendte i november 2011. Her fikk Valla fortelle sin historie (VG 24.11.11). Bakgrunnen for engasjementet er selvfølgelig at saken inneholder mange av de ingredienser vi finner igjen i spenningsromanen:

en helt eller heltinne som utsettes for en dramatisk fare, men som til alt overmål ikke har noen lykkelig slutt: Heltinnen blir ikke reddet i siste akt, men faller i stedet ned fra pidestallen som i en ekte gresk tragedie. Saken handler for det første om makt, ære, svik og krenkelser, og den handler om politikk og ledelse. For det andre handler den om en fantastisk karriere og yrkesliv som blir skadet og ødelagt, kanskje for alltid. For det tredje handler den om et mediekjør som nok er mer enn det noen, uansett samfunnsposisjon, burde utsettes for. Ikke minst engasjerer saken på grunn av at den handler om en toppleder og ikke hvilken som helst toppleder, men om Norges mektigste kvinne som muligens ikke klarte å håndtere media på rett måte, særlig gitt den organisasjon hun var leder for.

Formålet med oppgaven er å analysere denne kompliserte saken med bakgrunn i teori om forsvarsstrategier og krisekommunikasjon. Så vidt jeg kan se er det ikke gjennomført så mange slike analyser av norske saker. Det er blant annet skrevet to masteroppgaver om NAV, en der forholdet mellom omdømmeforsvar og tilhørighet og tilfredshet i NAV er studert, og en om forholdet mellom NAVs omdømmeforsvar og lave score på omdømmemålinger. Videre er det skrevet en masteroppgave om Gildes håndtering av E.coli krisen og hvilke effekter deres håndtering av krisen fikk for deres omdømme. Det er også skrevet en oppgave om omdømmeforsvar og krisekommunikasjon i Norges Statsbaner (NSB). De nevnte oppgavene handler om store offentlige og private organisasjoner og deres håndtering av omdømmekriser og omdømmeforsvar, mens min oppgave handler om en toppleders håndtering av en krise og av media, som endte med hennes fall.

Et enormt stort personfokus og et meget stort mediepress på en enkelt person er blant annet noe av det som er interessant ved denne saken. Valla-saken, eller saken om Valla, Yssen og LO er dessuten en spesiell case, blant annet på grunn av den organisasjonen Valla var leder for. LO er verken en offentlig eller privat organisasjon, men en sivilsamfunnsorganisasjon basert på demokrati og medlemskap, en organisasjon som skal ivareta arbeideres rettigheter. Ytterligere en side som gjør casen spesiell er at LOs toppleder ble satt under granskning i forbindelse med saken, gjennom en domstolslignende prosess utenfor domstolene. Vallas handlingsrom som leder ble sterkt begrenset av denne prosessen. Denne granskningen bidro videre til å felle Valla som LOs toppleder. Hun valgte å gå av for å gi LO ro som hun sa. Toppledere er så sterke symboler at deres avgang kan skape ro i en organisasjon. Denne

oppgaven kan derfor være et bidrag til å belyse sammenhengen mellom organisasjoner som helhet og toppledere som enkeltpersoner gjennom deres handtering av kriser.

1.3 Oppgavens videre struktur

Denne oppgaven består av seks kapitler. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven presenteres i kapittel to, mens metode og datamateriale presenteres i kapittel tre. I fjerde kapittel presenteres saken, som et grunnlag for analysen i kapittel fem med bakgrunn i de valgte teoriene. Kapittel seks er oppgavens avslutningskapittel. Her drøftes blant annet noen implikasjoner av studien.

Kapittel 2 Teori om omdømmeforsvar

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for det teoretiske rammeverket som jeg skal gjøre bruk av i drøftingen av Vallas forsvarsstrategier. Jeg starter med en kort redegjørelse av begrepene omdømme, image og identitet, før jeg drøfter Benoit og Coombs teoretiske modeller for omdømmeforsvar.

2.1 Begreper

Begrepene omdømme, identitet og image er beslektede og brukes ofte om hverandre, men omfatter likevel forskjellige fenomen (Brønn og Ihlen 2009). Både omdømme og image handler om andres oppfatning av en person eller en organisasjon, men mens omdømme handler om varige oppfatninger som bygges opp over tid, handler image om de mer umiddelbare oppfatninger som skapes gjennom for eksempel kortvarige reklamekampanjer (Brønn og Ihlen 2009). Omdømme betraktes dessuten som en positiv verdi som organisasjonen bør hegne om. Et godt omdømme kan være et konkurransefortrinn og er vanskelig å imitere. Identitet er på sin side et internt orientert begrep. Det er svaret på hvem en er, ofte oppfattet som særegne, iboende og varige egenskaper som skiller et individ eller et kollektiv fra andre. Organisatorisk identitet handler dermed om distinkte karaktertrekk ved organisasjonen som gjør den unik og forskjellig fra andre organisasjoner. Det er likevel ikke noe handfast, men fremfor alt ideer og forestillinger som gir mening, forståelse og skaper orden (Kvåle og Wæraas 2006: 14). Det er ved å kommunisere, organisasjonens unike identitet at omdømme bygges opp. Det er den organisatoriske identiteten omdømmet bygges rundt, og som er den man egentlig forsvarer ved angrep og kriser.

2.2 Benoits modell

Benoit (1995) er en av teoretikerne og bidragsyterne innen teori om omdømmeforsvar. Han har utviklet et sett med strategier, som i stor grad er verbale strategier. Hans teori om gjenopprettelse av omdømme eller "image repair" som han kaller det, er kanskje den mest kjente akademiske modell for analyse av omdømmeforsvar. Benoit har brukt sin teori i analysen av en rekke omdømmeforsvar, for eksempel av skuespillere, kongelige, politikere, politiske taler, organisasjoner m.m. Teorien er basert på fem brede forsvarskategorier (tabell 3.1), som igjen består av flere underkategorier eller versjoner. Benoits teori er overført fra

individnivå til organisasjonsnivå. Det har sine svakheter, blant annet på grunn av at organisasjoners omdømmeforsvar er mer strategisk enn individers (Kvåle og Wæraas 2006). Samtidig kan det være en styrke når man skal forstå og analysere menneskers handlinger i organisasjoner. Når vi blir angrepet har vi uansett behov for å forsvare oss, behov for å gjenopprette vårt gode navn og rykte, enten vi er enkeltpersoner eller organisasjoner. Det er imidlertid viktig å være bevisst på at selv om forsvarsstrategier kan bidra til å gjenopprette et omdømme, er de ikke noe tryllemiddel. Strategiene må brukes med realistiske forventninger. Å forstå særtrekkene ved et angrep hjelper, og ofte brukes mer enn en strategi, særlig når et angrep varer over tid. Ulike strategier kan også forsterke hverandre. Man skal unngå å komme med uriktige opplysninger. Har man gjort en feil skal man erkjenne denne. Hvis man nekter og sannheten senere kommer frem, vil man miste troverdighet og det kan bli vanskelig å få gjenopprettet omdømmet. Noe annet er hvis man er uskyldig, da kan det lønne seg å holde på sin versjon. Enkelte ganger kan man ikke gjøre annet enn å vente på at folk har glemt hendelsen (Benoit 1995).

Forsvarsstrategier

1. Benektelse

- a. Blank nekting
- b. Forskyve skylden

2. Ansvarsfraskrivelse

- a. Provokasjon
- b. Mangel på informasjon
- c. Uhell/ulykke
- d. Gode intensjoner

3. Rettferdiggjøring

- a. Styrke organisasjonen/fremheve positive elementer
- b. Minimalisere skade
- c. Differensiering
- d. Oppfylld av høyere mål
- e. Angripe angriperen
- f. Kompensasjon

4. Korrigerende handling

5. Beklagelse

Tabell 2.2: Benoits forsvarsstrategier (Benoit 1995:95)

Benektelse

Strategien benektelse handler om at organisasjonen avviser eller nekter for å ha gjort handlingen(e). Strategien har til hensikt å skape avstand mellom organisasjonen og den klanderverdige handlingen/situasjonen (Eliassen 2010) Dette er en emosjonell og primitiv forsvarsmekanisme, som ofte kommer tidlig i et forsvar. Benektelse er noe som kan bli brukt når beskyldningene oppleves som alvorlige, og som støter mot den anklagedes identitet. (Kvæle og Wæraas 2006). Strategien har to varianter. Den ene er (a) blank nekting der kritikken avvises; det har ikke skjedd eller handlingen har ikke vært til skade. Den andre varianten er: (b) å skyve skylden over på andre og fremstille seg selv som uforskyldt rammet eller som et offer (Benoit 1995). Dersom et angrep fortsetter over tid og det fremlegges sterke bevis for ansvar og skyld, kan det være at organisasjonen må gå bort fra denne strategien. Det kan rokke ved organisasjonens tillit og dermed være uheldig i forsvarsøyemed.

Ansvarsfraskrivelse

I denne strategien vedgår organisasjonen å ha begått klanderverdig handling(er) men forsøker å begrense skadevirkningene gjennom unnskyldninger/ansvarsfraskrivelse. Denne strategien har fire varianter, i følge Benoit (1995), Den ene er (a) provokasjon der organisasjonen hevder å ha blitt provosert av andres handlinger og kan dermed ikke klandres. Den andre er (b) mangel på informasjon; på grunn av mangel på informasjon eller kunnskap kunne ikke organisasjonen forutse de negative konsekvensene av handlingen(e). Den tredje er (c) uhellet eller ulykken der organisasjonen ikke kunne forutse de uheldige konsekvensene og dermed ikke kan klandres for dem. Den fjerde og siste versjon er på sin side (d) gode intensjoner; handlingen(e) var gjort med gode intensjoner og organisasjonen kan derfor heller ikke i dette tilfellet tilskrives ansvaret for dem.

Rettferdiggjøring

Rettferdiggjøring handler om at organisasjonen vedgår handlingen(e) som den er anklaget for, men forsøker å fremstille disse som moralsk forsvarlige og akseptable ved å fremme gode argumenter for dem. De seks variantene av denne forsvarsstrategien er (a) å styrke eller fremheve positive sider ved seg selv, (b) minimalisere skade ved å hevde at skadeomfanget ikke er så omfattende eller alvorlig som det i utgangspunktet ble hevdet, (c) differensiering som handler om at organisasjonen forsøker å rettferdiggjøre handlingen(e) gjennom å fremstille dem som bedre enn lignende hendelser i andre organisasjoner, (d) handlingen(e) var

gjort på grunn for å oppfylle av høyere mål, og konsekvensene må sees i en større sammenheng. E) å angripe angriperen og forsøke å gjøre denne mindre troverdig kan fungere som forsvarsstrategi, men vil ikke alltid fungere. F) Organisasjonen gir kompensasjon for å rette opp skader de har påført interessenter. Dersom dette aksepteres vil det kunne føre til at skade på omdømmet blir redusert. (Eliassen 2010, Benoit 1995)

Korrigerende handling

Denne strategien handler om at organisasjonen tar ansvar for det som har skjedd og forsøker å gjenopprette skaden(e). Det arbeides for at situasjonen skal bli som før handlingen, alternativt dersom dette ikke lar seg gjøre, med å forebygge at det kan skje igjen. En unnskyldning kan inngå i denne strategien, men er ikke avgjørende (Benoit 1995).

Beklagelse

Den siste brede strategien er beklagelsen der organisasjonen innrømmer skyld og ber om unnskyldning. Dette er en svært aktuell strategi når en organisasjon opplever en vanskelig situasjon som må tas tak i (Eliassen 2010). Strategien er mye brukt, men bør brukes med en viss varsomhet. Det er ofte press fra omgivelsene om å innrømme skyld og ta ansvar. Dersom dette gjøres tidlig i et saksforløp kan det ha positiv effekt og organisasjonen fremstår som ansvarlig, åpen og som om den tar kritikk. Det er to varianter av denne strategien,. Den ene er reservasjonsløs beklagelse hvor organisasjonen legger seg flat og håper på tilgivelse fra de berørte og omgivelsene. Den andre er delvis beklagelse som handler om å beklage handlingen uten å erkjenne skyld eller ansvar. Denne siste varianten kan slå uheldig ut. Korrigerende handlinger og beklagelse kan ha en sterkere kulturell basis enn de andre strategiene, som har mer karakter av angrep og forsvar (Benoit 1995). Denne kulturelle basisen kan handle om at de dermed lettere aksepteres i noen samfunn enn i andre. Våre verdier, normer, kultur kan gjøre at disse blir godtatt i noen samfunn, mens de kanskje ikke vil få samme effekt i et annet samfunn eller en annen type organisasjon

2.2.1 Styrker og svakheter ved modellen

Som nevnt i avsnitt 2.2 kan det sees på som en styrke ved Benoits modell at den er utviklet fra individnivå og til organisasjonsnivå, i forhold til analyse av menneskers handlinger innenfor rammen av en organisasjon. En annen styrke ved modellen er at den har flere bruksområder. Den kan både brukes som veiledning for organisasjoner som befinner seg i en krise, og den

kan brukes i etterkant for å analyse hva som skjedde under krisen, og hvordan omdømmeforsvaret ble håndtert. Benoits modell er forholdsvis enkel, dette kan muligens både være en styrke og en svakhet. Styrken ligger da i at modellen er lett å forstå og å bruke. Svakheten kan imidlertid være et modellen ikke er videreutviklet, at den bygger på et innenfra og ut perspektiv; fra organisasjonens perspektiv. Modellen kritiseres også for at den lett kan misforstås, at den bygger på en for statisk eller lineær oppfatning av kommunikasjon og retorikk mellom avsender og mottaker og dermed ikke tar høyde for den dynamikk og kompleksitet som oppstår i krisesituasjoner (Johansen og Frandsen 2010).

2.3. Coombs teori om krisekommunikasjon

En annen teoretiker som er aktuell å se på i forbindelse med problemstillingen er som tidligere nevnt W. Timothy Coombs og hans teori om krisekommunikasjon (Coombs 2012). Krisekommunikasjon var inntil begynnelsen av 1990 et relativt utforsket område (Johansen og Frandsen 2010). Coombs definerer en krise som opplevelsen av en uforutsigbar hendelse som truer viktige forventninger som interessenter har, og som kan gjøre alvorlig skade på en organisasjons produkter eller utførelse og kan skape negative resultater (Coombs 2012). Coombs sier at alle organisasjoner må være forberedt på kriser og ha kunnskap om hvordan disse skal håndteres, og at uforberedte organisasjoner mer enn noen gang har mye å tape på dårlig krisehåndtering. Kriseresponsstrategier handler om ord og handlinger, om verbal og non-verbal kommunikasjon (Coombs 2012).

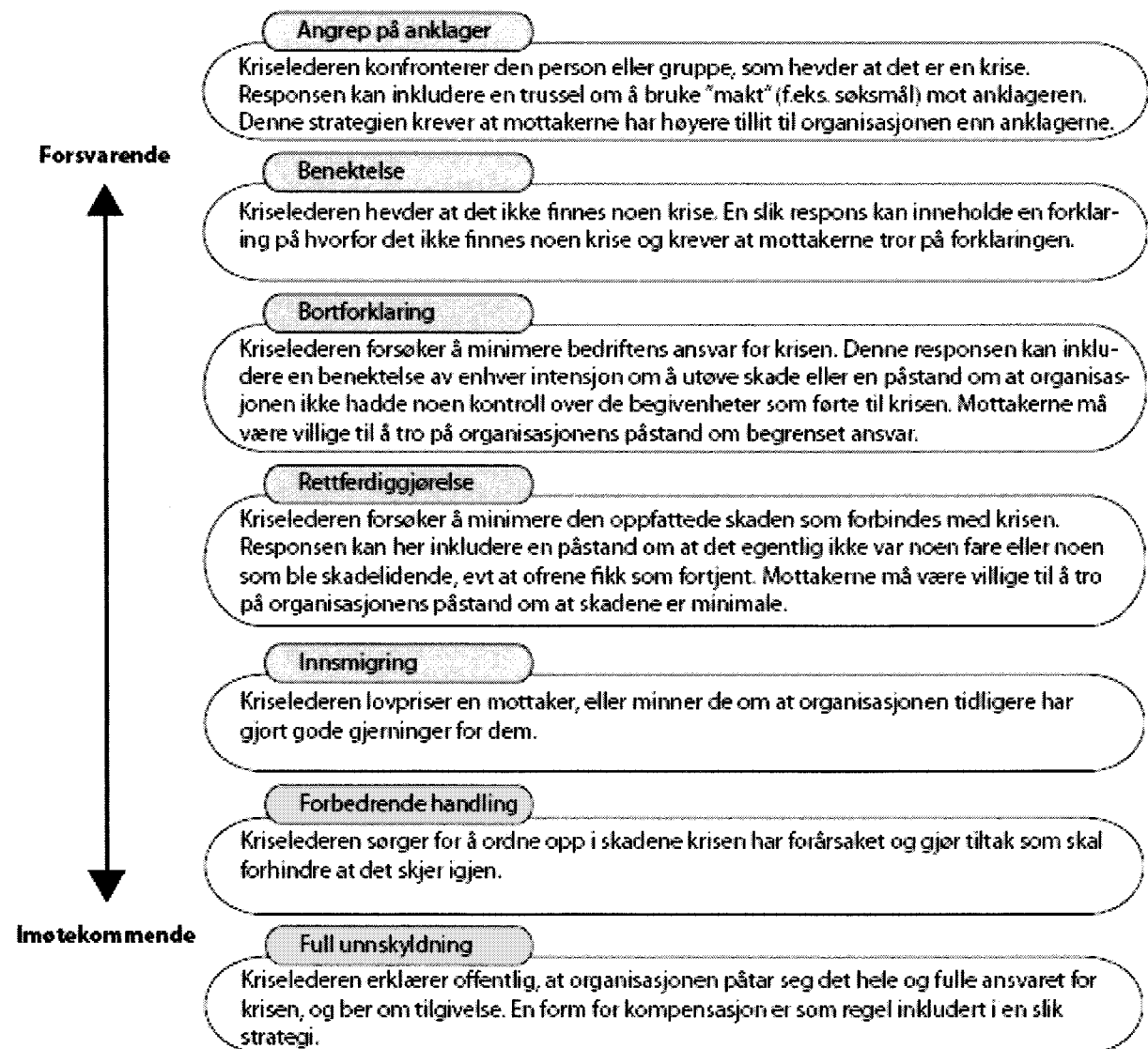
Coombs har redegjort for sine strategier første gang i en bok fra 1999. I denne har han identifisert og kategorisert kriseresponsstrategiene i syv hovedkategorier:

Strategi	Karakteristikk
Angripe anklageren	Kriseleder konfronterer personen eller gruppen som hevder at en krise eksisterer. Responsen kan inneholde trussel (for eks søksmål) mot anklageren.
Benekte	Kriseleder hevder at det ikke eksisterer noen krise. Responsen kan inneholde forklaring på hvorfor krisen ikke eksisterer.
Unnskyld/bortforklare	Kriseleder forsøker å minimalisere organisasjonens ansvar for krisen. Responsen kan inneholde å nekte for å ville gjøre skade eller hevde at organisasjonen ikke hadde kontroll over hendelsene som førte til skaden.
Rettferdiggjøre	Kriseleder forsøker å minimalisere den oppfattede skaden som er assosiert med krisen. Responsen kan inkludere å hevde at det ikke var noen alvorlige skader eller hevde at ofrene fikk som fortjent.

Innynde seg	Kriseleder roser en interessent eller minner publikum om de gode handlinger som organisasjonen har gjort for dem tidligere.
Korrigerende handlinger	Kriseleder forsøker å reparere skadene eller gjør forsøk på å forebygge at krisen skjer igjen
Unnskyldning	Kriseleder uttaler offentlig at organisasjonen tar fullt ansvar for kisen og ber om tilgivelse. Noe kompensasjon (for eks. penger eller hjelp) kan være inkludert i strategien.

Coombs (1999:123) egen oversettelse

Coombs kriseresponsstrategier handler om den aktuelle responsen en organisasjon bør bruke når en krise har skjedd. Han har mye fokus på organisasjonsmessige relasjoner, og forholdet mellom krisetype, ansvar og respons (Johansen og Frandsen 2010). Disse syv strategiene har han videre plassert i to hovedkategorier på et kontinuum fra imøtekommende til forsvarende strategier, som illustrert under:



Johansen og Frandsen (2010:237) Coombs (1999) Røberg og Ødegård (2011:18)

I den siste utgaven av boken, utgaven fra 2012, har Coombs imidlertid nyansert hovedstrategiene ytterligere og da i forhold til hvilken hensikt de har:

1. Benektelsesstrategier – har til hensikt å fjerne all forbindelse mellom krisen og organisasjonen. Strategiene er: angripe angriperen, nekte for at krisen eksisterer og finne en sydebukk
2. Reduksjonsstrategier – har til hensikt å redusere de negative effektene. Strategiene er: unnskyldninger og begrunnelser/forklaringer.
3. Gjenoppbyggingsstrategier – har til hensikt å forbedre organisasjonens omdømme. Strategiene er: yte kompensasjon og be om unnskyldning.
4. Styrkingsstrategier – er et supplement til de andre tre strategiene. Denne strategien har også til hensikt å bygge opp igjen organisasjonens omdømme. Strategiene er: minne om tidligere godt arbeid, rose interessenter, bli mer likt gjennom å forklare hvordan organisasjonen også er offer for krisen.

Coombs (2012: 154) egen oversettelse.

Coombs har med andre ord kategorisert sine kriseresponsstrategier forskjellig i sine bøker fra 1999 og til 2012. Her har han også plassert krisetyper etter grad av ansvar, som vist under:

- **Offerhendelser: veldig liten grad av kriseansvar:**
 - Naturkatastrofer
 - Rykter
 - Vold på arbeidsplassen
 - ondskap
- **Tilfeldige hendelser: liten grad av kriseansvar**
 - Hendelser/utfordringer
 - Ulykker forårsaket av teknisk feil
 - Teknisk feil ved produkter
- **Hendelser som kan forebygges: stor grad av kriseansvar**
 - Ulykker forårsaket av mennesker
 - Produkt feil forårsaket av mennesker
 - Organisasjonsmessige ugjerninger/ulykker

Coombs (2012: 158) egen oversettelse.

2.3.1 Situasjon og strategi

En viktig utfordring for en organisasjon og menneskene i den som skal håndtere kriser, handler om å bruke strategier som passer til den situasjonen organisasjonen befinner seg i. Coombs (2012) har i den forbindelse utarbeidet en tabell med 13 punkter som han har kalt "Krisekommunikasjonsteoretiske anbefalinger for situasjonsbasert respons". Disse er gjengitt under.

1. Gi instruerende informasjon til alle ofre eller potensielle ofre i form av advarsler og beskrivelser for hvordan de skal beskytte seg selv.
2. Gi justerende informasjon til ofre ved å uttrykke omsorg for dem og ved å gjøre korrigerende tiltak når det er mulig.
3. Bruke reduksjonsstrategier i ulykker når det ikke finnes krise historikk eller tidligere negativt rykte.
4. Bruke reduksjonsstrategier i menneskelige kriser (offer) når det finnes en krise historikk eller tidligere negativt rykte.
5. Bruke gjenoppbyggingsstrategier i ulykker når det finnes en krise historikk eller tidligere negativt rykte.
6. Bruke gjenoppbyggingsstrategier i forhold til enhver krise som kan forebygges
7. Bruk benektelsesstrategier i forhold til rykte krise.
8. Bruk benektelsesstrategier i forhold til utfordringer når utfordringen(e) er uberettiget.
9. Bruke korrigerende handlinger (tilpasse informasjon) i utfordringer hvor det er sannsynlig at interessenter vil støtte utfordringen.
10. Bruke forsterkende strategier som supplement til de andre responsstrategiene
11. Offer respons strategien bør bare bli brukt i offer hendelser med veldig liten grad av kriseansvar.
12. Vær konsistent, ikke bland fornektelsesstrategier med enten reduksjonsstrategier eller gjenoppbyggingsstrategier.
13. Reduksjon og gjenoppbyggende strategier kan bli brukt i kombinasjon med hverandre. Coombs (2012:159) egen oversettelse.

2.4 Oppsummering

Både Benoit og Coombs er opptatt av hva en organisasjon skal gjøre dersom det oppstår en krise eller en organisasjonen blir angrepet og organisasjonens omdømme må forsvares. Begge

er opptatt av hvordan man kan redusere de negative effektene og begrense skadevirkningene av en krise eller et angrep.

Benoit er opptatt av hvordan vi kan gjenopprette eller forsvare vårt omdømme når vi blir angrepet og legger stor vekt på verbale strategier. En uønsket offensiv handling har skjedd og en person holdes ansvarlig for denne handlingen. Kan man omformulere angrepet eller forandre fokus til andre temaer? Det å forstå hva som kjennetegner et angrep hjelper til å forklare forsvarsstrategien (Benoit 1995). Coombs er på sin side opptatt av hvordan organisasjoner skal respondere når de opplever krise og av hva er den rette responsen i den gitte situasjonen. Han legger imidlertid også vekt på non-verbale og ikke kun verbale strategier. Noen av strategiene er de samme, men har ulike betegnelser. Det Benoit kaller ansvarsfraskrivelse kaller Coombs reduksjonsstrategier, det Benoit kaller korrigerende handlinger kaller Coombs styrkingsstrategier, og det Benoit kaller rettferdigjøringsstrategier finner vi igjen i det Coombs kaller begrunnelser/forklaringer i reduksjonsstrategiene. Coombs har imidlertid en strategi som går ut på å rose eller lovprise en mottaker, som ikke gjenfinnes hos Benoit.

I motsetning til Benoit har Coombs også utviklet noen anbefalinger om hvilke situasjoner de enkelte strategiene bør brukes i. Coombs har også et annet fokus på strategien ”angripe angriperen” enn Benoit. Hos Coombs inngår den i benektelsesstrategiene, mens den hos Benoit inngår i rettferdigjøringsstrategiene. Coombs teori består videre av færre strategier enn Benoits teori.

Mitt utgangspunkt er at Benoit og Coombs begge er relevant for min analyse. Benoit er relevant på grunn av sitt perspektiv på individet i organisasjonen og i analyse av når krisesituasjoner er avsluttet, mens Coombs er relevant på grunn av sitt fokus på forholdet mellom krise og situasjon; hvordan det er hensiktsmessig å handle gitt forskjellige situasjoner. Jeg har også valgt å støtte meg til Coombs plassering av strategiene på en skala fra imøtekommende til forsvarende, da det er en grunnleggende forskjell på forsvarende strategi og imøtekommende strategi. Skalaen angir en form for dynamikk som antyder at man kan bevege seg mellom ulike strategier etter hvert som en krise eller et angrep endrer karakter over tid. Den antyder muligens også at flere strategier kan tas i bruk samtidig.

I tabell 2.4 under har jeg plassert noen av Benoit og Coombs forsvars og kriseresponsstrategiene i forhold til kategoriene forsvarende og imøtekommende:

FORSVARENDE	IMØTEKOMMENDE
Benektelser	Unnskyldning
Angrep	Innsmigring
Bortforklaringer	Fremheve positive sider

Tabell 2.4

Det er disse overordnede strategiene med sine respektive underkategorier eller varianter som tas i bruk i analysen.

Kapittel 3 metode

3.1 Innledning

I dette kapitlet skal jeg beskrive og drøfte mitt valg av metode; det vil si prosessen med innsamling og bearbeiding av datamateriale, samt en vurdering av datamaterialets kvalitet, oppgavens reliabilitet, validitet og overførbarhet.

3.2 Kvalitativ forskning

Denne studien er en casestudie. En casestudie kjennetegnes ved at man bare har en eller noen få analyseenheter, men mange variabler (Andersen 1997:19). Det er et undersøkelsesopplegg hvor det legges opp til at det studeres mye informasjon om få enheter. Ulempen ved å studere en enkelt case kan være at overføringsverdien og muligheten for generalisering blir liten, men overføring kan likevel skje ved analyse med bakgrunn i etablert teori. Casestudier er dessuten ofte basert på kvalitative data, i dette tilfellet hovedsakelig dokumentmateriale som avisartikler og bøker som omhandler den spesifikke saken. Kvalitative data gir dybdeinformasjon om få enheter (Jacobsen 2005), og har som formål å skape forståelse for det fenomen som studeres. Ringdal beskriver formålet med kvalitative studier slik:

«Et viktig formål med kvalitative studier er å oppnå forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fyldige data om personer og situasjoner. Kvalitativ forskningsdesign kjennetegnes ved at innsamlede data kan gi innsikt i sosiale fenomener som analyseres og forskningsresultatene er ment å gi en dypere innsikt som beskrives ved fortolkninger» (Ringdal 2001:113).

Silverman sier at både i vitenskap og i hverdagslivet snakker aldri fakta for seg selv, fordi all kunnskap er impregnert med teori (Silverman 2006). I denne oppgaven er det teori om omdømmeforsvar som har styrt innsamling og drøfting av det innsamlede materialet.

3.3 Datagrunnlag og gjennomføring

Analyse av dokumenter har lang tradisjon i kvalitativ forskning. Forskjellen på dokumentanalyse og andre måter å innhente data på, er at dokumentene er skrevet for et annet

formål enn det eventuelle forskningsprosjektet de brukes i (Thagaard 2002). En rekke type dokumenter kan være aktuelt å bruke, for eksempel internettsider, aviser, tv-programmer, historiske kilder, brev, offentlig dokumenter m.m. (Thagaard 2002). Når dokumentene analyseres kvalitativt innebærer det at forskeren fortolker meningsinnholdet som blir sagt eller skrevet (Thagaard 2002:55).

Det er skrevet svært mye i Valla-saken, og jeg har lagt vekt på å velge ut skriftlig materiale som er relevant for min problemstilling. Det ble ikke vurdert som hensiktsmessig eller nødvendig å intervju de aktuelle partene. Min vurdering var at den informasjonen jeg trengte allerede fantes i publisert materiale. Av alt det som finnes skriftlig om denne saken var det naturlig å se på partene sine bidrag. Journalist Torstein Tranøy har skrevet bok om saken, og den er med blant datamaterialet. Det samme har Valla og Yssen. Alle disse bøkene inngår i datamaterialet. Fougner-utvalget, som er det utvalget LO-sekretariatet engasjerte til å granske saken og organisasjonen, skrev i den forbindelse en omfattende rapport som jeg også har benyttet. Jeg har lest og gjennomgått de tre bøkene og Fougner-rapporten grundig, og via disse valgt ut de hendelsene som jeg har valgt å bygge analysen på. Jeg har også skrevet sammendrag av disse, da dette syntes hensiktsmessig for lettere å finne informasjonen senere i arbeidsprosessen. Jeg har videre gått tilbake til bøkene underveis i oppgaveskrivingen.

I tillegg til bøkene og Fougner-rapporten, har jeg brukt avisartikler om saken. Grunnen til det er på den ene siden at jeg gjennom avisartiklene har kunnet følge hvordan forholdet mellom angrep og forsvar kontinuerlig har utviklet seg i denne saken. På den andre siden er media i seg selv en sentral aktør eller part i saken, samtidig som den er en sterk meningsdanner som i stor grad kan påvirke folks oppfatninger og holdninger, og med det også omdømmet til personer og organisasjoner. Jeg valgte to forskjellige aviser for å finne ut om det var eventuelle forskjeller mellom dem. Avisene var Aftenposten og Dagbladet i perioden 01.01 til og med 01.08. 2007 som omhandlet Valla-saken. Grunnen til at jeg valgte disse to avisene var at de er riksdekkende og har store opplag, dermed antok jeg at de hadde dekket Valla-saken godt. Ved hjelp av Retriever/Atekst søkte jeg på bestemte søkeord for en bestemt periode. Retriever er en ledende leverandør av bl.a. medieovervåking og medieanalyse i Norden. Søkeordene som ble brukt for å velge ut avisartiklene var "Gerd-Liv Valla", søkeperioden var 01.01-09.03.2007 og søket ble gjort blant riksmediene. Dette søket gav 757 avisartikler. Neste søk var tilsvarende «Gerd-Liv Valla» og søkeperioden var 09.03-01.08.2007 og også dette

blant riksmediene. Søket ble delt i to, da materialet var såpass omfattende. Dette siste søket gav 266 avisartikler, og det samlede antall treff var da totalt på 1023 avisartikler. Fra dette materialet har jeg gjennomgått og plukket ut alle avisartikler fra Aftenposten og Dagbladet i nevnte periode. Antallet jeg har gjennomgått er 114 avisartikler fra Dagbladet og 145 avisartikler fra Aftenposten. Jeg har skrevet stikkord og sammendrag fra alle disse avisartiklene fra disse to avisene for å kunne finne lett tilbake til disse når jeg senere skrev oppgaven.

En siste kilde har vært NRK-programmet «Overeksponert» fra november 2011. Dette har jeg sett to ganger og notert og systematisert informasjon, en gang i innsamlingsfasen og en gang i slutten av oppgaveskrivingen.

3.4 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

Gjennom arbeidet med oppgaven har jeg forsøkt å sikre at oppgaven møter de kvalitetskrav som kan forventes av studier på dette nivået. Sentrale spørsmål er om jeg har svart på oppgavens problemstilling, om informasjonen som er gjennomgått er til å stole på, og eventuelle effekter og påvirkninger på analysen. Det er viktig at en undersøkelse er troverdig og til å stole på og at datamaterialet er samlet inn og tolket på en pålitelig måte.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om datamaterialets konsistens (Grønmo 2004: 221). Forskeren skal være kritisk til sine egne tolkninger og vurderinger, og resultatet av forskningen skal kunne bekreftes av annen forskning (Thagaard 2002). Alt det skriftlige materialet jeg har brukt baserer seg på etterprøvbare data. Artiklene som er brukt er og har vært offentlig tilgjengelige og vil dermed være tilgjengelig også for andre enn meg. Materialet i denne saken handler om to parter som står steilt mot hverandre og hvor mange nok har tatt parti for den ene eller andre siden. Jeg har imidlertid forsøkt å være mest mulig nøytral til utfallet. Min intensjon har vært å forsøke å forstå saken ved å basere studien på et bredest mulig materiale som synliggjør ulike perspektiver og synspunkter på den, og ikke å ta stilling til om utfallet av den var riktig eller ikke. Det har med andre ord vært viktig for meg å balansere ulike synspunkter mot hverandre. I boken «Skandalenes markeds plass» (Allern 2009) har Sigurd Allern analysert Valla-saken i forhold til Benoits teori om omdømmeforsvar og Coombs teori om krisekommunikasjon. Allern har vært særlig opptatt av medias rolle. Hans studie har gitt

samme resultat som min i forhold til hvilke forsvarsstrategier som ble benyttet. Dette styrker reliabiliteten til min analyse.

3.4.2 Validitet

Validitet handler om gyldighet, det vil si om vi kan stole på det som presenteres som vitenskapelige funn eller tror på det vi har undersøkt (Fog 2004). Jeg mener at validiteten til studien er høy på grunn av at jeg både har benyttet bøker, rapporter, avisartikler og et TV-program som alle omhandler den samme saken og som direkte kan belyse min problemstilling. Jeg har som allerede nevnt, gått gjennom det som er skrevet om Valla-saken i Aftenposten og i Dagbladet. De to avisene ble valgt på grunn av at de er store riksdekkende aviser hvor jeg antok jeg ville finne relevant materiale om saken. Det er min vurdering at selv om fokuset er det samme, så ser det ut for at Aftenposten har flere faglig artikler som ser ut for å se saken fra flere synspunkt, blant annet ved å ha brukt flere fagpersoner for å analysere problemstillinger, som for eksempel om temaet mobbing i arbeidslivet.

3.4.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om i hvilken grad tolkningen som utvikles innenfor rammen av et forskningsprosjekt, også kan være relevant å bruke i andre sammenhenger (Thagaard 2004). Teoriene om omdømmeforsvar er brukt i analyse av mange ulike saker. Benoit og McHales studie (1999) av Kenneth Starr-saken som jeg kommer tilbake til i drøftingskapitlet, er et eksempel på en person som ikke lyktes med sitt omdømme. Det samme kan man si om Vallas omdømmeforsvar. Her i Norge kan en casestudie av Gildes krisekommunikasjon under e.coli krisen i 2006, med bakgrunn i Coombs strategier, kan en si at dette var et forsvar som lyktes, i motsetning til Starrs forsvar. Dermed kan mine funn sammenlignes med funnene fra disse studiene for å finne ut om det er likheter eller forskjeller som gjør at teorien kan sies å være gyldig utover de enkelte case som er analysert. Særlig gjelder det studien av forsvaret til Kenneth Starr.

Kapittel 4 Sakens gang

4.1 Starten – det tar av

Andre juledag i 2002 møtes Ingunn Yssen og Gerd-Liv Valla på hotell Bristol i Oslo. Yssen jobbet da som seniorrådgiver for International Telecommunication Union i Geneve. Valla hadde vært leder for LO siden 2001 og nestleder siden 1997. Valla og Yssen diskuterte muligheten for at Yssen skulle søke stilling i LO. De hadde tidligere jobbet sammen da Valla var justisminister og Valla ønsket seg en alliert i LO. Yssen ønsket seg tilbake til norsk politikk (Yssen 2009). 1. september 2003 tiltrådte Ingunn Yssen stillingen som internasjonal sekretær / avdelingsleder i internasjonal avdeling i LO. Ansettelsen av Yssen ble vedtatt av et enstemmig LO-sekretariat, men det var betydelig motstand mot ansettelsen. Hennes manglende fagforeningsbakgrunn og manglende internasjonale erfaring var blant faktorene som ble trukket frem (Dagens Næringsliv 14.03. 2007). Allerede tidlig i arbeidsforholdet begynte det å skurre mellom henne og Valla, skriver Yssen i sin bok ”Vi kan alle bli den lille” (Yssen 2009).

Samme dag som Yssens oppslag i VG om at hun ble mobbet av Valla, 11. januar 2007, holdt LO og Valla pressekonferanse. Ingen i LOs informasjonsavdeling hadde foreslått pressekonferanse, ifølge informasjonsrådgiver i LO (Tranøy 2007). Valla hadde behov for å korrigere noen av påstandene i artikkelen i VG, hun hevdet at hun aldri i sine leveår hadde blitt skuffet over noens graviditet. Hun innrømmet å ha brukt ordet skuffet, men, ikke over graviditeten, men over at hun ikke var den første i LO som fikk vite om den. Valla kommenterte også et par andre forhold, blant annet at LO aldri hadde fått behandlet Yssens permisjonssøknad om å få gå på Forsvarets høyskole med lønn, da de ikke hadde fått Yssen i tale. Valla sa videre at hun reagerte på at det ble fremstilt som om ansatte i LO ikke turde si sin mening. ”Selvfølgelig driver ikke LO trakassering av sine medarbeidere. Det har ingen rot i virkeligheten” (Tranøy 2007:86). Aftenposten spurte Valla om dette var en håndtering andre arbeidsgivere kan ha som eksempel for å håndtere vanskelige personalsaker? Valla svarte «ja» på det (Tranøy 2007).

Dagen etter, 12.01. 2007, ble det offentliggjort et notat fra LO og Valla om saken (Fougner-rapporten 2007). Notatet ble sendt internt i LO, og på slutten av dagen oversendt til noen



journalister som hadde bedt om det. Begrunnelsen for offentliggjøringen var at saken ble behandlet som en personalsak, men siden Yssen hadde gått til media var det behov for en redegjørelse. Noen av de sentrale punktene i notatet var:

- Ingunn Yssen som avdelingsleder leverte i flere tilfeller ikke godt nok.
- Yssen hadde gjentatte ganger tatt fri fra jobb uten å avtale med overordnet.
- Yssen sa hun ble syk av å jobbe i LO og Valla mente de da måtte finne andre løsninger.
- Yssen skulle være LO's representant på Forsvarets høyskole.
- Valla understreket at Yssen aldri hadde framsatt alvorlige beskyldninger om dårlig behandling
- LO og Valla kjente ikke til noen konflikt mellom Valla og Yssen

Valla skrev videre at de ikke på noen måte kunne se at noen i LO's ledelse hadde behandlet Ingunn Yssen dårlig, men at hun dessverre ikke hadde utført sitt arbeid på en tilfredsstillende måte. Det var LO's ledelse samstemte i (Fougner-rapporten 2007).

Samme dag som notatet ble sendt ut deltok Gerd-Liv Valla i NRK- programmet "Først og sist" hos Fredrik Skavland. I sin bok «Proessen» skriver Valla om deltakelsen i programmet: *"Den som tror Først & Sist er et koseprogram, har ikke sett Fredrik Skavland grille meg foran en million tv-seere denne fredagskvelden. Det første han sier, etter å ha referert kritikken fra Ingunn, er: - Jeg har vel aldri i norsk arbeidsliv sett noen tydeligere beskrevet som en despot."* (Valla 2007: 28).

Det som videre skjedde var at tidligere statssekretær Berit Reiss-Andersen ble intervjuet om det hun kalte en ekstremt autoritær lederstil hos Gerd-Liv Valla da hun var justisminister (VG, artikkel 17.01.07). Tidligere statssekretær Øystein Mæland ga uttrykk for at han var enig og han bekreftet videre at han gikk av som statssekretær i juni 1997 på grunn av Vallas lederstil. En annen av statssekretærene under Valla i 1997, Groseth, hadde en helt annen opplevelse, og beskrev Valla som en meget god sjef, som alltid lyttet til de råd han gav. Hans beskrivelse kom imidlertid i en liten notis i VG og fikk liten oppmerksomhet (Tranøy 2007).

4.2 Saken fortsetter

19.01.2007, åtte dager etter VGs avisopplag, kalte så LO inn til pressekonferanse. Her tok Valla selvkritikk for måten hun hadde håndtert saken på. Hun sa at hun i ettertid ser at den første pressekonferansen og den skriftlige redegjørelsen (notatet) kunne oppleves som lite følsomt. Så kom drapstrusselen. Mandag 22.01.2007 dukket det opp et anonymt brev som oppfordret Valla til å gjøre som Tore Tønne, ta sitt eget liv "For ikke lenge siden ble jeg kåret til Norges mektigste person. Nå føler jeg meg liten, utsatt og umyndiggjort" skriver Valla (Tranøy 2007). Samme dag besluttet LOs sekretariat å sette ned et uavhengig granskningsutvalg for å få en bred gjennomgang av saken. Det ble senere besluttet at utvalgets leder skulle være advokat Jan Fougner.

Den 29.01.2007 ble det holdt sentralstyremøte i Arbeiderpartiet. Statsminister Stoltenberg annonserte at Sigbjørn Johnsen ville bli ny leder for Arbeiderpartiets valgkomite. LOs videre representasjon ble ivaretatt ved at forbundsleder Sture Arntzen i Handel og Kontor fikk en av plassene i komiteen (Dagbladet, 29.01.2007). Valla ble med andre ord vraket som leder av Arbeiderpartiets valgkomite. Dermed ble en lang tradisjon brutt, helt siden 1945 hadde nemlig en fra fagbevegelsen ledet AP's valgkomite.

"Prossessen, må jeg innrømme, har vært en belastning. Deler av den har vært direkte ufin. Slik er politikk. Men i politikken akter jeg å bli." (Valla 2007:106).



Foto: Heiko Junge, Scanpix

Fougner utvalget, som bestod av tre advokater og to psykiatrisk sakkyndige, startet 10. februar 2007 med høring av ca 30 LO-ansatte. I forkant av høringen hadde firmaet "Right Management" gjennomført en anonym arbeidsmiljøundersøkelse i LO. De hadde intervjuet 29 personer i LOs ledelse, og kom blant annet med kritikk av hele LO-kulturen for å være basert på frykt. Granskingene som ble gjort av Fougner utvalget ble lagt opp som en rettsakslignende høring, der LO-ansatte skulle vitne om hva de visste om konflikten Valla-Yssen, med partene til stede (Tranøy 2007).

LO-sekretariatet bad om en "uavhengig gjennomgang" av Yssen-saken. De fikk en "dom" over Valla. Mandatet var vidåpent. Utvalget bestemte selv at oppdraget var "å foreta en

rettslig vurdering av hvorvidt det foreligger brudd på arbeidsmiljøloven". Hva annet kunne LO-toppene vente, når de oppnevnte tre jurister? (Tranøy 2007:143).

Det kom tilbakemeldinger om at LO-ansatte opplevde det som en belastning å forklare seg foran sin sjef. Det ble fra fungerende LO-leder Roar Flåten gitt garanti mot represalier i etterkant av forklaringene. I tredje dag av høringene måtte Valla forlate rommet da tre sentrale vitner skulle avgi forklaring. Vallas advokat, Håkon Bleken fortalte at hun opplevde det som ydmykende. Bleken kom også flere ganger med kritikk av måten granskningene ble gjort på (Tranøy 2007, Dagens Næringsliv 14.03.2007).

4.3 Avslutningen

Rapporten fra Fougner utvalget kom 9. mars 2007. Konklusjonen, som sitert under, var knusende for Valla og førte til hennes avgang.

"Utvalget har langt på vei funnet å kunne legge Yssens forklaring til grunn. Den er detaljert, troverdig og støttes av sakens øvrige bevis, herunder en rekke vitneprov og forklaringer, medisinske funn og dokumentbevis. Dette innebærer at utvalget ikke har kunnet ta utgangspunkt i den forklaring Valla har gitt for utvalget. Etter utvalgets syn er Vallas forklaring dels preget av begrenset innsikt i, og forståelse av, hvordan hennes atferd påvirker andre, og dels av et forskjønnnet bilde av hva som faktisk har skjedd. Utvalget har konstatert at Yssen er blitt utsatt for en rekke negative handlinger fra Valla som i omfang og varighet er tiltrekkelig til å fastslå at det foreligger en trakassering." (Fougner-rapporten 2007:19).

På en pressekonferanse samme dag opplyste Valla at hun hadde bestemt seg for å trekke seg som LO-leder. Samtidig benyttet hun anledningen til igjen å si at hun ikke kunne se at hun som leder hadde gjort noe i forhold til Yssen eller andre i LO som brøt med lov og avtaleverk, og at hun heller ikke kunne se at det var dokumentert i Fougner-rapporten. Når hun likevel trakk seg, var det ikke fordi hun mente at Yssen og Fougner-utvalget hadde rett i sin framstilling av saken, men fordi hun trodde det ville være best for LO (Aftenposten 10.03.2007).

I juni 2007 kom rapporten fra Arbeidstilsynet om arbeidsmiljøet i LO. Her ble miljøet i LO karakterisert som bra, LO var en trygg arbeidsplass, med stor takhøyde internt der folk turde

si hva de mente. LO fikk likevel kritikk av mer formell art, på grunn av brudd på arbeidstidsbestemmelser og at arbeidsmiljøutvalget ikke hadde gode nok vilkår. Arbeidstilsynets inntrykk var at arbeidstakerne i det vesentlige trivdes med jobben. De aller fleste opplevde å ha meningsfulle og utviklende oppgaver (Nettavisen.no 14.06.2007).

Advokat Harald Stabell og Gerd-Liv Valla arbeidet i perioden etter 09. mars for å få innsyn i underlagsmaterialet til Fougner-rapporten. Stabell uttalte at de ikke var opptatt av noen omkamp, men at det handlet om Vallas omdømme og forståelse for hennes argumenter. 18.06.2007 ble det, etter et møte i LO-sekretariatet, klart at partene fikk begrenset innsyn. De fikk se materialet i en begrenset periode, og måtte skrive under en erklæring om taushetsplikt (Aftenposten 18.06.2007).



foto: Camilla Ryste – VG nett

Kapittel 5: Vallas omdømmeforsvar – hensiktsmessig gitt situasjonen?

5.1 Innledning

Etter fremstillingen av saken i kapittel 4, gjennom utvalgte hendelser, skal jeg drøfte noen av disse med bakgrunn i teori om omdømmeforsvar og krisehåndtering. Følgende hendelser vil bli spesielt lagt vekt på i drøftingen:

- Hendelse 1: Det første oppslaget i VG og pressekonferansen senere samme dag.
- Hendelse 2: Notatet om saken sendes ut internt og til noen journalister.
- Hendelse 3: Pressekonferansen der Valla ba om unnskyldning.
- Hendelse 4: Rapporten fra Fougner-utvalget og LO's pressekonferanse i den anledning.

5.2 Forsvarende strategier

Det er ikke uten betydning hvilke strategier som blir brukt for å forsvare seg når omdømmet angripes. Det er heller ikke uten betydning hvilke strategier som blir brukt i ulike situasjoner. Riktig kombinasjon av strategi og situasjon kan føre til en forbedring av inntrykket av den som blir angrepet, mens det motsatte kan gjøre det hele betydelig verre. Som vist i avsnitt 2.3.2, har Johansen og Frandsen (2010) tolket Coombs strategier og plassert dem på en skala fra forsvarende til imøtekommende. Disse har m.a.o. tolket Coombs forskning i krisekommunikasjon, "*situational crisis communication theory*" (SCCT) der fokus blant annet er på at det er situasjonen som avgjør hva som er den mest hensiktsmessige kommunikasjonsstrategien i en krisesituasjon (Johansen og Frandsen 2010). På det ene ytterpunktet av skalaen finner vi forsvarende strategier. De omfatter strategier der den som angripes nekter for at noe uheldig har skjedd, for eksempel at en person eller en organisasjon nekter for at de har et ansvar for den krisen som har oppstått. En måte å gjøre dette på er å angripe anklageren(e). En annen er å gå i forsvar og finne syndebukker. Dette er offensive og til dels aggressive strategier, der man holder sin fane høyt og forsøker å komme seg unna beskyldningene. I det følgende beskrives og drøftes Vallas forsvarende strategier.

5.2.1 Delvis og full benektelse

I følge Benoit er «benektelsen» en primitiv forsvarsmekanisme, som vanligvis kommer tidlig i et forsvar. Hos Benoit har denne strategien to varianter. Den ene er blank nekting hvor all kritikk avvises. Den andre varianten er at skylden skyves over på andre og den angrepne fremstiller seg selv som et uforskyldt offer. Denne strategien kan også betegnes som delvis nekting (Benoit 1995). Coombs har på sin side plassert benektelsesstrategien i kategorien reduksjonsstrategier, som har til hensikt å redusere negative effekter av krisen.

Benektelse og blank nekting særskilt, er den forsvarsstrategien som kom klarest til uttrykk i den tidlige fasen i Valla-saken, blant annet da Vallas kommentar til Yssens uttalelse i VG om at hun ble mobbet av Valla på grunn av at hun var gravid var: «*brevet var helt urimelig*» og «*det inneholdt meningsløse og feilaktige påstander*». På pressekonferansen som ble holdt samme dag, holdt Valla fast ved sine påstander, og gjentok flere ganger at påstandene ikke hadde noen rot i virkeligheten. Samme dag som Yssens oppsigelse var på trykk i VG, startet Valla med å benekte og bortforklare. Valla og LOs øvrige ledelse hevdet at de ikke hadde visst om Yssens opplevelser av Vallas lederskap. Det er flere forhold som taler for at dette ikke var helt riktig. Allerede 30. november 2006, det vil si før saken eksploderte i media, kunne vi lese følgende i Dagens Næringsliv: ”Sykemeldt etter strid med Valla”. Her ble mulig bråk i LO omtalt. I boken «Prossessen» skriver Valla at da hun mottok brevet fra Yssen 10. januar 2007, tenkte hun «*ja, ja, ... Da har vi fått slutt på denne saken. Den har vært en verkebyll hele høsten*» (Valla 2007:12).

Som sagt er det tydelig at Vallas kommentarer på denne første pressekonferansen kan forstås som en benektelse i form av blank nekting. Kritikken ble rett og slett avvist. Det er en strategi som vi ser gikk igjen både på denne pressekonferansen og på de som kom senere: Valla holdt fast ved at verken hun eller LO hadde gjort noe kritikkverdige. Valla oppfattet nok de alvorlige anklagene, ikke minst i lys av den organisasjonen som hun representerte, som å stride mot hennes verdier og prinsipper. Det kan kanskje forklare hvorfor hennes umiddelbare reaksjon var en slik primitiv forsvarsmekanisme, sannsynligvis kom den uten at hun hadde fått tenkt godt nok over et lengre forløp i saken eller kalkulert inn den definisjonsmakten som ligger i det å oppleve seg som mobbet og trakassert på arbeidsplassen.

Benektelsesstrategien krever at mottakerne tror på forklaringen (Johansen og Frandsen 2010). I en sak som denne vil det vanskelig la seg gjøre at alle skulle tro på Vallas forklaring. Det vil alltid være flere sider ved en slik sak som handler om mennesker. Det handler om forskjellige virkelighetsoppfatninger og ulike tolkninger av det som har skjedd. Begge parter ønsker å bli trodd og vil fortelle sin historie på sin måte. Da vil noen «støtte» Valla, og noen Yssen. En maskin kan eksempelvis produsere et konkret produkt, men mennesker er et mye mer komplisert materiale. Det vil vanligvis ikke finnes en rett og en feil versjon, men ulike sider av den samme saken, som langt på vei kan være like riktige, avhengig av hvilket ståsted man inntar.

I brevet Valla sendte ut dagen etter den første pressekonferansen, tok Valla igjen i bruk benektelsen, blant annet ved å si at hun ikke kunne se at noen i LOs ledelse hadde behandlet Yssen dårlig. Også i forbindelse med sin avgang brukte Valla benektelsen. I forkant av pressekonferansen som skulle holdes i forbindelse med at Fougner-utvalget skulle legge frem sin rapport hadde Gerd-Liv Valla utformet forskjellige utkast til tale. I en versjon ble hun værende som leder for LO, mens hun i en annen versjon trakk seg (Valla 2007). Rapportens innhold og konklusjon var dårlig nytt for Valla. Som beskrevet i punkt 4.3, fant utvalget langt på vei å kunne legge Yssens forklaring til grunn. Det mente også at Vallas håndtering av saken, etter at hun hadde mottatt oppsigelsen fra Yssen, var sterkt kritikkverdigg. Til tross for at utvalget, i flere av de forholdene det hadde undersøkt, ikke ga Yssen medhold og at det også gikk så langt som å fastslå at oppsigelsesbrevet fra Yssen var skrevet for VG og ikke for LO (Tranøy 2007), var konklusjonen totalt sett svært negativ for Valla.

Da Valla samme dag trakk seg som leder for LO, beklaget hun igjen om noen hadde blitt såret, men tok for øvrig lite selvkritikk. I stedet sa hun at hun angret på at hun ikke hadde trukket seg da det ble oppnevnt et granskningsutvalg. Vi ser her at hun er tilbake til benektelsen; den samme strategien som hun brukte på den første pressekonferansen. Her er det imidlertid det jeg vil betegne som en full benektelse i og med at hun sier at hun ikke kan se at verken hun eller LO hadde gjort noe galt i saken. Dessuten fikk beklagelsen kun en liten plass i hennes tale. Det virker som om Valla hele tiden hadde handlet og ønsket å handle ut fra det hun oppriktig mente; at hun og LO ikke hadde gjort noe galt. I følge Benoit (1995) kan benektelsen hjelpe så fremt man kan bevise sin uskyld. Slik syntes det imidlertid ikke å ha vært i denne saken. Det sørget Fougner rapporten for.

5.2.2 Angrep på angriperen

En av Benoits rettferdiggjøringsstrategier er som nevnt å angripe angriperen, og med det forsøke å gjøre denne mindre troverdig. Dette er en strategi som ikke alltid vil fungere (Benoit 1995). Coombs har plassert denne i kategorien benektelsesstrategier, som har til hensikt å fjerne all forbindelse mellom krisen og den som er utsatt for krise. Med notatet Valla sendte ut dagen etter første pressekonferanse beveget hun seg fra blank nektning og mot å angripe angriperen. Vallas notat inneholdt ingen innrømmelser fra hennes eller LOs side, men fokuserte i stedet mye på Yssens arbeidsforhold og mangler ved det. Valla angrep med andre ord Yssen og forsøkte med det å gjøre henne mindre troverdig.

Notatet må betraktes som uheldig, sett i lys av arbeidsgivers rolle og ansvar i personalsaker av en slik karakter som dette, og kan i så måte betraktes som et feilgrep fra Valla og LOs side. Arbeidsgivere har et stort ansvar i vanskelige personalsaker. Det er ikke vanlig og heller ikke heldig om arbeidsgiver avslører detaljer vedrørende en persons ansettelsesforhold i offentlighet som vi så i denne saken. Slike saker bør derimot jobbes med internt. Arbeidsgiver har dessuten plikt til å rydde opp i personalsaker, og arbeidstaker har plikt til å medvirke. God konflikthåndtering foregår ikke via avisene og sjeldent via advokater, som i dette tilfellet.

Vallas forklaring på at notatet ble sendt ut, var at siden Yssen hadde gått ut i media med sitt oppsigelsesbrev, så hadde LO behov for å kommentere hennes påstander. Det er for så vidt forståelig all den tid Yssens påstander om mobbing kan ses på som et kraftig personangrep på Valla. Det at Yssen valgte å gå til Norges største avis, skapte dessuten en eksplosiv interesse for saken, som i seg selv kan ha ført til et behov for å forsvare seg. Det uheldige her var nok at Vallas forklaring ble et angrep på angriperen, ved at hun fortalte at Yssen ikke gjorde jobben sin. Spesielt uheldig ble det i og med at mellom Valla og Yssen var maktbalansen ulik. Yssen var den svakeste part i konflikten, en kvinnelig arbeidstaker som ble utsatt for angrep fra sin leder. Og ikke en hvilken som helst leder, men en leder som tidligere var blitt kåret til Norges mektigste kvinne. I stedet for å roe ned saken så gjorde nok dette utspillet det hele verre.

Benoits teori om angrep og forsvar er særlig relevant for å forstå resultatet av håndteringen av dette notatet. En uønsket handling hadde skjedd: Gerd-Liv Valla i rollen som LO-leder og Yssens nærmeste leder, ble utpekt som ansvarlig for handlingen. Målet var å forsvare og

beskytte eget og organisasjonens omdømme. Den som skal forsvare sitt omdømme gjør dette ut fra sin tolkning av reaksjonene i omgivelsene. Ved sterke reaksjoner og stor interesse vil det kanskje være behov for andre forsvarsstrategier enn dersom publikum er lite interessert. En slik tolkning vil ofte innebære tolkning av hvordan publikum oppfatter saken. Det blir lett å tolke situasjonen feil dersom man ikke har tatt hensyn til at det er mange ulike grupperinger som kan ha ulike oppfatninger. Vallas forsvarsstrategier synes å ha vært lite rettet mot Yssen. I stedet var de rettet mot journalister og media og mot LOs forbund og LOs ansatte, samt støttespillere i politikk og næringsliv. Det var med andre ord et stort og sammensatt publikum som var mottakeren av hennes forsvarsstrategier. Problemet er nok at Valla ikke greide å favne alle som var interessert i og berørt av denne saken. Det kan være at hun for eksempel overså de som hadde sympati for Yssen, og at et angrep på Yssen kunne slå meget uheldig ut i forhold til disse, men også i forhold til andre som i utgangspunktet støttet henne. Det at Valla gikk ut og angrep Yssen offentlig, kan i seg selv ha fått eventuelle støttespillere til ikke å gi henne offentlig støtte. Det kan være at de ikke ville bli forbundet med en person som brukte sin posisjon og makt på denne måten. I denne saken var angrep, samt forsvar og angrep, tett sammenvevet i denne første fasen. Det syntes som om Valla var vanskelig å stoppe i sitt behov for å forsvare seg selv og LO.

Ganske raskt endret imidlertid Yssens angrep karakter. Hun ble selv mindre synlig, og det synes nærmest som at det var mediernes eksponering som drev saken videre. Et eksempel på dette er advokat Berit Reiss Andersens utspill om Vallas lederstil. Dette var helt tydelig et innlegg til støtte for Yssen og et angrep på Valla. Det at Berit Reiss-Andersen, en erfaren, anerkjent og profilert advokat, gikk ut med så tydelig støtte til Yssen var en viktig hendelse i saken, og fikk betydning for den videre utviklingen, til Yssens fordel.

Johansen og Frandsen (2010) hevder at det å angripe angriperen krever at mottakerne har høyere tillit til organisasjonen enn til anklagerne. Det er ikke enkelt å begi seg ut på en analyse av hvem som hadde høyest tillit i dette tilfellet, om det var Valla og LO eller Yssen. LO og Valla hadde trolig troverdighet og tillit i startfasen. Hun satt tross alt som øverste leder for landets største arbeidstakerorganisasjon som man vanligvis vil oppfatte som arbeidstakernes "advokat", og med en slik posisjon følger makt. Hun hadde blant annet fått regjeringen til å skifte standpunkt i flere viktige saker. Hun var også velkjent i mediebildet. Men Valla hadde også motstandere som nok gjerne kunne tenke seg å bli kvitt henne. Nå bød

anledningen seg for dem. Etter hvert som saken vokste seg større kom flere på banen, eksemplifisert ved en artikkel i Aftenposten 19.01.07 med overskriften «fylkesledere har fått nok av Valla», hvor det beskrives at syv fylkesledere i Arbeiderpartiet ønsket at Valla skulle trekke seg fra Arbeiderpartiets valgkomite.

Også på pressekonferansen samme dag som Fougner-rapporten ble fremlagt, angrep Valla angriperen. Men nå var det ikke Yssen hun angrep, men Fougner-utvalget. Valla ga uttrykk for at hun var svært kritisk til utvalget og dets arbeid, og at prosessen i seg selv brøt med viktige rettsprinsipper. Dette hjalp nok ikke på Vallas omdømme, men bekreftet istedenfor inntrykket av en steil, krass og uforsonlig LO-leder, som ikke evnet å vise noen form for innrømmelse eller ydmykhet.

5.2.3 Ansvarsfraskrivelse og bortforklaring

Forsvarsstrategien «mangel på informasjon» finnes blant Benoit's strategier for ansvarsfraskrivelse. Den innebærer at på grunn av mangel på informasjon eller kunnskap har man ikke vært i stand til å forutse de negative konsekvensene som handlingen(e) medførte (Benoit 1995). Gerd-Liv Valla fortalte gjentatte ganger, særlig i begynnelsen av saken, at hun og resten av LO's ledelse ikke hadde visst om Yssens opplevelse av Vallas lederskap og atferd, og at de dermed ikke kunne ta tak i det. Virkningen av denne forsvarsstrategien ble minimal. Motspørsmålet i media ble om ikke Valla burde ha visst eller skjønt hva som foregikk, på grunn av at det er en leders ansvar å kjenne sin organisasjon og sine ansatte. Dette kan gjøres på ulike måter, gjennom medarbeidersamtale, arbeidsmiljøkartlegginger m.m. LO som er en organisasjon som organiserer arbeidere hadde ikke selv systemer for kartlegging og ivaretagelse av sitt arbeidsmiljø.

Coombs strategi «bortforklaring» har klare likhetstrekk med mangel på informasjon. Det handler om benektelse av enhver intensjon om å utøve skade, eller om en påstand om at organisasjonen ikke hadde noen kontroll over de begivenhetene som førte til krisen. For at man skal lykkes med denne strategien må mottakerne være villige til å tro på organisasjonens påstand om begrenset ansvar (Johansen og Frandsen 2010, Coombs 2012). Valla og andre ledere og representanter for LO brukte bortforklaringer både på den første pressekonferansen og i det tidligere nevnte notatet. Dette ved at de hevdet at de ikke kjente til saken. Med henvisning til at Yssens arbeid ble utført dårlig, ble det i stedet forsøkt skapt et inntrykk av at

organisasjonen hadde begrenset kjennskap til saken og dermed et begrenset ansvar for den. Også på pressekonferansen hvor Valla bad om unnskyldning, var hun innom bortforklaringen. Det vil si da hun sa at hun hadde mottatt påstandene med sjokk og vantro, fordi de var helt ukjente for henne.

5.3 Imøtekommenhet

Imøtekommende strategier er den andre samlekategori av Coombs strategier. Her handler det også om å gjøre det som trengs for å rydde opp i situasjonen og redde eller forsvare sitt omdømme, men på en annen måte enn den forsvarende. I stedet for å gå aggressivt til verks, opptrer den angrepne imøtekommende ved å ta selvkritikk, vise ydmykhet og gi uttrykk for at man kan lære av feil. En slik tilnærming til angrep og kriser kan gjøre at den som angripes styrker sitt omdømme. Forutsetningen er at strategiene brukes riktig og til riktig tid i prosessen. I det følgende drøftes Vallas forsvar med bakgrunn i imøtekommende strategier.

5.3.1. Delvis unnskyldning

Både Benoit og Coombs legger vekt på unnskyldningen eller beklagelsen. Hos Coombs finnes unnskyldningen både blant reduksjonsstrategiene og blant gjenoppbyggingsstrategiene. Unnskyldningene i reduksjonsstrategiene handler om å forsøke å redusere den angrepenes ansvar for krisen. De kan inkludere det å nekte for at man ville gjøre skade, eller hevde at man ikke hadde kontroll over hendelsene som førte til krisen. Unnskyldningen i gjenoppbyggingsstrategiene handler på sin side om at man tar fullt ansvar for krisen og ber om tilgivelse. Hos Benoit er unnskyldningen en egen strategi. Det er ofte et press fra omgivelsene og i media om å be om unnskyldning.

Da LO kalte inn til pressekonferanse 19. januar 2007, tok altså Valla selvkritikk for måten hun hadde håndtert saken på. Hun ga uttrykk for at saken hadde rammet hele LO og i den grad noen følte seg dårlig behandlet bad hun om unnskyldning for det. *"Når det gjelder forholdet mellom Ingunn Yssen og meg, synes jeg det er leit hvis Ingunn Yssen har oppfattet noe jeg har sagt eller gjort som sårende. Det har aldri vært min hensikt, så det beklager jeg"* (Aftenposten 19.01. 2007). Disse ordene gjentok Valla på pressekonferansen. *"I den grad noen føler seg dårlig behandlet, så ber jeg om unnskyldning"*.

I boken «Prosessen», om sekretariatsmøtet i forkant av pressekonferansen, beskriver hun denne hendelsen slik:

«Jeg tørker tårer, legger meg flat, mens det sitter folk rundt meg som har en langt tøffere lederstil enn meg. Jeg går kanossagang blant mine egne. Ingunn Yssen har kommet med det jeg vet er usanne anklager. Likevel sitter jeg der og nærmest sier at jeg er den skyldige. Det er ikke noe vakkert syn» (Valla 2007:52).

Tranøy (2007) skriver, i boken «Vallas fall», at det var bare ett problem med denne unnskyldningen: Valla mente at hun ikke hadde noe å beklage. Per Østvold, leder i Norsk Transportarbeiderforbund, skal i følge Tranøy ha sagt følgende om den nevnte pressekonferansen:

”Det var en katastrofe. Det var ikke mulig å høre at hun bad om unnskyldning. Jeg husker at jeg tenkte: ”dette går til helvete, hun må bort. Så mange hadde gjort så mye for å redde henne. Og så kom dette. Da var jeg ferdig med Gerd-Liv Valla”. Valla mente hun hadde gått for langt. Østvold mente hun ikke hadde gått langt nok” (Tranøy 2007:130).

Her ser vi et eksempel på at Vallas forsvarsstrategier virket mot sin hensikt. Hun støtte til og med sine støttespillere fra seg. Hun forsøkte å be om unnskyldning på grunn av press fra «sine egne». Vallas personlighet lot seg imidlertid ikke skjule og unnskyldningen ble ikke troverdig nok. At Valla ikke følte hun hadde noe å unnskyldes, bekreftet hun i I NRK-programmet «Overeksponert», som ble sendt i november 2011. Her sa hun følgende: *«Jeg er glad for at jeg ikke gikk lengre enn det jeg da følte at jeg kunne gå. Du kan ikke be om unnskyldning for ting du ikke har gjort, ting du mener du ikke har gjort. Da prøver du å redde en posisjon og du begynner på en måte å lyve litt. For enkelthets skyld så ber du om unnskyldning og er ferdig med det, det føler jeg er en veldig skummel vei å gå» (Overeksponert 2011).*

Unnskyldning er imidlertid den mest komplekse og kanskje den kontroversielle av forsvars- eller kriseresponsstrategiene. Hvis vi tror at unnskyldningen er oppriktig, vil vi kanskje velge å godta unnskyldningen og tilgi den gale handlingen (Benoit 1995). Vallas unnskyldning kom etter press fra omgivelsene, fra hennes nærmeste, fra forbundslederne og fra andre. Den var dermed kun en delvis unnskyldning. Full unnskyldning ville innebære å erklære offentlig at

man påtar seg det hele og fulle ansvar for krisen og ber om tilgivelse. Dette ble ikke gjort av Valla. Hun erkjente ingen skyld eller ansvar, verken på vegne av seg selv eller LO. Unnskyldningen ble heller ikke ansett for å være troverdig eller god nok. Tilbakemeldinger gikk blant annet på at Valla la inn en reservasjon i sin unnskyldning, og at hun dermed ikke fremsto som tilstrekkelig ydmyk i forhold til situasjonens alvor.

5.3.2 Innsmigring

En annen imøtekommende strategi er innsmigring. Denne var Valla så vidt innom, om enn i svært beskjeden grad. I de første dagene etter angrepet fra Yssen og på den første pressekonferansen, kan nemlig Vallas holdning overfor media og journalistene forstås som innsmigrende. På den første pressekonferansen var hun direkte og noe innsmigrende i kroppsspråk og i tale til journalistene. I en av setningene sa hun blant annet: *«som dere sikkert forstår»*. Hun hadde et åpent kroppsspråk, hun smilte og sa: *«Jeg vil jo ikke ha et image som en pusekatt»* Hun smilte igjen og sa videre: *«Her i LO stiller vi krav det har alle LO ledere gjort.»* I programmet «Overeksponert» fortalte hun at hun hadde vært vant til at media hørte på henne; hun hadde derfor vært litt «høy» og tenkt at dette vil media forstå. Men som vi vet, gjorde den ikke det. I stedet «snudde» journalistene og et nokså ensidig negativt mediefokus startet opp. ”Fall fra maktens tinde” er et kjent uttrykk. Jantelovens «du skal ikke tro at du er noe» er et annet. Noe var forandret i medias oppførsel og det fikk Valla merke. Hvorfor snudde mediene seg mot Valla? Blant flere forklaringer kan en være at mediene fikk en god sak som hadde stor interesse og dermed var salgbar.

5.3.3. Fremhevet positive sider ved seg selv

Benoits rettfærdiggjøringsstrategier handler om at den som er angrepet vedgår handlingen(e) som den er anklaget for, men forsøker å fremstille disse som moralsk forsvarlige og akseptable, ved å fremme gode argumenter for handlingene. Denne strategien handler om å ha fokus på de positive sider ved den som er angrepet for å dempe skadevirkningene.

Valla forsøkte seg også til en viss grad på å snakke positivt om LO som organisasjon, om engasjementet og dyktigheten til de ansatte og lederne, selv om verken hun eller LO innrømmet å ha gjort noe galt. Hun snakket også om hva hun selv hadde bidratt med som LO-leder, leste opp støtteerklæringer og fortalte om blomster, brev og votter hun hadde mottatt.

Det virker som at dette ikke hjalp. Det er nok ikke så akseptert å stå og «skryte» av seg selv, selv om innholdet stemmer. På den ene siden kan dette ha å gjøre med vår kultur. På den andre siden kan det handle folks reaksjon på slikt snakk fra en mektig LO-leder som kanskje hadde trakassert en av sine ansatte.

5.4 Oppsummering

Jeg har frem til nå beskrevet og drøftet hvilke forsvarsstrategier Gerd-Liv Valla brukte over tid, etter å ha blitt angrepet av Ingunn Yssen i media, det vil si i forhold til de fire hendelsene jeg har valgt å konsentrere meg om, fra saken startet og til den ble avsluttet med Vallas avgang. Disse er sammenfattet i tabellen under:

	Hendelse 1 11.jan 2007 Oppsigelsen	Hendelse 2 12.jan 2007 Notatet	Hendelse 3 19. jan 2008 Unnskyldningen	Hendelse 4 09. mars 2007 Avgangen
Angripe angriperen		X		X
Benektelse	X	X		X
Bortforklaring	X	X	X	
Innsmigring	X			
Fremheve sine positive sider		X		X
Unnskyldning			X	

Tabell 5.4 oppsummering strategiene og deres utvikling over tid

Coombs har som jeg var inne på i punkt 2.3, plassert hendelser i ulike kategorier ut fra hvilket kriseansvar organisasjonen får. Hendelser som kan karakteriseres som ulykker kan gjøre at organisasjonen og talspersoner for den blir tillagt et stort kriseansvar. Dette er aktuelt å se på i

forhold til om forsvarende eller imøtekommende strategier brukes og hvilke av disse som er mest hensiktsmessig gitt typen krise. Dette blir tatt opp igjen senere i drøftingen.

I etterkant av avgangen kjempet Valla og hennes advokat Harald Stabel for å få innsyn i underlagsdokumentene til rapporten fra Fougner-utvalget. Som advokat Stabel sa, handlet det om Vallas omdømme og forståelse for hennes argumenter. Valla var 59 år gammel og kunne fortsatt ha hatt mange år igjen i arbeidslivet. Et forhold som virker tydelig gjennom hele denne saken og i etterkant av den, er at Valla stod ganske alene mens det stormet som verst. Statsminister Stoltenberg droppet all kontakt med henne. Flere med han gjorde nok det samme. Stoltenberg uttalte at hans og Vallas jevnlige møter først og fremst skjedde i kraft av deres posisjoner som partileder og LO-leder, og at det nå var slutt på søndagsturer med Valla (VG-nett, 09.03. 2007). Når støtten fra slike mektige allierte uteble, var det ikke enkelt for Valla å skulle forsvare sitt omdømme. Statsministerens distansering kan med andre ord nærmest tolkes dit hen at han ikke så bort i fra at Yssen kunne ha rett i sin kritikk av Valla, og at en støtte til Valla i en slik situasjon ville vært uheldig for han selv så vel som for partiet. Hans manglende støtte svekket nok Vallas troverdighet. For Stoltenberg handlet det nok om å forlate den synkende skuta.

5.5 Strategi i forhold til situasjon

I henhold til både Benoit og Coombs er det ikke uten betydning hvilken strategi som brukes i hvilken situasjon. Hensikten med dette avsnittet er å vurdere strategiene Valla brukte i forhold til de konkrete situasjonene de ble brukt i, samt i forhold til utviklingen av saken over tid. Tidlig i januar 2007 ble som sagt både Valla og LO kastet inn i denne eksplosive saken som hadde et enormt driv fram til begynnelsen av mars da Valla annonserte sin avgang. LO – landsorganisasjonen som bakteppe i en slik sak er litt spesielt. Norges største arbeidstakerorganisasjon, som har over 800 000 medlemmer (LO's hjemmeside) LO som kjemper for arbeidstakernes rettigheter. Fagforeninger som skal være «vakthunder» mot useriøse arbeidsgivere, som skal være en beskyttelse mot overgrep og en forkjemper for gode arbeidsmiljø. Øverste valgte leder for over 800 000 fagorganiserte stod anklaget for mobbing og trakassering av en av sine ansatte. Dette var kraftig kost.

Som tidligere vist i dette kapitlet, brukte Valla gjennomgående forsvarende strategier. Hun ga uttrykk for og syntes oppriktig å mene at verken hun eller LO hadde gjort noe galt. Vallas

første reaksjon og dermed en tidlig forsvarsreaksjon var å nekte. Dersom man nekter og sannheten senere kommer for en dag, vil man tape troverdighet og det kan bli vanskelig å gjenopprette et truet omdømme (jf. Benoit 1995). Valla og LO holdt på sin historie gjennom hele saken. Hun innrømmet ingen feilgrep og tok ikke ansvar for noe, selv ikke da ulike momenter som svekket hennes forsvar kom frem i media. Å bruke benektelsen i denne første fasen var trolig lite heldig. Det virker rett og slett emosjonelt og lite gjennomtenkt.

Så kom motangrepet gjennom notatet som ble sendt ut dagen etter pressekonferansen. Det var et åpenbart angrep på Yssen og en forsvarsstrategi som var ment å beskytte seg selv; ved å forsvare seg mot det Valla og LO hevdet var feilaktige beskyldninger. I denne, fortsatt tidlige fasen av prosessen, tolker jeg det slik at Valla og LO hadde en god del tillit og troverdighet blant publikum eller befolkningen. Så kom angrepet mot Valla fra andre angripere: Advokat Berit Reiss Andersens klare støtte til Yssen og et kraftig angrep på Valla og hennes lederstil, som hun selv hadde vært utsatt for. Et angrep på angriperen fordrer at mottakerne har høyere tillit til den som blir angrepet enn til angriperen. Om Valla og LO hadde det i starten er vanskelig å si, men ettersom dagene gikk, og flere kom med utspill til fordel for Yssen, hadde de nok ikke det. I følge Coombs kan benektelsesstrategier brukes når angrepet er uberettiget. Det lot seg ikke gjøre for Valla og LO å dokumentere at beskyldningene var uberettiget. Dermed ble dette heller ingen god strategi i det videre.

Coombs sier at man skal være konsistent, det vil si at man ikke bør blande benektelsesstrategier med enten reduksjonsstrategier eller gjenoppbyggingsstrategier. Unnskyldning er en reduksjonsstrategi som Valla forsøkte å kombinere med benektelsesstrategiene. Det var nettopp denne Valla forsøkte seg på i neste utspill i saken. Først nektet hun skyld og angrep Yssen. Så forsøkte hun å be om unnskyldning, men uten å si noe om handlinger, ansvar eller skyld. I siste akt, like før teppefall, gikk Valla tilbake til sine opprinnelige strategier. Ved sin avgang som LO-leder brukte hun igjen benektelsen og angrep på angriper som sin hovedstrategi. Dette ga inntrykk av en steil og uforsonlig leder som var lite ydmyk og lite villig til å lære av saken. Vallas atferd og forsvarsstrategier samsvarte ikke med LO sitt arbeid for ansattes rettigheter og som forkjemper for gode og utviklende arbeidsmiljø og arbeidsplasser. Sett i forhold til den organisasjonen hun var øverste leder for og hva som er dennes særlige samfunnsoppdrag, var dermed Vallas forsvarsstrategier lite heldige. Det samme gjelder dersom vi ser på sakens karakter og alvorlighetsgrad. Ledere

forventes å vise smidighet, klokskap og forståelse for den menneskelige natur. Disse forventningene klarte ikke Valla å leve opp til med de strategien hun tok i bruk. Hun gikk i forsvar og ble værende der. Det ville trolig ha vært mer hensiktsmessig om hun hadde valgt mer imøtekommende strategier. Dette fordi imøtekommende strategier kan virke bedre i slike saker som blir vurdert som så alvorlige. Jo større kriseansvar det vurderes at organisasjonen har, jo mer alvorlig må saken tas og imøtekommende strategier vil ofte være hensiktsmessig (Coombs 2012)

5.6 Valla-saken sammenlignet med Starr-saken

I 1998-1999 pågikk det en sak i USA som fanget interesse verden over. Landets president, Bill Clinton var under etterforskning for flere forhold, blant annet for et intimt forhold til 22-årige Monica Lewinsky som jobbet som praktikant i Det hvite hus. President Bill Clinton løy under ed om sitt forhold til Monica Lewinsky, i forbindelse med en annen sak han måtte vitne for storjury om. Bill Clinton ble også intervjuet på tv, hvor han uttalte at han ikke hadde hatt sex med den kvinnen, ms Lewinsky. Dette måtte han senere gå tilbake på. Leder for etterforskningen var Kenneth Starr. Starrs etterforskning førte til riksrettssak mot president Clinton hvor Clinton ble frikjent.

I løpet av denne prosessen var Starr og hans etterforskere gjenstand for gjentatte angrep fra Clinton, hans tilhengere så vel som fra media. I en tv-tale i august 1998, uttalte presidenten at etterforskningen påvirket hans ansatte, venner og familie. Nå var etterforskningen selv under etterforskning. Den hadde pågått for lenge og skadet for mange. En meningsmåling tatt dagen etter Clintons tale, viste at flere (44 %) anklaget Starr for det såkalte rotet enn Clinton (39%). I november 1998 ble Starr intervjuet i tv-nyhetsprogrammet 20/20. Dette var et tydelig forsøk på, fra Starr sin side, å reparere sitt omdømme. Med tanke på at over 10,5 millioner amerikanske husstander så programmet, nådde det ut til svært mange (Benoit og McHale 1999).

Benoit og McHale (1999) har analysert Starr sin forsvarsstrategi slik den fremkom i programmet 20/20. Hovedfokus fra programlederens side var om Starr hadde drevet en personlig og politisk vendetta mot Clinton. Programlederen antydte at utholdenheten kunne ha å gjøre med Starrs personlige moral og politisk syn. Starrs to hovedstrategier var benektelsen og det å fremheve positive sider, for eksempel svarte han hovedsakelig positivt da han ble

spurt hva han syntes om president Clinton, noe det ble tolket som at han ikke mente. Han var også så vidt innom beklagelsen. Starr forsvarte med andre ord sin etterforskning og nektet for at den bygde på en personlig eller politisk vendetta. Hans drivkraft var at Clinton rett og slett hadde handlet feil. Han fulgte simpelthen loven. I følge Starr fantes det ingen unnskyldning for å lyve i retten; å begå mened. Han la til at i juridisk forstand var det å lyve om sex ikke forskjellig fra det å lyve om drap. Han fremholdt med andre ord at undersøkelsen handlet om mened og ikke om sex.

Clinton på sin side sluttet å nekte så snart han hadde innrømmet sitt forhold til Lewinsky. Ja, han hadde hatt et upassende forhold, ja han hadde løyet om dette, men uansett mente han at det å styre landet var langt viktigere enn hans personlige forhold. For de fleste amerikanere ble Clintons retorikk oppfattet som mer overbevisende enn Starrs dialektikk. Benoit og McHale konkluderte med at Starrs forsøk på å forsvare sitt omdømme var mislykket, og at han faktisk var dømt til å mislykkes. Folk flest syntes ikke en spesialetterforsker skulle brukt flere år og flere titalls millioner dollar av skattebetalernes penger på å undersøke løgner om privat og frivillig sex. De mener at Starr muligens kunne ha kommet bedre ut dersom han hadde innrømmet at fokuset på Lewinsky affæren var feil (Benoit og McHale 1999).

Hvor og når du forsvarer ditt omdømme har betydning. Kenneth Starr fikk muligheten til å forsvare sitt omdømme i et tv-program som ble sett av over 10 millioner amerikanere. Gerd-Liv Valla forsvarte sitt omdømme i tre direktesendte pressekonferanser som fikk stor oppmerksomhet blant norske tv-seere. Både for Kenneth Starr og Gerd-Liv Valla kan vi si at deres omdømmeforsvar mislyktes. Begge brukte benektelsen som sin hovedstrategi. Begge tok med andre ord i bruk en forsvarende og ikke en imøtekommende hovedstrategi. De gav begge uttrykk for at de mente de hadde gjort var det eneste rette. Starr mente han hadde handlet riktig og fulgt loven, mens Clinton hadde brutt den. Valla mente at hun på vegne av LO hadde handlet rett. Det var Yssen som ikke hadde klart jobben sin, og da var det uansett riktig av henne å ikke "legge seg flat" for å fremstå i et bedre lys.

Når vi vet at benektelsen beskrives som en umiddelbar og primitiv strategi; som en reaksjon som ofte kommer tidlig i et forsvar før den angrepne har fått tenkt seg om, ble det kanskje oppfattet som om Starr og Vallas verdier og holdninger var truet i disse sakene. Det kan også se ut som at begge to sto steilt fast ved sine holdninger og meninger. De forandret overhode

ikke sine oppfatninger underveis i prosessen til tross nye opplysninger i sakene, menneskelige hensyn og press fra omgivelsene. Starr ble oppfattet som lite troverdig og lite menneskelig, og som en person med karaktertrekk som få amerikanere ønsket å identifisere seg med og heller ikke kjente seg igjen i. Valla ble på sin side oppfattet som sta, lite ydmyk og lite troverdig, en leder få ville ønske på sin egen arbeidsplass. Et felles trekk ved de to sakene er med andre ord de aggressive og forsvarende strategiene både Starr og Valla tok i bruk, og den lite ydmyke holdningen de la til grunn. Starr brukte også en forsterkende strategi ved å snakke positivt om Clinton. I følge Coombs (1995) kan forsterkende strategier brukes som et supplement til de andre responsstrategiene. I tilfellet Starr synes det imidlertid ikke å ha gitt seg positive utslag. Dette kan skyldes at de forsterkende strategiene ble brukt i minimal grad. Valla brukte også angrepet og forsøkte seg som sagt på en unnskyldning, men lyktes ikke med det, på grunn av at hennes unnskyldning ikke ble ansett for å være troverdig, i tillegg til at den trolig kom for sent.

Det er som jeg allerede har vært inne på, flere generelle likheter mellom Valla og Starr sine strategier og mellom sakene deres. Det mest iøynefallende er deres bruk av forsvarende strategier i alvorlige saker hvor de i utgangspunktet hadde et stort ansvar på vegne av et fellesskap, Starr for det amerikanske folk og Valla for alle LO sine medlemmer. Her ville trolig langt mer imøtekommende strategier vært mer hensiktsmessige. Kunne Valla taklet det bedre? En tilnærming til angrepet kunne ha vært en imøtekommende strategi som sin hovedstrategi, det vil si å anerkjenne Yssens opplevelser, legge seg flat og beklage, for så å henvise til at slike saker ryddes det opp i internt i LO og ikke i mediene. Videre kunne Valla og LO forsøkt å vise til konkrete tiltak de ville sette i gang for å bøte på en uheldig organisasjonskultur, gjennom endringer i ledelse, struktur, organisering, osv.. Dog har vi ingen garanti for at Valla ville ha lyktes, men hun ville i det minste ha fremstått som mer ydmyk og menneskelig og kanskje blitt møtt med en langt større sympati enn det hun endte opp med. Hennes fall ville dermed ha fremstått som noe mindre tragisk for henne som person.

LO-dramaet var et angrep eller en krisetype hvor publikum påla LO-leder Gerd-Liv Valla et stort ansvar, av flere årsaker. Saken var alvorlig ved at den handlet om en ansatt som hevder seg mobbet og trakassert av sin leder. Ledelsen og øverste leder har generelt et særlig ansvar for arbeidsmiljøet på arbeidsplassen og er ansvarlig for de ansattes psykososiale arbeidsmiljø. I konfliktsaker og vanskelige personalsaker er maktbalansen ujevn; leder har langt større makt

enn den ansatte. Det gjør ledelsens ansvar for å ta tak og ordne opp enda større. De ansatte har selvsagt også ansvar for sin arbeidssituasjon og for å si fra og bidra til å rydde opp i situasjonen. Men det er ikke til å komme bort fra at det ansvar som her er omtalt følger med topplederstillinger.

Denne saken og denne lederen var jo heller ikke noen hvem som helst, dette var LO-lederen som avisene noen måneder tidligere hadde kåret til Norges mektigste kvinne. Hun var øverste leder for over 800 000 fagorganiserte arbeidere. Ansvarer var særlig stort. Valla brukte i stedet de forsvarende strategiene (1) å angripe angriperen og (2) å benekte og bortforklare i mye større grad enn hun brukte imøtekommende strategier. Da hun forsøkte seg på den imøtekommende strategien, unnskyldningen, var det med lite hell på grunn at den ble oppfattet som lite overbevisende eller troverdig. De øvrige imøtekommende strategiene, innsmigring og å fremheve positive sider ved sitt eget og LOs arbeid, var hun også innom, men i såpass liten grad at de ble ”overdøvet” av de forsvarende strategiene som var hennes hovedstrategi. Så det er som sagt mange likhetstrekk mellom Valla og Starr. De aller fleste vet at ingen er feilfri, heller ikke LO-ledere og spesialletterforskere. Et stort kriseansvar krever åpenhet og ydmykhet og vilje og evne til å rydde opp. Det er som sagt iøynefallende hvordan de begge står ved sine strategier gjennom hele saken og over tid. Videre er det noen likheter i måten de oppførte seg på og trolig ble oppfattet av publikum på: deres halstarrighet, deres manglende ydmykhet, deres tro på at egen versjon var den eneste rette og deres manglende evne til å se og innrømme feil, kan nok ha provosert mange. Folk flest identifiserer seg trolig ikke med slike egenskaper, og personer som viser slik oppførsel taper derfor lett tillit.

Som tidligere nevnt, likte det amerikanske folk Clinton bedre enn Starr (Benoit og McHale 1999). Det hadde nok noe å si for Bill Clintons omdømmeforsvar; det gjorde det hele lettere for han og dermed vanskeligere for Starr. Situasjonen var noe annerledes i Valla-saken. Her var det i utgangspunktet ingen av partene som var bedre likt enn den andre. På den ene siden var Valla øverste leder for en mektig arbeidstakerorganisasjon, en organisasjon som man skulle anta står på arbeidstakernes side. At LO-lederen skulle ha misbrukt sin makt eller håndtert sin jobb så dårlig, sendte sjokkbølger ut i det norske samfunn. På den andre siden er det vanskelig å tenke seg at en ansatt ville våge å gå ut mot en så mektig leder av en slik organisasjon, uten at hun trodde hun hadde noe å fare med – en god sak. Det er dermed vanskelig å si om den ene var bedre likt enn den andre.

Kapittel 6: Avslutning

6.1 Innledning og problemstilling

I denne oppgaven har jeg valgt ut fire sentrale hendelser i denne omfattende saken for å finne ut hvordan Valla forsvarte sitt omdømme. Problemstillingen jeg startet med var: Hvilke forsvarsstrategier brukte Gerd-Liv Valla i saken mot Ingunn Yssen, og var disse egnet gitt situasjonen? Jeg har gjennom oppgaven vist at Valla i hovedsak brukte forsvarende strategier og at disse ikke var egnet gitt situasjonen hun og LO befant seg i. I dette siste kapitlet vil jeg utdype noen sider ved LOs mandat, organisasjonskultur, Vallas lederstil og hennes personlighet, samt mediens logikk, som forsvarsstrategiene og den virkning de hadde, kan forstås med bakgrunn i. Disse aspektene er sentrale for å forstå dynamikken i saken og hvorfor Vallas omdømmeforsvar ikke var vellykket. Avslutningsvis gjøres noen refleksjoner over teoriens anvendelighet.

6.2 LO's mandat og Vallas lederstil

Som vi har sett var Vallas hovedstrategi tuftet på ulike varianter av en forsvarende strategi, som igjen kan belyse hvorfor hun ikke lyktes med å "berge" sitt omdømme. I og med at Valla måtte gå av som LO-leder, kan det synes som om den forsvarende strategien var lite hensiktsmessig. Valla-saken startet som en personalsak, men utviklet seg raskt til noe mer enn det. Strategiene var som tidligere vist, ikke godt tilpasset den spesielle organisasjonen som LO er eller den saken det handlet om. LO har et spesielt mandat. Organisasjonen skal kjempe for arbeidernes rettigheter og skal ivareta arbeideres rettigheter i forhold ledere og arbeidsgivere. I LOs handlingsprogram står det følgende:

«Ved siden av arbeid til alle er LOs hovedoppgave å sikre medlemmene gode lønns- og arbeidsvilkår. Vi vil skape et arbeidsliv med plass til alle, preget av likestilling og likeverd, medvirkning og skaperkraft. Et arbeidsliv med trygge tilsetningsforhold og et trivelig og sunt arbeidsmiljø» (www.lo.no).

I denne saken ble organisasjonens øverste leder og sterkeste symbol anklaget for å ha mobbet og trakassert en av sine ansatte. Folk flest tar stilling i slike saker, og mange undret seg nok over hva denne saken egentlig handlet om. I personkonflikter er det alltid flere sider i en sak. Valla evnet ikke og fikk tydeligvis heller ikke hjelp til å se saken fra forskjellige ståsteder og

korrigere sine strategier før sine offentlige opptredener. Coombs hevder at alle organisasjoner har sin type krise som de overser. Det kan være problemer som utvikler seg over tid og hvor det ikke gripes tak i forvarslene og problemene. Til slutt utvikler det seg til en krise. Det kan være at organisasjoner ser bort fra ubehagelige fakta og overser kritiske stemmer, eller det kan være problemer som oppstår hvor organisasjoner forsøker å ordne opp internt uten å informere kunder og andre berørte, en såkalt «cover-up». Slike dekkoperasjoner kan utvikle seg til en større krise hvis de blir oppdaget. Det er mulig at det var noe slikt som skjedde i LO. Det kan synes som om man dekket over en organisasjonskultur som tillot røffe forhold og tøff ledelse, illustrert med uttalelser som at «LO er ingen søndagsskole», som var et kjent begrep i organisasjonen. Yssen kan med andre ord ha satt lys på LO-leders fungering og aksepterte lederstil, som noe som var en del av en organisasjonskultur, men som ikke ble ansett som akseptabelt utenfor denne kulturen.

Oppfatninger av hva som er god ledelse er under stadig utvikling. Det stilles for eksempel helt andre krav til ledere i dag enn for bare 15-20 år siden. Mens det tidligere var større avstand mellom ansatte og lederen, snakkes det i dag mye om medarbeiderskap og selvledelse. Lederes makt er utfordret i dag. Ledere kan oppleve å ha ansatte som har langt større kunnskap om spesielle arbeidsområder enn det de selv har. Lederrollen beskrives blant annet som å være relasjonsleder, kjenne sine ansatte og vite hva som motiverer dem og demotiverer. Ledere forventes å ha relasjonelt mot, være synlige, samtidig som den ansatte settes i sentrum (Hetland 2004). Valla var Yssens nærmeste leder. I forhold til de forventningene som her er beskrevet kan det ses ut som om Valla ikke imøtekom dem i forhold til Yssen.

Fougner-utvalgets konklusjon var knusende for Valla, men selv om den førte til at hun gikk av, var det ikke fordi hun mente at hun eller LO-ledelsen hadde gjort noe galt. I stedet var det fordi hun erkjente at LO trengte ro, og at med henne ved roret ville en slik ro bli vanskelig. Ledere er sterke symboler og deres handlinger forbindes vanligvis så sterkt med organisasjonen, at lederes avgang, om de er aldri så uskyldige i det som førte til organisasjonens krise, vil tolkes som at signal om en leder som er sitt ansvar bevisst. Med det gjenopprettes gjerne organisasjonens tillit i omgivelsene. Derfor går ledere av, ikke på grunn av at de alltid mener at de har gjort noe feil, men primært for å skåne organisasjonen. Det kan se ut som nettopp å være den vurderingen Valla gjorde da hun valgte å gå av.

Min påstand er imidlertid at Vallas fall kan forstås som en kombinasjon av hennes omdømmeforsvar som i liten grad passet med den organisasjonen hun ledet og den saken det dreide seg om på den ene siden, og sider ved hennes personlighet og mediernes logikk på den andre. Dette utdypes i det følgende.

6.3 Vallas personlighet

Sakens utvikling gikk etter hvert fra å handle om LO og Gerd-Liv Valla som LO-leder til å handle mer og mer om Gerd-Liv Valla som person. Yssens oppsigelse på førstesiden av VG var spesiell. Vallas advokat hevdet at handlingen nærmest var et karakterdrap på Valla. Yssens begrunnelse for publiseringen var at hun ikke hadde noen kanaler å henvende seg til i LO, og at hun ønsket å rydde opp i dette slik at det ikke skjedde igjen. Forfatter og forlegger Anders Cappelen sa i en artikkel i Aftenposten 20. januar 2007, at sett fra et kommunikasjonsfaglig ståsted var Yssens angrep på Valla en innertier i mediehåndtering. Det var en perfekt planlagt og gjennomført strategi som gjorde den til en av norsk kommunikasjonshistories sterkeste case. Kulturredaktør i Aftenposten Per Anders Madsen, omtalte den på sin side, 18. januar samme år, som en mediekamp basert på hevnmotiv. Ønsket var å ramme Valla så hardt som mulig. Vallas reaksjon var i så fall bedre enn hva Yssen hadde kunnet håpe på. Istedenfor å nøytralisere Yssen, valgte Valla å ”vaske sin del av skittentøyet for åpen scene” (Aftenposten 18.01. 2007). Slike saker har sjeldent enkle svar. Det var nok flere grunner til Yssens valg om å publisere oppsigelsesbrevet i media, og kanskje var hevnmotivet en av grunnene. Yssen beskrev i sin bok, ”Vi kan alle bli den lille”, om hvordan Valla reagerte i 1997, da hun var justisminister og VG hadde et oppslag om hennes lederstil: ”Da falt hun sammen. Ikke litt, ikke forbigående, men i lang tid. Reaksjonen på et oppslag i VG var overraskende stor ” (Yssen 2009:17). Og videre: ”Valla ble besatt av VGs kritikk av henne – som strengt talt var den eneste alvorlige reaksjonen hun opplevde som statsråd. Hennes reaksjon var helt ut av alle proporsjoner.” (Yssen 2009:18).

Yssen visste dermed noe om hvordan Valla kunne komme til å reagere på medieoppslaget om beskyldninger om mobbing fra hennes side. Betegnelsen ”karakterdrap” virker dermed ikke helt usannsynlig. Yssen må ha visst at påstandene sannsynligvis ville bli ødeleggende for Valla på grunn av Vallas personlighet. I følge Aftenpostens politiske redaktør var saken en fristelse for mediene. Vår forelskelse i de kritiske røstene gjør oss blinde for helhetsbildet. Mediene har en svakhet for konfliktlinjer som lar seg personifisere, og som lar seg drive frem

til stadig nye høydepunkter (Aftenposten, 01.02. 2007). Mediene kan dermed ha blitt brukt til et bestemt formål – å rydde av veien en sterk og mektig LO-leder, som nettopp på grunn av sin personlighet ville være spesielt sårbar for angrep på lederstil, som igjen er en angrep på egen identitet.

6.4 LO's kultur

LO som organisasjon er også et viktig moment i denne saken. LO er en sammenslutning av ulike fagforbund med et politisk valgt nivå på toppen, og har et stort antall ansatte, både sentralt og lokalt. Ved utgangen av 2005 var det 260 stillingshjemler i LOs administrasjon, og av disse var 182 ved hovedkontoret. Nær 830 000 medlemmer var organisert i forbund tilsluttet LO (rapport om Valla, Yssen og LO, 2007). Siden LO ble stiftet i 1899 har det vært mange harde kamper for arbeidstakernes rettigheter. Arbeidet i LO preges av høy arbeidsmoral, idealisme og villighet til å ofre mye for de politiske mål LO har satt seg. Dette idealistiske utgangspunktet skaper er sterk følelse av lojalitet innad i LO. LOs øverste leder er valgt, ikke ansatt. I det ene øyeblikket skal det konkurreres om makt og posisjoner foran for eksempel LOs kongress, og i neste øyeblikk forventes det samarbeid internt. Samtidig har LOs leder personalansvar for de administrative lederne av LOs ulike avdelinger. Hvilken organisasjon man jobber i påvirker også menneskene som jobber der. Fougner-utvalget påpekte at LO har elementer av tre kulturer: den politiske, den profesjonelle og den administrative. De skrev at organisasjonen er både en kamp- eller interesseorganisasjon og en vanlig arbeidsplass, der ulike ledere over tid har påvirket kulturen:

”LO-lederen påvirker følgelig kulturen i hele Folkets hus. Forgjengerne Leif Haraldseth og Yngve Hågensen ble oppfattet som inkluderende. Hågensen hadde temperament, men som en uttalte det: ”Han beit hue av meg til frokost, men så kom han og satte det på igjen til lunsj”. Flere bekrefter at Valla har vært mer tilbaketrukket i forhold til ansatte enn tidligere LO-ledere. Hun beskrives som ekstremt saksorientert. Hun stiller store krav til seg selv og andre.” (rapport om Valla, Yssen og LO 2007:128)

Et spørsmål som kan reises i kjølvannet av saken gjelder LOs organisering. Var det uheldig for Valla at hun både var øverste valgte leder for 260 administrativt ansatte og øverste valgte leder for 830 000 medlemmer; det å både skulle utøve en tradisjonell (personal)ledersrolle for sine ansatte og samtidig være en del av et politisk maktspill hvor allianser og kjemi blir

forstørret. Yssen fortalte Valla at hun ble syk av å jobbe i LO. Yssen fortalte ikke at det var Valla hun ble syk av. Valla skjønte ikke det. Burde hun forstått det, og hadde hun forutsetning for å forstå det? Et legitimt spørsmål i denne saken er om utfordringene ved dobbeltrollen som politisk leder og personalleder er så store at det er vanskelig for en og samme person å forvalte begge. Valla var åpenbart bedre i stand til å ivareta rollen som politisk leder enn som personalleder. De egenskapene som hadde brakt henne til topps, ble nå de som førte til hennes fall, og LO som organisasjon synes ikke å ha hatt noen organisatorisk beredskap til å hindre fallet.

6.5 Medias rolle

Personer med status og makt som blir angrepet i det offentlige rom interesserer og engasjerer oss. Ikke minst gjelder det personer som er synlig og er blitt godt kjent. Medieinteressen for saker som Valla-saken og andre lignende saker er i så måte illustrerende eksempler. Mediene personifiserer ofte saker, trolig på grunn av at det å gi saken et ansikt, skaper oppmerksomhet og salg. Det kan føre til at vi tilskriver mennesker egne motiver og handlinger selv om disse er gjort på vegne av en organisasjon. Over 14 000 oppslag i media i forbindelse med Valla-saken i løpet av syv uker, dobbelt så mange som ved tsunamien i Thailand i 2004, taler sitt tydelige språk om hvordan mediene vurderte nyhetsverdien i denne saken spesielt. Valla ble sagt å ha blitt utsatt for en «dobbel tsunami» (NRK Nyheter 17.03. 2007). Medias rolle og agering preget Valla-saken fra begynnelse til slutt, og saken ble delvis drevet videre gjennom media. Stavanger Aftenblad ved journalist Sven Egil Omdal beskrev det som "blodtåke", med henvisning til det som skjer når alle bare ser et perspektiv på en sak og forfølger den samme vinkelen. Det handler om at mediedekningen kan bli så omfattende at den kan bli farlig. Fraværet av motforestillinger er med andre ord kjennetegnet på blodtåken (Programmet Overeksponert 2011). Ordet er kjent fra jakt og refererer til når jakthunder får ferten av blod og mister alle hemninger. Det er også kjent fra vikingtidens tokt.

Sigurd Allern, professor i journalistikk ved Universitetet i Oslo, bruker begrepet mediedrev og beskriver en jakt på kjente personer, slik som i Valla-saken. Han sier at hovedpersonen i et mediedrev vil ha svært vanskelig for å forsvare seg. Det skyldes både at media ikke bringer frem støttespillere og at støttespillerne begynner å bli redd for sitt eget skinn og holder seg unna. I Valla-saken så vi for eksempel hvordan statsminister Jens Stoltenberg valgte å distansere seg fra Valla ved å tone ned de personlige sidene ved deres relasjon, samt ved å

formidle at den profesjonelle relasjonen nærmest var brutt. Når drevet har pågått en tid og personen går av, slutter eller trekker seg går lufta ut av ballongen, og selv om det i ettertid kommer opplysninger som er positive og til støtte for personen, blir det nesten ikke omtalt i media (Allern 2009). Ser vi på antall medieoppslag i forbindelse med Valla-saken, er det gode grunner til å hevde at Valla ble utsatt for et slikt mediedrev. Det var med andre ord et mediepress som må ha virket uutholdelig. Selv har Valla beskrevet sin opplevelse av mediekjøret, blant annet ved å vise til hvordan det til og med ble vanskelig for henne å gå på nærbutikken for å handle mat (Valla 2007). Med bakgrunn i resonnementene over, kan man nærmest trekke den konklusjon at når mediene valgte å engasjere seg så sterkt i saken, var Valla sjanseløs.

6.6 Teoriene

Coombs gjentatte budskap om at vi må planlegge og øve på krisehåndtering før en krise oppstår, har uten tvil mye for seg. Det gjelder ikke minst i vår travle og elektroniske tid der nyheter sprer seg raskt, blant annet på sosiale medier. Hva som sies i begynnelsen og i løpet av en krise og hvem som sier det, har betydning for hvordan mottakerne eller publikum oppfatter den eller de som rammes av krisen. Når journalistene banker på døra er det for sent å begynne å tenke medietrening og hvilke strategier som kan lønne seg.

Det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven har vært Benoits teori om omdømmeforsvar og Coombs teori om krisekommunikasjon. De har begge sine styrker og svakheter som også får betydning for tolkningen av et materiale. Begge mangler tidsperspektiv og strategiene kan fremstå som noe statiske. Benoits strategier gir for eksempel ikke klare retningslinjer for hvilke situasjoner det er best å bruke de respektive strategiene i. Hans teorier er dermed godt egnet til å beskrive og analysere strategier, men ikke like godt egnet i konkrete krisesituasjoner. Det er der i mot Coombs sin situasjonelle teori for kriserespons. Svakheten ved Coombs igjen kan være at han mister de nyansene som Benoits noe mer omfattende teori har, siden Benoits teori kan brukes både på enkeltpersoner og organisasjoner, mens Coombs teori hovedsakelig er tiltenkt organisasjoner og bedrifter, og ikke enkeltpersoner. Med litt tilpasning kan imidlertid de to teoriene ses i sammenheng og gi et mer helhetlig bilde av håndteringen av for eksempel en case, som Valla-saken, der både situasjon og person er viktig for å forstå utfallet av saken.

Slik jeg ser det har Benoits teori om omdømmeforsvar vært egnet til å belyse problemstillingen. Benoits teori handler om verbale forsvarsstrategier og målrettet kommunikasjon. Strategiene kan være et middel til å gjenopprette et omdømme som er angrepet og som står i fare for å bli skadet, men de er ikke noe tryllemiddel. Er saken alvorlig nok, er i følge Benoit, muligens det eneste håp på at tiden vil være en til hjelp; at den vil føre til at saken glemmes. Vår hukommelse er kort, og det er alltid en ny sak som fanger vår oppmerksomhet. Dette er kanskje ikke så lett når det gjelder Valla-saken og Vallas omdømme. Norge er et lite land, og ennå fem år etter husker mange fortsatt saken. Valla forbindes nok av mange i dag med årsaken til hennes fall, like mye som en av Norges mektigste personer. Og for den som har glemt, er det svært så sannsynlig at media vil sørge for at hukommelsen forblir intakt i lang tid fremover. Som vi vet, har verden ennå ikke glemt forholdet mellom Bill Clinton og Monica Lewinsky og det drama det medførte, mye på grunn av medias stadige påminnelser.

Coombs teori om krisekommunikasjon har på sin side vært fruktbar for å forstå strategiene i forhold til den spesielle situasjonen organisasjonen LO var i i forhold til den bestemte saken. I så måte har den fungert som et supplement til Benoits teori og skapt en dypere forståelse for hvorfor Valla ikke lyktes med sin forsvarsstrategi; det hadde ikke bare med de strategiene hun brukte å gjøre, men også med mandatet til den organisasjonen hun var leder for. Hennes forsvarsstrategier stred langt på vei i mot de verdier organisasjonen skulle ivareta og beskytte.

Det kan selvfølgelig være grunn til å spørre om Valla ville vært i stand til å bruke andre forsvarsstrategier enn de forsvarende. Gjennom denne oppgaven mener jeg å ha vist at det er lite sannsynlig. Det har å gjøre med sakens karakter, med LO som organisasjon og dens kultur og verdier, og det har å gjøre med Vallas personlighet. Det betyr igjen at det kan være grenser for omdømmeforsvar: Uansett kunnskaper og ferdigheter om temaet, vil det ikke alltid være mulig å lykkes.

6.7 Videre forskning

Denne oppgaven har kun tatt for seg en bit av det store bildet som er Valla-saken. Jeg har sett på hva slags forsvarsstrategier Valla brukte, og om de har vært egnet gitt situasjonen. Det er dermed mange faktorer som ikke er belyst og som vil være godt egnet til videre undersøkelse

og forskning. For eksempel mener jeg at tidsaspektet i krisesaker kan være svært interessant. Når, hvordan og hvorfor folk velger å endre strategi, og hva slags konsekvenser det får, kan være et spennende tema for videre forskning. Tematikk knyttet til mediene og mediebildet kan også være interessant for videre forskning. Hva gjør mediefokuset med den som rammes av angrep eller krise? Er den som blir angrepet så sjanseløs som for eksempel Allern vil ha det til? Hva skjer med mediens kritiske blikk i slike saker når de jager i flokk? Hva gjør det at journalistikken er sin egen vokter og selv bestemmer hva som får fokus eller ikke?

Det er også grunn til nærmere utforskning av om noen forsvarsstrategier er bedre egnet for noen typer organisasjoner enn andre. Gilde opplevde som vist til innledningsvis, en omdømmekrise i 2006 i forbindelse med E.coli skandalen. En studie av saken viste at de hadde et svært godt omdømme før skandalen, og at selv om det falt drastisk under krisen, så fikk deres omdømme en relativ rask bedring etter krisen. Deres primære forsvarsstrategi var korrigerende handlinger (Sunde og Fjeldstad 2011), som igjen kan betraktes som en imøtekommende strategi. NAV er som tidligere nevnt, en offentlig organisasjon som sliter med dårlig omdømme. Deres strategier for å forsvare sitt omdømme har i hovedsak vært en «taus strategi» og benektelse (Eliassen 2010). Både NAV og Valla/LO har i hovedsak benyttet seg av forsvarende strategier. Mens en imøtekommende strategi samsvarer godt med dagens åpenhetstrend, vil en forsvarende strategi bidra til at organisasjoner oppfattes som lukkede. Både NAV og Valla/LO sin strategi passer dårlig med dagens åpenhetstrend. Begge er viktige samfunnsinstitusjoner som skal ivareta fellesskapets verdier og enkeltpersoners interesser. NAV ser ikke ut til å ha fått bukt med sitt dårlige omdømme. LO ser ut til å fortsette som før, og ser ut for å ha kommet seg gjennom omdømmekrisen, etter at lederen valgte å gå av. Gerd-Liv Vallas omdømme ser derimot ut til å ha fått varige skader. Det er selvsagt store forskjeller på NAV og på Valla-saken, men et fellestrekk ser som sagt ut til å være bruk av forsvarende strategier, over tid, og i kompliserte saker som omhandler samfunnsinteresser og samfunnsverdier. Dette reiser to interessante spørsmål for videre forskning. Det ene er om en imøtekommende strategi vil fungere for alle typer organisasjoner, på grunn av at den kan knyttes så sterkt til åpenhetstrenden, eller om offentlige organisasjoner og organisasjoner som er sterke samfunnsinstitusjoner, i så måte er mer sårbare enn bedrifter. Det andre er om organisasjoner med synlige toppledere og som "fjerner" disse, har bedre muligheter for å lykkes med sitt omdømmeforsvar enn organisasjoner som har mindre synlige ledere.

Litteratur

Allern, Sigurd og Pollack, Ester (2009) *Skandalenes markeds plass. Politikk, moral og mediedrev*. Bergen, Fagbokforlaget

Andersen, Svein S (1997) *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Bergen, Fagbokforlaget

Benoit, William L (1995) *Accounts, Excuses, and Apologies. A theory of image restoration strategies*. Albany, State University of New York Press

Benoit, W.L og McHale, JP (1999) *Kenneth Starr's image repair discourse viewed in 20/20*. *Communication Quarterly*. Vol 47, nr 3, side 265-281 (16 sider)

Brønn, P og Ihlen, Ø (2009). *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo, Gyldendal Akademisk

Coombs, Timothy W (2012) *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*. Los Angeles, California, 3rd. Sage Publications

Coombs, Timothy W (1999) *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*. California, Sage Publications

Eliassen, Magnhild (2010). *Omdømme – betydning for andre enn toppledelsen?* Tromsø, Universitetet i Tromsø, masteroppgave

Fjeldstad, Sina Berg og Sunde, Egil Wiken (2011). *Effekter av krisekommunikasjon for omdømmet. En casestudie av Gilde under E.coli krisen*. Bergen, Norges Handelshøyskole, masteroppgave

Fog, Jette (2004) *Det kvalitative forskningsintervjuet. Med samtalen som utgangspunkt*. Danmark: Jette Fog og Akademisk forlag

Fougner, Jan og Lie, Nils Erik og Normann, Kristin (2007) *Rapport om Yssen, Valla og LO* (Fougner-rapporten)

Grønmo, Sigmund (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen, Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand, Høyskoleforlaget

Johansen, W og Frandsen F (2010) *Krisekommunikation. Når virksomhetens image og omdømme er truet*. Frederiksberg, forlaget Samfundslitteratur

Kvåle, Gro og Wæraas, Arild (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo, Det Norske Samlaget

Ringdal, Kristen (2001). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvalitativ metode*. Oslo, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Røberg, Tom Erik og Ødegård, Vegard (2011). *Håndtering av merkekriser*. Oslo, Markedshøgskolen, bacheloroppgave

Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og Translasjoner, Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo, Universitetsforlaget.

Silverman, David (2006). *Intepreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.

Thagaard, Tove (2002). *Systematikk og Innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Tranøy, Torstein (2007). *Vallas fall*. Oslo, Forlaget Manifest

Valla, Gerd-Liv (2007). *Prosessen*. Cappelen Damm

Wæraas, Arild, Byrkjeflot, Haldor og Angell, Svein Ivar (2011). *Substans og framtredden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo, Universitetsforlaget

Yssen, Ingunn (2009). *Vi kan alle bli den lille. En historie om trakassering, makt og ukultur*. Oslo, Aschehoug

Diverse:

<http://apeland.no/nyheter.php?tittel=omdømme-gull-verdt>

Konferanse HR-Norge. *Rekrutteringsdagene*. Oslo, 2012

Norrøn litteratur. *Håvamål*, 1200-tallet

<http://www.lo.no/u/Om-LO/LO-mener1/LOs-handlingsprogram/>

Rep Track Offentlig. http://www.apeland.no/filer/RepTrak_offentlig_brosjyre_web.pdf

Resultat Rep Trak Offentlig 2010. http://www.forbrukerombudet.no/asset/3928/1/3928_1.pdf

TV-program: NRK, november 2011. *Overeksponert*

Avisartikler:

- Aftenposten 18.01.2007 «Mediekamp med hevnmotiv»
- Aftenposten 19.01.2007 «Fylkesledere har fått nok av Valla»
- Aftenposten 19.01.2007 «Valla ber om unnskyldning»
- Aftenposten 20.01.2007 «Slik tok Yssen Valla»
- Aftenposten 01.02.2007 «Valla – i medienes vold»
- Aftenposten 10.03.2007 «Den bitre avskjeden»
- Aftenposten 18.06.2007 «Valla vil tilbake»
- Aftenposten 02.11.2010 «Forbrukerrådet banker NAV»
- Dagbladet 29.01.2007 «Sigbjørn Johnsen blir ny leder av valgkomiteen i AP»
- Dagbladet 21.06.2007 «Valla ble brent på bålet»
- Dagens næringsliv 30.11.2006 «Sykemeldt etter Valla-strid»
- Dagens næringsliv 14.03.2007 «Dette skriver utvalget»
- Dagsavisen 13.02.2012 «PST-ansatte stiller krav til ny sjef»
- Nettavisen 14.06.2007 «Valla renvaskes»
- NRK Nyheter Nett 17.02.2007 «Ensidig negativ Valla-dekning»
- VG 11.01.2007 «Jeg ble mobbet av Valla fordi jeg ble gravid»
- VG 17.01.2007: «Jeg ble truet av Valla»
- VG-nett 09.03.2007 «Slutt på søndagsturer med Valla»
- VG 24.11.2011 «NRK får refs etter Valla dokumentar»