

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidater:

Kandidatnr. 36: Adrian Dahl Johansen

---

Kandidatnr. 9: Kenneth Lauritsen

## Ledelse i mediestormer

---

Dato: 8. mai 2019

Totalt antall sider: 113

## **Abstract**

In this thesis we focus on implications for leadership during media press. The approach has been to make use of phenomenological method, in order to be able to use informants' experience of media pressure as the basis for an analysis.

The extent to which management is influenced by media pressure, whether various previous experiences have significance for how to handle it, and to what extent the final situation can be explained by media pressure, are the key issues in this study.

Our analysis is based on two different academic approaches; leadership theory and media theory. Within leadership theory, we have obtained contributions from recent management research. Within media theory, we have mainly used Norwegian research, but also international research.

We have chosen informants from our network who have top management experience and who have experienced a media crisis. Based on these crises, we have conducted semi-structured interviews. Which is then coded in NVIVO to facilitate the analysis.

By combining this, together with our own experiences as communication consultant and journalist respectively, we believe that we have something to add in this context.

Recent management research that describes managers' everyday life as ambiguous, chaotic and fragmented. This thesis shows how media help reinforce this picture and finds a clear connection between past media crisis experiences and the ability to cope with new ones. We find that long experience in itself, is less relevant. Several researchers emphasize the importance of preparations for dealing with media pressure, but this thesis shows that lack of preparation is common. The media crisis occurs suddenly and unexpectedly, and response is the usual way of dealing with it. Other researchers emphasize the importance of the ability to implement actions and show empowerment in crisis situations. This thesis finds that senior executives should preferably concentrate on dealing with the media crisis itself, and let others in the top management concentrate on operational crisis. Clear external communication during crises is often highlighted. Our findings show that managers spend so much time communicating with the media that internal communication is less focused on.

Our study shows that media pressure affects leadership behavior in selected areas such as internal communication, decision making and, to some extent, collaboration ability. Secondly, we see a clear connection between past media crisis experiences and the ability to cope with

new ones. Other types of experiences are less important. Finally, we conclude that the final situation of the individual crisis is only to a limited extent affected by the media pressure.

## **Sammendrag**

I denne masteroppgaven setter vi fokus på implikasjoner for lederskap under mediepress. Innfallsvinkelen har vært å gjøre bruk av fenomenologisk metode, for å kunne bruke informanters opplevelse av mediepress som grunnlag for en analyse.

De sentrale forskningsspørsmålene i denne oppgaven er hvordan ulike former for utøvende ledelse påvirkes av medietrykk, i hvilken grad erfaringsnivå til lederen har betydning for hvordan man håndterer medietrykket og hvordan det påvirker utfallet av saken som omtales. I denne oppgaven intervjuer vi fire toppledere som har opplevd en mediekrise i nyere tid. Med utgangspunkt i disse krisene, har vi gjort semi-strukturerte intervjuer med informantene.

Analysen vår tar utgangspunkt i to ulike faglige tilnærminger; lederskapsteori og medieteori. Innen lederskapsteori har vi hentet bidrag fra nyere ledelsesforskning fra inn- og utland. Innen medieteori har vi støttet oss på mye på norsk nyere forskning, men også noe internasjonalt. Ved å kombinere dette, sammenholdt med våre egne erfaringer som henholdsvis kommunikasjonsrådgiver og journalist, mener vi at vi har noe å tilføre i denne sammenhengen.

Vi har valgt informanter fra vårt nettverk som har toppledererfaring og som har opplevd en mediekrise. Med utgangspunkt i disse krisene, har vi gjort semi-strukturerte intervjuer. Som deretter er kodet i NVIVO for å kunne lette analysen.

Nyere ledelsesforskning beskriver lederes hverdag som tvetydig, kaotisk og fragmentert. Denne oppgaven viser hvordan medietrykk bidrar til å forsterke dette bildet, og finner en klar sammenheng mellom tidligere mediekrise-erfaringer og evnen til å takle nye. Vi finner at lang ledererfaring i seg selv er mindre relevant. Flere forskere vektlegger viktigheten av forberedelser for å håndtere mediestormer, men denne oppgaven viser at man i liten grad evner å være forberedt. Mediekrisen oppstår plutselig og uventet og man agerer i hovedsak responsivt. Annen forskning understreker betydningen av evnen til å sette i verk tiltak og vise handlekraft i krisesituasjoner. Denne oppgaven finner at toppledere med fordel bør konsentrere seg om å håndtere selve mediekrisa, og heller la andre i toppledelsen konsentrere seg om ei eventuell operasjonell krise. Tydelig ekstern kommunikasjon under kriser blir ofte fremhevet. Våre funn viser at ledere bruker så mye tid på kommunikasjon med media at internkommunikasjonen blir skadelidende.

Oppsummert viser vår undersøkelse at medietrykk i hovedsak påvirker lederatferden på utvalgte områder som internkommunikasjon, beslutninger og i noen grad samarbeidsevne. Erfaringsnivå har stor betydning for hvordan ledere håndterer presset, spesielt erfaringer med tidligere mediekrise-situasjoner. Samtidig konkluderer vi med at sluttsituasjonen til den enkelte mediekrise bare i begrenset grad påvirkes av medietrykket.

## Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse .....	v
Forord .....	1
1.0 Introduksjon .....	2
1.1 Forskningsspørsmål .....	3
1.2 Definisjoner/operasjonalisering .....	3
1.3 Faglig tradisjon og aktualisering .....	4
1.4 Bakgrunn for mediekrisene .....	5
1.5 Eiendomskattebråket i Bodø .....	6
1.6 Tysfjord-saka .....	6
1.7 PCI-saka .....	7
1.8 Luftambulanse-krisa .....	7
2.0 Teoretisk grunnlag .....	9
2.1 Hva er ledelse? .....	9
2.2 Praksisorientert ledelse .....	9
2.3 Å lede med begrensninger .....	10
2.4 Å lede gjennom kommunikasjon .....	10
2.4.1 Å velge kommunikasjonsstrategi .....	11
2.4.2 Å kommunisere til omgivelsene .....	11
2.4.3 Å tolke budskapet .....	12
2.5 Å lede gjennom samarbeid .....	13
2.6 Å lede gjennom beslutninger .....	13
2.7 Å lede seg selv .....	14
2.7.1 Å stå i motstand .....	15
2.8 Å lede i en mediestorm .....	16
2.9 Journalistikk som fortolkende begivenheter .....	16
2.10 Hvordan skandaler kan forklares - alternative hypoteser .....	17
2.11 Media som aktør .....	18
2.12 Mediepress og ivaretagelse av seg selv .....	18
2.13 Opplevelse og effekter av mediepress .....	20
2.14 Mediehåndtering .....	24
2.15 Krisehåndtering – beslutninger og atferd .....	24
2.16 Krisehåndtering - ekstern kommunikasjon og mediedekning .....	26
2.17 Beslutninger og kommunikasjon i kriser – konsekvenser for fem ulike områder .....	27
2.18 Oppsummering teori .....	30
3.0 Metode .....	32
3.1 Forskningsdesign: Fenomenologisk analyse .....	32
3.2. Datainnsamling og utvalg .....	33
3.2.1 Utvalgsstørrelse .....	34
3.2.2 Antall informanter .....	34
3.2.4 Utvalgsstrategier .....	35
3.2.5 Rekruttering av informanter .....	36
3.2.6 Gjennomføring av intervju .....	37
3.3. Behandling av data og gjennomføringen av dataanalysen .....	38

3.3.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold .....	39
3.3.2 Kategorisering .....	39
3.3.3 Kondensering .....	39
3.3.4 Sammenfatning.....	40
3.3.5 Analyse.....	41
3.4. Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet .....	41
3.4.1 Reliabilitet .....	41
3.4.2 Validitet.....	42
3.4.3 Reliabilitet og validitet i vår oppgave .....	42
3.5 Refleksjon over egen rolle som forsker.....	43
3.6 Kritisk refleksjon over valgt design og metode .....	44
3.7 Etske problemstillinger .....	46
4.0 Empiriske funn .....	48
4.1 Størrelsen på mediepresset .....	48
4.1.1 Luftambulanseskisa .....	49
4.1.2 PCI-saken .....	50
4.1.3 Eiendomsskattesaken .....	50
4.1.4 Tysfjordsaken .....	51
4.2 Hovedfunn - beskrivelse av kategorier.....	52
4.3 Erfaringskompetanse .....	53
4.3.1 Ledererfaring .....	54
4.3.2 Medieerfaring .....	55
4.3.3 Vurdering av egen lederstil .....	57
4.3.4 Selvledelse.....	58
4.3.5 Kriseledelse .....	59
4.3.6 Medierelasjon .....	60
4.4 Forberedelser .....	61
4.5 Medietrykket .....	64
4.6 Atferd .....	66
4.6.1 Beslutningsevne .....	67
4.6.2 Kommunikasjonsevne .....	69
4.6.3 Samarbeidsevne.....	72
4.6.4 Fysisk og psykisk ytelse.....	73
5.0 Analyse.....	77
5.1 Behov for erfaringskompetanse .....	77
5.2 Medietrykk vs forberedelser.....	81
5.3 Lederatferd .....	84
6.0 Konklusjoner .....	89
6.1 Hovedkonklusjoner .....	89
6.2 Teoretiske implikasjoner .....	90
6.3 Praktiske implikasjoner .....	91

6.4 Kritiske momenter til egen konklusjon .....	91
6.5 Videre forskning.....	92
Litteraturliste .....	93
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	96
Vedlegg 2: Avtale om deltakelse .....	101
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring.....	104
Vedlegg 4: Oversikt over figurer .....	105



## **Forord**

Det å starte på ei masterutdanning i voksen alder kan beskrives som både ambisiøst og dristig. Galskap vil noen påstå. For forfatterne av denne oppgaven har de siste årene vært preget av en evig kabal av jobb, familie og studier. Så er det likevel vel verdt strevet når man nå kan fullføre det man startet på.

Denne masteroppgaven du nå skal lese er skrevet i forbindelse med en samlingsbasert MBA-studie i ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø.

Bakgrunnen for oppgaven er et ønske om mer innsikt i hvordan dagens moderne ledere opplever og takler mediepress – og ikke minst hva slags konsekvenser dette presset gir for dem. Vi som er forfattere har begge en bakgrunn som gjør dette temaet interessant. Som journalist og nyhetssjef i NRK er man med på å skape medietrykket, mens man som kommunikasjonsrådgiver i Helse Nord må bistå ledere som opplever dette presset. Det har derfor vært meget givende å kunne forske nærmere på denne problemstillingen for oss begge.

Vi ønsker å rette en takk til de fire topplederne som prioriterte litt av sin dyrebare tid til to masterstudenter, og en stor takk til vår veileder Jan-Oddvar “Sykkelpresidenten” Sørnes for mange råd underveis. Hans egen erfaring med mediepress har også vært nyttig på veien mot målet vårt. Og kanskje har han fått noen gode medieråd tilbake.

Vi vil også takke Tom Karp for flere inspirerende forelesninger som bidro til å vekke vårt engasjement for praksisorientert ledelse.

Bodø, 8.mai 2019

Kenneth Lauritsen og Adrian Dahl Johansen

*“Noen medier skal ha blod. Og når de lukter blod er det øverste sjef som skal få kjørt seg”*  
(Øyvind Juell, adm. dir. Luftambulansetjenesten HF)

## **1.0 Introduksjon**

Forfatter og ledelsesrådgiver Frode Dale (2017) har hevdet at det mest krevende en leder står overfor er kriseledelse og krisehåndtering. Men hva dersom krisen du opplever også preger alle nyhetsmeldinger og nettaviser. Hva dersom krisen du opplever egentlig defineres av hvordan mediene fremstiller den?

Hvordan vil du som leder reagere på en krise som i hovedsak lever i mediene og ikke nødvendigvis i din egen organisasjon? Hva gjør det med hvordan du snakker, beslutter og samarbeider?

Flere medieforskere, deriblant Duckert og Karlsen (2017) viser til hvordan mediene i dag er blitt langt mer nærgående i sin presentasjonsform, både når det gjelder bilder, tekst og kommentarer. En mer overfladisk journalistikk i nettavisene er også en faktor som forsterker denne utviklingen, hevder de.

Barland og Vaagen (2015) skriver at mediebildet i de siste årene er blitt mer fragmentert, tempoet er blitt raskere og fremveksten av sosiale medier har skapt en annerledes form for medietrykk for ledere. Hvor fokus i langt større grad er mot enkeltpersoner.

I dette bildet skal altså dagens moderne ledere takle og tåle mediepress som kommer i en lang rekke ulike mediekkanaler, både formelle og uformelle.

Til tross for denne utviklingen, så mener vi det finnes få systematiske studier av hvilken effekt slikt trykk gjennom opinionens og mediens kritiske søkelys, har for den enkelte leders atferd.

Denne oppgaven tar utgangspunkt i fire kjente mediestormer i nyere tid i Nord-Norge.

- PCI-saken
- Tysfjord-saken
- Luftambulanse-krise
- Eiendomskattebråket i Bodø

Målet er å studere nærmere hvordan de ansvarlige lederne i disse mediekrisene ble påvirket av det presset de opplevde, og hvilke faktorer som kan hemme og fremme deres atferd i dette

bildet. Og i hvilken grad kan mediepresset i seg selv være med på å forklare utfallet av saken. Med bakgrunn i dette har vi utformet følgende forskningsspørsmål;

### ***1.1 Forskningsspørsmål***

1. Hvordan påvirkes en leders atferd av medietrykk?
2. Hvilken betydning har erfaring, kompetanse og støttefunksjoner for hvordan man utøver ledelse i medietrykk?
3. I hvilken grad kan sluttsituasjonen etter mediekrise forklares med medietrykk?

### ***1.2 Definisjoner/operasjonalisering***

Vi har forsøkt å definere et utvalg nøkkelbegreper relatert til vår studie, for å kunne operasjonalisere oppgaven. Operasjonalisering er hvordan vi best kan gjøre problemstillingen forskbar (Johannessen, Christoffersen og Tufta 2011). Vi velger å operasjonalisere begrepene medietrykk/mediepress, mediekrise, lederatferd og sluttsituasjonen. Øvrige begreper presenteres i oppgavens teori og funn-kapittel.

***Mediepress/medietrykk:*** En situasjon med massiv medieoppmerksomhet er forsøkt definert av flere forskere tidligere. Sigurd Allern og Ester Pollack (2009) bruker begrepet "mediedrev" som kan forklares som medienes intense, omfattende og kritiske rapportering rettet mot enkeltpersoner eller flere, institusjoner eller organisasjoner. Mario Gmür (2002), en sveitsisk psykiater, lanserer på sin side begrepet «medieoffersyndrom» (MOS). Han viser til at mennesker som utsettes for kritisk medieeksponering i stort omfang, kan bli rammet av en spesiell type stressreaksjon. Christiansen, Waldahl og Weiseth (2007) hevder at dersom reaksjonene til dem som rammes er sammenfallende og resultat av samme mønster etter mediepress, så bør det kvalifisere for en underdiagnose av posttraumatisk stressyndrom.

Vi velger å bruke uttrykket medietrykk/mediepress, som vi definerer som opplevelsen av en situasjon der en utsettes for medieoppmerksomhet og kritisk medieeksponering i et stort omfang. Det må i denne oppgaven i hovedsak sees på som en subjektiv størrelse som fortolkes av informantene selv.

**Mediekrise/mediestorm:** Disse begrepene er nært knyttet til medietrykk, men vi mener det må forstås også som en objektiv størrelse, som kan kvantifiseres i for eksempel Atekst. Vi velger å definere det som en tilstand når en samlet presse, geografisk avgrenset, dekker samme hendelse over et definert avgrenset tidsrom. Sentralt her er at media retter et kritisk søkelys på samme sak på samme tid.

**Lederatferd:** Atferd kan defineres på overordnet nivå som menneskers holdninger (hva de mener og tror) og deres handlinger (hva de gjør). Jacobsen og Thorsvik (2016) deler videre atferd opp i fire kategorier; Motivasjon/ytelse, kommunikasjon, beslutninger og læring. Johannesen og Olsen (2013) mener atferd forstås som det personen gjør, personens arbeidsmønster, måten å interagere med andre på, og personens kommunikasjonsstil.

Vi har i hovedsak valgt å se på atferd gjennom hvilke handlinger ledere gjør og hvordan disse kan påvirkes av medietrykk. Vi ser på handlinger og hvordan de kan påvirkes innen disse områdene:

- Kommunikasjonsevner
- Beslutningsevner
- Samarbeidsevner
- Fysisk og psykisk ytelse

**Sluttsituasjonen:** Med dette forstår vi hvordan informantene opplever sluttsituasjonen var avslutningen på saken som førte til mediepresset. Det er mulig at det på intervju-tidspunktet var en pågående utvikling i saken. I så fall vil vi betrakte det som sluttsituasjonen.

### ***1.3 Faglig tradisjon og aktualisering***

Vi mener denne oppgaven treffer en faglig tradisjon i spennet mellom ulike ledelsesteorier, deriblant praksisorientert ledelse og tradisjonell medieforskning. Hensikten med oppgaven er å se på hvordan medietrykk virker i praksis på ledere og om det er mulig å se direkte effekter av hvordan medietrykk har på lederes beslutninger og adferd. Gjennom en foreløpig gjennomgang av nyere relevant forskning, finner vi at det i hovedsak er gjort studier av fysiske og psykiske effekter for personer som opplever stort medietrykk.

Diskusjon innen medieforskning på dette området har i hovedsak dreid seg om mediernes tabloide innretning og «flokkmentalitet, og med fokus på de negative konsekvensene for personene som var utsatt for dette mediepresset. Gmür (2002), (Allern og Pollack, 2009), (Duckert og Karlsen 2017). Samtidig er en av de mest aktuelle debattene innen ledelsesforskning, hvorvidt kjente idealer om rollen til ledere er for teoretiske, og i praksis langt mer tvetydig og fragmentert enn det som eksplisitt kommer frem om en leser klassisk lederteori. (Alveson og Spicer, 2011), (Tengblad, 2012) m.f.

Vår ambisjon er å ta det et steg videre ved å både anvende medieforskning og ledelsesforskning gjennom ulike forklaringsvariabler. Dette tenker vi å se på gjennom ledelsesutøvelse i praksis og om det påvirkes av mediepress. Lederrollen og konsekvenser for beslutninger og beslutningsprosesser vil være sentralt å undersøke.

Oppgaven vil formodentlig tilføre nye aspekter for hvordan lederadferd kan påvirkes av mediepress, og hvordan mediepress påvirker beslutninger og valg som ledere tar. Vårt håp er at det vil kunne gi ny innsikt om hvilke forhold som påvirker lederadferd. Spesielt for toppledere, men også andre ledere som opplever mediepress mot seg selv eller sin virksomhet, vil kunne dra nytte av dette. Redaktører og journalister vil kunne få innsikt i hvordan ledere oppfatter og påvirkes av fokuset som rettes mot dem. Oppgaven vil også være nyttig for personer som arbeider med kriseledelse. Som referert i innledningen hevder kriserådgiver Frode Dale at kriseledelse er noe av det mest krevende en leder kan oppleve. Av den grunn vil det være relevant å få vite mer om hvordan medieoppmerksomhet påvirker ledere og lederes beslutninger under «mediestormer».

#### ***1.4 Bakgrunn for mediekrisene***

Dersom man har bodd de siste årene i Nord-Norge, og ikke fått meg seg nyhetsoppslagene om PCI-bråket, luftambulansely på bakken, overgrepshistorier fra Tysfjord og eiendomsskattesjokket i Bodø, så har man fulgt svært dårlig med i nyhetsbildet.

Disse fire sakene har til tider tapetsert både lokale, regionale og nasjonale medieforsider de siste årene. Men slike mediestormer er ikke et nytt fenomen. Mest kjent i Norge er kanskje Tore Tønne-saken i 2002 som fikk et tragisk utfall, og den offentlige skittentøyvasken mellom

LO-topp Gerd-Liv Valla og Ingunn Yssen for ti år siden. På den tiden var det i hovedsak antall papiravisforsider som definerte hvorvidt man var utsatt for en mediestorm eller ikke.

I dag er det altså et langt mer fragmentert mediebilde. Denne oppgaven, tar som beskrevet i innledningen, utgangspunkt i fire definerte mediekriser i nyere tid, og vi vil her forsøke å gi ei kort oppsummering av disse, og hvilken rolle våre informanter hadde.

### ***1.5 Eiendomskattebråket i Bodø***

Bodø Kommune fikk re-taksert alle eiendommene i Bodø med tanke på å høyne eiendomsskatten i 2017. Denne re-takseringen, samt økning i promillesatsen, ga et vesentlig forhøyet beregningsgrunnlag for svært mange i kommunen. Den nye eiendomsskatten gjorde store byks for enkelte og opplevdes som urettferdig med tanke på at eldre boliger kom svært gunstig ut i forhold til nye boliger. Dette resulterte i at nabo-bygg på samme størrelse, hvor det ene var nybygg og det andre var totalrenovert, kunne få svært forskjellig eiendomsskatt. Andre opplevde eiendomsskatten i seg selv, som en uforholdsmessig stor skattebyrde.

Når det nye skattekravet ble sendt ut resulterte dette i en mediestorm, der mange ga sterk kritikk til bystyret, posisjonen og ordføreren. Spesielt ordfører *Ida Pinnerød* fikk gjennomgå, og det ble stilt spørsmålsteget ved om hun og posisjonen hadde hatt tilstrekkelig oversikt over hva de hadde satt i gang gjennom re-takseringen av alle eiendommer i kommunen. Saken ble også gjort nasjonal ved at spesielt FRP, hadde flere medieutspill om eiendomsskattenivået i Bodø. Også statsminister Erna Solberg besøkte familier i Bodø som hadde fått kraftig økning i skatten.

I senere tid ble bunnfradraget hevet og promillesatsen senket. Saken er likevel ventet å bli en sentral del av valgkampen høsten 2019, der Pinnerød stiller til gjenvalg.

### ***1.6 Tysfjord-saka***

*Tone Vangen* var politimester når VG i juni 2016, gjennom flere omfattende reportasjer, klarte å sette fokus på systematiske overgrep gjennom flere ti-år i Tysfjord, spesielt i den samiske delen av befolkningen.

Saken vokste raskt i omfang og fikk stor oppmerksomhet i riksdekkende media. I media ble saken fremstilt på en slik måte at politiet fikk kritikk for ikke å ha foretatt seg noe, samtidig som «alle» visste hva som foregikk. I tillegg hadde det vært en del anmeldelser til den lokale lensmannen, men disse hadde i hovedsak blitt henlagt.

Dette satte et betydelig press på politimesteren. Det ble raskt klart at politiet måtte ta dette på alvor, vise handlekraft og være synlig i media med de tiltak og den etterforskning som ble gjort.

Politiet avdekket i den videre etterforskningen over 150 overgrep. Mange av disse var foreldet, men noen saker har også ført til dommer.

En av ofrene som stod frem i VG, ble kåret til årets Nordlending i 2016. VG har også vunnet en rekke journalistpriser for sin avsløring av overgrepskulturen i Tysfjord kommune.

### ***1.7 PCI-saka***

Som administrerende direktør i Helse Nord ønsket *Lars Vorland* å opprette et PCI-tilbud (Percutaneous Coronary Intervention) ved Nordlandssykehuset i Bodø. Dette er en behandlingsmetode ved hjerteinfarkt hvor en foretar utblokking av kransearterier ved hjertet. Behandlingen er betraktet som «gullstandarden» ved behandling av hjerteinfarkt, forutsatt at en kommer raskt i gang med behandlingen. I Nord-Norge ble denne behandlingen kun tilbudt ved Universitetssykehuset i Nord-Norge (UNN).

Fagmiljøet ved UNN syntes ikke dette var noen god idé, og mente at det volumet av pasienter de hadde ved UNN ikke kunne bli mindre, dersom de skulle kunne vedlikeholde og utvikle sin egen spesialkompetanse. Vorland på sin side henviste til at tjenesten var svært desentralisert i Sverige, og at de hadde gode resultater, selv med færre pasienter pr lokasjon hvor dette tilbudet var etablert.

Anført av den største avisen i Tromsø, ble det svært mye medietrykk rundt saken. Avisen hevdet at Helse Nord RHF foretok en farlig demontering av tilbudet ved UNN, og at Vorland hadde en underliggende agenda om å bygge opp Nordlandssykehuset til et Universitetssykehus. Ved flere anledninger under denne saken, krevde flere redaktører med bakgrunn i Troms og Finnmark, at Lars Vorland måtte gå.

Saken førte til at UNN-direktør Tor Ingebrigtsen, styreleder i UNN Jorild Andreassen og styreleder i Helse Nord, Marianne Telle, forlot sine stillinger. Dette hadde blant annet bakgrunn i påstander om trusler rettet mot Telle fra UNN-direktør Ingebrigtsen.

### ***1.8 Luftambulanse-krise***

*Øyvind Juell* og Luftambulansetjenesten HF hadde gjennomført en ordinær anbudsprosess hvor det var konkurranse om hvilken operatør som skulle vinne anbudene om ambulanseflyene. Lufttransport hadde utført denne tjenesten siden slutten av åtti-tallet, og

hadde siden vunnet alle anbudene som hadde vært gjennomført. Inntil nylig har det vært begrenset deltakelse i disse anbudsprosessene.

Ved denne anledningen vant imidlertid Babcock Scandinavian Air Ambulance (BSAA). På senvinteren/våren 2018 ble det gjennomført forhandlinger mellom Norsk Flyverforbund og BSAA om vilkår for piloter fra blant annet Lufttransport, som ønsket å starte i BSAA. Det var noe mediestøy i den perioden og det ble om mulig enda mer mediestøy, når forhandlingene brøt sammen om kvelden 26. april 2018. Lufttransport hadde 14 dager før dette gjennomført en risikoanalyse, der et av tiltakene var en plan om å kollektivt melde alle pilotene «unfit for flight» dersom dette skulle skje. Dette var planlagt uten å informere oppdragsgiver, Luftambulansetjenesten HF (et offentlig eid foretak som administrerer luftambulansetjenester for sykehusene).

Dermed sto alle ambulanseflyene på bakken gjennom natten til den 27. april 2018. Dette resulterte i massive medieoppslag, og det ble etablert en kriseforståelse i opinionen. Til tross for at Lufttransport etter denne datoen, i all hovedsak, leverte en tilnærmet normal beredskap, og at det ble satt inn ekstratiltak gjennom innleie av to Bell-helikoptre i Finnmark, vokste kriseforståelsen i opinionen. I tillegg ble det slått politisk mynt på dette og det ble gjennomført en høring i Stortinget. Juell fikk kraftig kritikk for måten anbudet var gjennomført på, og måtte svare på påstander om at økonomiske hensyn skulle ha veiet tyngre enn tilbudet til pasientene.

Disse fire mediekrisene er altså bakgrunn for denne masteroppgaven, som bruker kvalitativ forskningsmetode med et fenomenologisk design. Oppgaven vil videre redegjøre for det teoretiske grunnlaget, der vi vil poengtere at vi henter ut forskning fra to ulike forskningsområder. Dette mener vi styrker det teoretiske fundament til denne studien i seg selv. Vi presenterer deretter våre empiriske funn i et eget kapittel og drøfter dette opp mot eksisterende teori. Konklusjoner kommer til slutt med praktiske implikasjoner for ledere.



## 2.0 Teoretisk grunnlag

Vi har valgt å skille det teoretiske grunnlaget opp i to hovedområder. Vi vil presentere forskning innen **ledelse** (derunder begrep som praksisorientert ledelse, ledelse gjennom kommunikasjon, samarbeid og beslutninger) og relevant **medieforskning**. Sentrale begrep er her mediepress, mediehåndtering og krisehåndtering.

### 2.1 Hva er ledelse?

Det finnes det mye forskning på lederrollen, og hvilken effekt omgivelsene har på den. Å definere ledelse kan likevel være krevende. Yukl (1989) har hevdet at alle de ulike definisjonene på ledelse ikke har annet til felles enn at det dreier seg om en eller annen form for påvirkning av prosesser. Alvesson og Spicer (2011) betrakter ledelse som fragmentert og tvetydig og beskriver ledelse som et *tricky* konsept, der det er vanskelig å analysere seg fram til universelle sannheter. Jacobsen og Thorsvik (2016, s 416) skriver at det likevel er en felles forståelse om at ledelse er; *“En spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer og få dem til å trives i arbeidet.”*

Men dette er en meget overordnet beskrivelse av ledelse påpeker flere, deriblant Karp (2014). Han skriver om hvordan nyere forskning retter kritikk mot tradisjonelle ledelsesteorier. Denne forskningen baserer seg på en mer praksisorientert tilnærming. Vi mener denne form for ledelsesteori er mer relevant sett opp mot ledelse i medietrykk.

### 2.2 Praksisorientert ledelse

Organisasjoner med suksess forklares ofte med god ledelse. Men det kan være enklere sagt enn gjort. Karp (2014) viser til at mye av litteraturen innen organisatorisk endring gir oppmerksomhet til karismatiske toppledere som har transformert sine organisasjoner, men hvordan dette baserer seg på forenklede forklaringsmodeller som overvurderer individuelle handlinger. Karp (ibid) hevder det tas for lite hensyn til komplekse kollektive prosesser. Sune Carlson (1991) er en av grunnleggerne av det som omtales som praksisorientert ledelse. Han konkluderte med at forstyrrelser, ikke-planlagte hendelser og kaos var en langt mer sentral del av hverdagen til ledere enn det som de tidligere lederteoriene tok høyde for. Han hevdet at ledelse var kontinuerlig tilpasning til forskjellige situasjoner og sammenhenger. Han viste til

at ledelse i stor grad var hendelsesstyrt improvisasjon, multitasking og evner til å håndtere stress. Tengblad (2012) tok dette et steg videre. Han hevder at ledelse er krevende med mye tids- og arbeidspress, hvor lederen er nødt til å leve med risiko, rot og usikkerhet. Altså mange uforutsette hendelser som må takles i en travel og kompleks hverdag.

Karp (2014, s 114) skriver hvordan ei praksisorientert tilnærming må ta utgangspunkt i at organisasjoner er sosiale konstruksjoner, der; *“organisasjoner er temporære og ustabile praksisfelleskap, hvor handlinger og samhandling, så vel som konkurranse og motstand, utgjør den samlede praksis i organisasjoner.”*

### **2.3 Å lede med begrensninger**

Binney, Williams og Wilke (2012) hevder lederen er en person som er full av begrensninger og slett ikke feilfri. De viser til hvordan disse begrensningene må forstås som mangel på selvinnsikt, mangel på evne til å tenke klart og skape resultater. Det vil ifølge forfatterne ofte handle mest om å overleve.

De hevder videre at ledelse handler om å komme i kontakt med sine ansatte. Det skjer gjennom at lederen bruker seg selv og er interessert i alle sider ved menneskene i organisasjonen. Det betyr også å stole på sine arbeidstakere selv om de ikke oppfattes som perfekte, og ha evne til å akseptere at noe er godt nok. For å lykkes med denne *koblingen*, er det også nødvendig å gi opp tanken om *supermann-idealet*, og tro at man er på toppen av hierarkiet. Dette kan støttes opp av Gilmore (1997) som viser til at utøvende ledere opplever at de er plassert i midten av organisasjonen, nærmest omringet av folk og krefter som påvirker deres mulighet til å ledelsesutøvelse. Slik vil man kunne forstå at ledelse er noe som påvirkes av ulike sosiale og kulturelle konstruksjoner som oppstår mellom mennesker. I denne situasjonen påpeker Binney, Williams og Wilke (2012) at ledere må huske på å passe på seg selv. Ledere må kjenne sine egne grenser, og tenke at man ikke bestandig har alle svar, og be om hjelp når nødvendig.

### **2.4 Å lede gjennom kommunikasjon**

Kommunikasjon vil naturligvis være en sentral del av enhver ledelse. Mintzberg (1990) har gjort fem forskjellige amerikanske studier som viser at 78 prosent av det ledere gjør er kommunikasjon. Uavhengig av hvilket utgangspunkt og strategier vi har for kommunikasjonen kommer man ikke vekk fra at effektivt lederskap betyr at man klarer å

kommunisere det budskap man ønsker å formidle, ifølge Jacobsen og Thorsvik. (2016). Samtidig skriver Karp (2014) at mange undersøkelser viser at dette er et område mange organisasjoner og ledere sliter med. Han viser til at det er viktig for ledere å ha et bevist forhold til kommunikasjonsstrategi, bruk av retorikk og fortellingsteknikker, samt jobbe med å utvikle arenaer for kommunikasjon.

#### **2.4.1 Å velge kommunikasjonsstrategi**

Clampitt, DeKoch og Cashman (2000) viser til ulike valg leder står overfor når det gjelder planlegging av kommunikasjon.

- Hva skal kommuniseres og hva skal ikke kommuniseres. Dernest hvor mye tid, kostnader og energi skal brukes på kommunikasjonen, målt mot effekten den har på dem som mottar budskapet.
- Hvem skal kommunisere og hvem skal det kommuniseres til (altså hvem er avsender og målgruppe).
- Hvilken kanal skal det kommuniseres i. (altså hvilken distribusjonskanal, som kan være alt fra ansikt til ansikt, via sosiale medier til korte nyhetsmeldinger)
- Når skal kommunikasjonen finne sted. (altså timingen for utsendelse av kommunikasjon – og valg av fase)

#### **2.4.2 Å kommunisere til omgivelsene**

Når man snakker om ekstern kommunikasjon, snakker vi først og fremst om å kommunisere til omgivelsene. Sentralt her står tanken om at i tillegg til å tilpasse seg omgivelsene, vil de fleste ledere gjennom kommunikasjon også forsøke å forme omgivelsene slik man ønsker. Det kan blant annet være å påvirke hvordan media og politiske miljøer oppfatter deres organisasjon.

Jacobsen og Thorsvik (2016, s.299) påpeker at “*jo mer avhengige organisasjoner er av omgivelsene, desto viktigere er det å kommunisere godt med omgivelsene.*” Det vil i det fleste tilfeller handle om å bygge et godt omdømme, noe som bygges gjennom kommunikasjon med omgivelsene.

Ulike måter å gjøre dette på kan være bruk av tradisjonell markedsføring (reklame for produkter i tv, radio og avis), organisatorisk markedsføring (informasjon/reklame av egen organisasjon), organisatorisk handlinger (donere penger, arrangere eventer etc.) og aktiv bruk av sosiale medier.

Uansett valg av strategi for ekstern kommunikasjon, påpeker Jacobsen og Thorsvik, at organisasjonens formelle kommunikasjon kommer til kort i forhold til effekter av småprat og ryktebørs. En særlig utfordring er her sosiale medier fordi man der har en tendens til å bruke formuleringer man aldri ville valgt i en muntlig kommunikasjon.

### **2.4.3 Å tolke budskapet**

Johannessen og Olsen (2013) mener kommunikasjon kan defineres som en prosess der personer sender et budskap gjennom gitte kanaler og er ment å ha en viss påvirkning på mottakeren. Det ligger altså en hensikt i kommunikasjonen.

Likevel er det ikke sikkert at hensikten tolkes slik avsenderen (f.eks. lederen) ønsker. Maltz (1969) poengterer at budskapet må forstås i forhold til de relasjonene vi inngår når vi kommuniserer. Johannessen og Olsen (2013) hevder også at relasjonen vi har til andre personer sterkt påvirker hvordan budskapet tolkes av mottakeren. De viser til hvordan koding og relasjoner er viktige for å forstå kommunikasjon. Poenget er at dersom informasjonen skal bli til kunnskap, må den gi mening hos den enkelte. Koding forstås her som forbindelsen mellom kartet (det vi ser og hører) og erfaringene våre (tolkning). En relasjon kan dermed være ei erfaring. Altså koblet til personlige forbindelser og hvilken holdning man har til hverandre.

Et annet moment er å se på intensjonen med kommunikasjonen. O'Connor og McDermott (1997) viser til to ulike intensjonsnivåer. Det første nivået er det som er målet med kommunikasjonen. Det andre nivået er hva vi gjør og hvordan vi gjør det for å oppnå intensjonen. Det vil nemlig ofte være en forskjell i hva vi ønsker å oppnå, og det vi faktisk gjør. F.eks. vil en intensjon som bærer i et ønske om å beskytte seg selv eller andre være en positivt ment, men som kan tolkes negativt. Johannessen og Olsen (2013) skriver hvordan denne *motstandsadferden* kan komme til syne som aggresjon selv om intensjonen er positiv. Prior og O'Connor (2000) hevdet at bak enhver adferd finnes det en positiv intensjon, og at dette er et prinsipp som det er spesielt viktig å ta med seg i endringsprosesser.

Johannessen og Olsen (2013) oppsummerer at det ikke alltid like lett å finne den positive intensjonen bak enhver adferd, men det kan være en forløsning i mange fastlåste kommunikasjonssituasjoner å søke etter denne intensjonen kontinuerlig

### **2.5 Å lede gjennom samarbeid**

Johannessen og Olsen (2013) viser til hvordan sammenslåinger og større enheter skaper et behov for å tenke mer på relasjoner og nettverk enn tidligere. Samhandling og samarbeid er med andre ord en sentral dimensjon i ledelse. Johannessen og Olsen skriver at samhandling har mange fasetter, men at de enklest kan systematiseres som tre størrelser; Kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring. Utgangspunktet er at samhandlingskompetansen utvikles fordi vi mennesker kontinuerlig forsøker å tilpasse oss den omverden vi til enhver tid er en del av.

Det ligger også sterke kontrollmekanismer i enhver samhandling. Derfor er samhandling også alltid forankret i konkrete kontekster, f.eks. grupper som har klare normer og verdier. Her ligger blant annet frykt for avvisning, tap av anseelse, behov for sosiale kontroll osv.

Vi kan også se på ledelse gjennom samarbeid som mer formelt i form av partnerskap med interessenter. Jacobsen og Thorsvik (2016) skriver om kontraktsamarbeid (joint ventures), strategiske allianser og offentlig-privat samarbeid som eksempler på dette. Også mer eller mindre formaliserte nettverk mellom to eller flere organisasjoner kan forstås som dette.

I denne oppgaven vil det være flere slike eksempler på formelle partnerskap. Blant annet mellom Luftambulansetjenesten og Lufttransport.

Karp (2014, s 259) skriver således om hvordan flere teorier for ledelse diskutere viktigheten av å bli enige om hvordan man skal samhandle før selve samhandlingen starter. Det påpekes at både instrumentelle og dypstrukturelle forhold bør avklares. Dette kan være arbeidsprosedyrer, planer, mål, informasjonsbehov, beslutningsmekanismer, roller og kjøreregler. Poenget er at det blir enklere for grupped medlemmene å forholde seg til hverandre dersom det lages felles retningslinjer og dette vil påvirke samhandlingen i grupper positivt ifølge Karp. Han viser også til hvordan rutiner og systemer er tett koblet til samhandlingsevner. Karp (2014) skriver at de fleste organisasjoner generelt er godt trent i å etablere rutiner, nødvendige systemer, regler og forordninger, men at enkelte studier indikerer at rutiner ikke er så bestandige og stabiliserende som man har trodd. De endrer seg nemlig over tid og påvirkes av ekstern og intern dynamikk.

### **2.6 Å lede gjennom beslutninger**

Vi kan enklest definere beslutninger som et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling. Jacobsen og Thorsvik (2016) hevder at det å fatte

beslutninger kanskje er den største delen av enhver leders jobb. Hele tiden må ledere velge, fordele og prioritere, og hvordan de foretar sine valg vil i stor grad bestemme om de fremstår som gode eller dårlige ledere. De viser til forskning fra Nutt (2008) som påviste at opptil halvparten av alle beslutningene ledere tar, viser seg å være feil.

Disse beslutningsprosessene er også, som kommunikasjonsprosessene beskrevet over, grunnleggende dynamiske. Det betyr at de blir sterkt påvirket av den organisatoriske konteksten de skjer innenfor. Her ligger mål, strategi, kultur og maktforhold. (Jacobsen og Thorsvik) Vi kan også tenke oss at en situasjon med massiv medieoppmerksomhet vil være en kontekst som påvirker beslutningsprosesser.

Karp (2014) skriver at tanken om at ledere er rasjonelle beslutningstakere er en myte som står for fall. Derimot vokser de fleste beslutninger fram gjennom kollektive, spontane og intuitive prosesser. Besluttsomhet er også en egenskap nært koblet til viljestyrke, og kan forstås som mentalt mot til å ta ansvar når man er stilt overfor mentale farer.

Jacobsen og Thorsvik (2016, s.310) drøfter hvorvidt mennesket er en rasjonell beslutningstaker. De viser til en oppskrift på hvordan man ideelt sett skal fatte beslutninger når man står over et problem:

- Situasjonen vurderes og man tar stilling til hva som kjennetegner problemet, og hvilke utfordringer som er tilstede
- Ulike alternative løsninger kartlegges
- Konsekvenser knyttet til ulike alternative løsninger vurderes
- Alternativer med konsekvenser sammenlignes og vurderes opp mot hverandre
- Det beste alternativet velges

Men Jacobsen og Thorsvik (2016) viser også til hvordan mennesket har begrenset rasjonalitet, der man vil slite med å velge det alternativet med maksimal nytte. Man vil derimot velge det alternativet som fremstår som “godt nok”, uten å vite sikkert at det er det beste. Usikkerhet og uklarhet er sentralt når man fatter beslutninger ifølge denne teorien.

## ***2.7 Å lede seg selv***

Det er nærliggende å tenke at dersom man skal lykkes som leder må man også ta vare på seg selv. Vi har over presentert ulike teorier som forklarer ledelse som fragmentert og kaotisk der man kommuniserer og beslutter i en uklar og sammensatt virkelighet. Man kan anta at hvordan man evnen å ta vare på seg selv i en slik situasjon vil være relevant for hvordan man

agerer som leder. Selvledelse er likevel et relativt nytt begrep, og dukket først opp på 80-tallet, først definert av Manz (1983). Det har blitt en svært populær og anerkjent fagretning innen ledelsesteori. Karp (2016) definerer selvledelse som; *å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitativt gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv.*

Foucault beskrev flere viktige momenter innen selvledelse i en velkjent forelesningsrekke på starten av 80-tallet. (ref Eliassen, 2016). Han hevdet at for å ta regi på eget liv må man forstå seg selv og ha selvvinnsikt, ha mentalt og fysisk overskudd, finne ut hva som driver deg fremover, påvirke ditt tankesett, skaffe deg handlingsrom, redusere det som holder deg tilbake og skape deg produktive vaner i hverdagen. Drucker (2004) hevder ledere som lykkes, ikke nødvendigvis lykkes fordi de har medfødte lederegenskaper, men fordi de følger de samme åtte kjørereglene:

- De spør hva som må gjøres
- Hva som er rett for organisasjonen.
- Utvikler handlingsplaner
- Tar ansvar for beslutninger
- Tar ansvar for kommunikasjon
- Er løsningsfokusert
- Holder produktive møter
- Har en klassisk vi-filosofi

### **2.7.1 Å stå i motstand**

Sentralt i selvledelse står også evnen til å stå gjennom motstand. Neck og Manz (2013) skriver om evnen til å påvirke din indre dialog og takle motstand. Karp (2016) hevder at dersom man skal påvirke din indre dialog for å bedre takle motstand, er det viktig å bruke; *«positiv forsterkning som fremmer positiv atferd, det å sette seg selv langsiktige mål, skape belønninger for seg selv og visualisere som har vist seg effektivt» (s.102)*

Begrepet “resiliens” brukes ofte når man snakker om det å kunne stå i motstand. Karp (2016) beskriver det som motstandskraft, der spørsmålet er hvorfor noen virker å ha mer motstandskraft enn andre. Han viser til at motstandsdyktighet kan forklares i en blanding av barndom, oppvekst, foreldre, og ikke minst formative erfaringer man møter i livet.

Erfaringsgrunnlaget er altså sentralt her, hvor enkelte har lært å senke forventninger og akseptere realiteter. Forskning tyder også på at det å være fysisk aktiv er en klar fordel for å

takle motstand skriver Karp. Han vektlegger også andre sentrale fysiologiske behov som søvn, hvile og kosthold som sentralt for å skape overskudd og kunne stå i motstand. Han skriver også om behovet for avspenningsøvelser, oppmerksomhetstrening og meditasjon for å redusere indre spenninger som fører til stress.

### ***2.8 Å lede i en mediestorm***

Som vi har beskrevet over er ledelse ofte langt mer kaotisk og tvetydig enn det man tradisjonelt har tenkt. Noe som vi mener vil kunne forsterke denne situasjonen for ledere er dersom man havner i en mediestorm. Videre vil vi se på hva forskningen sier om effektene av å havne i en situasjon med stor medieoppmerksomhet.

### ***2.9 Journalistikk som fortolkende begivenheter***

Nyheter er ikke referering av hendelser, men det som av journalister blir vurdert som en begivenhet, påpeker Allern og Pollack. (2009). Begivenheter som deretter blir fortolket og rapportert. Mediene bidrar til å gi hendelsen/begivenheten mening. Skandaler som omtales i media er regisserte former for kommunikasjon, der media er mer enn budbringere, beskriver Thompson (2000). Skandalene settes i scene av redaksjonene og kan få et preg av kampanje ved at terskelen for hva som fortolkes som en nyhet senkes, og at hendelser blir forsøkt bekreftet innenfor den etablerte fortolkningsrammen.

Et generelt trekk ved nyhetsmedier er at evnen og viljen til informasjonsinnhenting blir begrenset av mangel på ressurser. Følgen blir at det legges vekt på materiale som profesjonelle kilder tilrettelegger. Skandaler med fortellinger om moral er mer kostnadseffektivt å produsere enn skandaler om mer kompliserte problemstillinger. Når journalister tar mål av seg til å føye litt mer til den samme fortellingen, kan redaksjoner bidra til at det etableres et mediedrev. Når mediedrevet etableres i en slik skandaliseringsprosess, kan man betrakte saken som medienes felles eiendom. Alle vil være med på det laget som jakter og de vil gi sitt bidrag. Den ordinære nyhetsjakten blir parkert og erstattet av søken etter nye detaljer om den samme saken.

Nåtidens nyhetsmedier har på mange måter overtatt kirkens rolle når det gjelder vurderinger av hva som er synd, mulighet for botsgang og vurdering av tilgivelse. Ofte med bistand fra et moderne presteskap bestående av kommunikasjonsrådgivere (Allern og Pollack 2009).



Etterrettelig og god journalistikk regnes av mange som en av bærebjelkene for den opplyste samtalen i moderne demokratier. Problemet med skandaleorientert journalistikk er at den ikke bidrar til ny innsikt. Den skaper bare en plass for nysgjerrige tilskuere der hvor det foregår henrettelser. Henrettelsene er symbolske, og bekrefter at rettferdighet har funnet sted og orden er gjenopprettet.

### ***2.10 Hvordan skandaler kan forklares - alternative hypoteser***

Flere forskere har forsøkt å forklare skandalers tilblivelse. Allern og Pollack (2009) lanserer sju alternative hypoteser:

1. Trivialiseringshypotesen
2. Individualiseringshypotesen
3. Flokkdyrhypotesen
4. Anførerhypotesen
5. Politisk profil-hypotesen
6. Kjønnshypotesen
7. Demoniseringshypotesen

*Trivialiseringshypotesen* dreier seg om at skandaler tar utgangspunkt i små moralske forseelser. Redaksjonene vil under slike forhold ha en egeninteresse av å påpeke sakens prinsipielle betydning for å begrunne dekningsproporsjoner.

*Individualiseringshypotesen* er et forsøk på å forklare at dekningskun omhandler individuelle normbrudd og personlig ansvar. Strukturelle forhold og kollektive normbrudd holdes utenfor saken.

*Flokkdyrhypotesen* bidrar til å forklare at skandalen eller normbruddet bidrar til et mediedrev, hvor nyhetsredaksjonene forsøker å fortolke og formidle innenfor rammen av samme virkelighetsforståelse.

*Anførerhypotesen* er en påstand om at en eller flere nasjonale redaksjoner går i spissen for skandaliseringen.

*Politisk profil-hypotesen* er hypotesen om at den enkelte redaksjons politiske historie og eventuelle ideologiske profil, lar dette påvirke vinklingen og dekningskun av saken.

*Kjønnsypotesen* kan gi forklaringsverdi om man tenker at toleransegrensen for normbrudd hos kvinner er lavere enn den er hos menn. Allern og Pollack (2009) hevder at kvinner forventes å være mer empatiske, ekspressive og mindre instrumentelle enn menn.

*Demoniseringshypotesen* påstår at narrativer og fortolkningsrammer bidrar til demonisering av den anklagede. Den anklagede vil ofte skrives inn i en fortelling hvor det er det onde mot det gode.

### **2.11 Media som aktør**

I boka «Reporting the World» (2002) hevder Jake Lynch at journalistikkens begrensninger og konvensjoner gjør at journalister ofte gjør valg i form av bilder, ord og vinklinger som bidrar til å øke konfliktnivået i stedet for å dempe. Spesielt TV-journalistikk har en tendens til å fokusere på det som skjer brått fremfor å dekke de langsomme prosessene. Journalister er, etter hans mening, for lite opptatt av å forklare hvorfor hendelser oppstår. Og av den grunn klarer de ikke å sette hendelsene i sammenheng. Når de kun konsentrerer seg om plutselige hendelser, helles det bensin på bålet og konfliktene forsterkes.

Redaksjoner kunne valgt å konsentrere seg om hvorfor reaksjonene oppstår, fremfor å bidra til å tilspisse konfliktene. Lynch (2002) kaller dette for «fredsjournalistikk». Tanken bak dette begrepet er at man kan sette fakta i sammenheng, forklare og unngå bruk av maktpersoner med en agenda som bidrar til å oppildne en situasjon.

Kritikerne til fredsjournalistikk mener denne type rapportering er å sviakte idealet om rettferdig, objektiv og forsvarlig dekning av saken. Ved å legge vekt på «hvorfor» - spørsmålet. Andre vil mene at denne type journalistisk dekning av hendelser bidrar til å søke vekk fra de ekstreme ytterkantene, og at nyanser forteller mer enn svart-hvitt-fremstilling av en sak.

### **2.12 Mediepress og ivaretagelse av seg selv**

I en studie av kjente programledere som hadde opplevd variert medieomtale av seg selv (Presterud 2007), er et sentralt funn at halvparten av informantene opplevde omtalen som krenkende. De beskrev reaksjoner som sinne og frustrasjon og var relatert til deres egen opplevelse av å bli feil fremstilt i media. Denne feilfremstillingen var etter deres egen vurdering et resultat av uetterrettelighet, subjektiv journalistikk og uredelighet blant journalister. En fremtredende følelse hos informantene var at de manglet evne til å påvirke

fremstillingen og at dette var en karrieremessig trussel. De kunne føle seg forrådt av kolleger og alene.

I en undersøkelse av Wiken Halvorsen (2011) rapporterte 5 av 14 deltakere i en studie om nedsatt livskvalitet 5 år etter den negative medieeksponeringen. 5 andre mente den var forhøyet, mens den for de resterende 4 var uforandret. Om lag halvparten av deltakerne i studien mente medieeksponeringen hadde bidratt til personlig vekst. Funnene i denne studien kan indikere at negativ medieomtale kan ha både negative og positive effekter over tid.

Karlsen og Duckert (2017) dybdeintervjuet 43 personer over en år-rekke. Hvor formålet var å se på hvordan de hadde taklet å bli utsatt for medias kritiske søkelys. Blant de tingene de så på, var hvordan mediesaken påvirket helse og livskvalitet, på kort og lang sikt. Et av funnene var at informantenes livskvalitet ble dårligere under mediepresset. Opplevelser om tap av kontroll, uforutsigbarhet og manglende oversikt var blant funnene. Flere av deres informanter beskrev store belastninger, opplevde til dels store helseplager og følte seg hardt rammet i etterkant av medieomtalen. Samtidig beskrev flere at medieomtalen bare hadde moderat innvirkning på dem. Noen av dem hadde opplevd det som positivt å bli en del av den offentlige debatten. Ved oppfølgingsintervjuene etter 4-5 år, kom det frem at det bare var én av informantene som fremdeles hadde med alvorlige helseplager.

Duckert og Karlsens undersøkelse (2017) skiller de mellom seks alternative strategier for hvordan informantene ivaretok seg selv under mediekrisa:

1. Eksponering for omtale
2. Skjerming fra omtale
3. Flukt – tilbaketrekking fra offentlig rom
4. Opprettholde rutiner
5. Fysisk aktivitet
6. Helsebeskyttelse

To tredjedeler av informantene valgte å *eksponere seg for omtale*. For noen var dette et bevisst valg, mens det for andre var mindre planmessig. For de som tok et bevisst valg om dette, var det en måte å ha kontroll på hva som ble skrevet. Samtidig som de løp en risiko for å utsette seg selv for mulig krenkende omtale.

En tredjedel av informantene valgte å *skjerme seg fra omtale*. Flere erkjente at det kunne være vanskelig å gjennomføre i praksis. De som valgte det beskriver en situasjon der grensen for

hva man tålte var nådd. Og at man av helsemessige årsaker ikke ville eksponere seg for omtalen. Flere av informantene som tidligere hadde behersket medierelasjonen godt, opplevde nå en tapsfølelse på en arena som tidligere hadde vært god.

Halvparten av deltakerne hadde *trukket seg tilbake fra det offentlige rom* i en periode. Informantene beskrev dette som en overlevelsesstrategi, hvor man kunne restituere for å samle styrke.

Noen av informantene beskrev at det var viktig å opprettholde rutiner; «*business as usual*». For noen handlet det om en slags fändenivoldskhet, der mantraet var «*mediene skal faen ikke få knekke meg*». Informantene beskrev gevinster som mestring og opprettholdelse av identitet i det daglige.

Mange av informantene var opptatt av *fysisk aktivitet* og trening i perioden. For de fleste var dette en måte å av reagere på, og noen hadde en formening om at de ble bedre rustet til å ta utfordringene ved mediepresset. Flere beskrev en opplevelse av større mental styrke gjennom fysisk aktivitet.

Flere av informantene var opptatt av egen *helsebeskyttelse*. Ved å lytte til kroppslige signaler og ta dem på alvor. Flere hadde oppsøkt lege i perioden. Ingen hadde benyttet rusmidler for å tåle belastningen.

### **2.13 Opplevelse og effekter av mediepress**

Hofseth (2016) gjorde en studie av unge fotballspillere, hvor et av funnene var at positiv medieomtale kunne virke prestasjonshemmende. Noe som var relatert til den enkeltes opplevelse av press og angst. I tillegg er det gjort funn om at skyldfølelse ikke hadde like stor forklaringsverdi som skamfølelse når prestasjonene og resultatene uteble (Hofseth, Toering et al. 2015).

Et følelsesmessig spenningsnivå kan virke skjerpene og fremmende, mens den enkeltes egenopplevde følelse av skyld, skam og angst kan virke hemmende på prestasjonen. Pussig nok kan også overdreven selvtillit eller egen tilfredshet bidra til unøyaktighet og redusere utøverens prestasjon (Hanin 2007).

Blant utvalget i undersøkelsen til Duckert og Karlsen (2017), var ti av deltakerne toppidrettsutøvere som hadde opplevd mediepress. Utøvernes erfaringer med mediepress kan være sammenlignbare med toppledere i store organisasjoner, selv om de på noen punkter

skiller seg vesentlig ut. Spesielt to særtrekk ved den journalistikken som toppidrettsutøvere møter skiller seg fra det som toppledere generelt opplever:

1. Vinklingene i omtalen av utøverne skifter raskt mellom «helt» og «syndebukk».
2. Utøverne opplevde tidvis skandalepreget eller utenomsportslig kritikk.

Toppledere i organisasjoner omtales sjelden som «helter». Noe som på mange måter er naturlig, fordi en vesentlig del av pressens samfunnsoppdrag er å avdekke «kritikkverdige forhold». Da ligger det i sakens natur at det blir flest oppslag som om «syndebukker». Heltehistorier, i den grad de finnes, vies mindre oppmerksomhet.

Idrettsutøvere er ofte profilerte i media og pressen har dermed også interesse for utenomsportslige forhold ved den enkelte. Om det er i form av en skandale, er det noe journalistene vet som selger.

Men likhetstrekkene er flere enn forskjellene. Toppidrettsutøvere i Duckert og Karlsens undersøkelse (2017) beskriver at medieomtalen kan være positiv, attraktiv og styrkende. Noen refererer til at den verste medieomtalen du kan få er å ikke bli omtalt. En toppidrettsutøver beskriver seg som «stinn av selvtillit og høyt oppe» etter mange år med gode resultater.

Jevnt over uttrykker toppidrettsutøverne forståelse for pressens rolle, og at vinklingen i oppslag vil variere med resultater. Samtidig gjorde forventningen om medieomtale, noe med at utøverne hadde bedre forutsetninger til å forberede seg på den.

Noen av de av utøverne som opplevde kritisk eller negativ medieomtale, kunne oppleve tap av selvtillit, prestasjonsangst, tap av motivasjon og påfølgende dårlig ytelse i form av dårlige resultater. Kristiansen, Roberts et al. (2011) avdekker i sin oppfølgingsstudie av tre europeiske toppkeepere at mediene hadde stor innflytelse på deres egen selvopplevelse.

En annen del av utvalget i Duckert og Karlsens undersøkelse (2017) var politikere som hadde opplevd mediestormer. Særegenheten ved politikernes forhold til media er at deres mediestrategier handler om å utnytte media som politisk arena. Nyheter og fortolkninger fra og av politikere kan bidra til å påvirke opinionen og velgerne. Av den grunn kan man betrakte politikeres relasjon til media som en drakamp hvor oppmerksomhet og kontroll over hva som publiseres og fortolkes.

Gruppen av politikere i Duckert og Karlsens undersøkelse (2017) hadde gjennomgående opplevd negativ medieomtale i form av mediestormer. De hadde ulike strategier for å håndtere dette, og det var stor variasjon i handlemåte.

De politikerne som hadde forholdt seg passive og ikke rapportert om spesielle strategier ovenfor media, følte seg maktesløse og som «offer». Deres opplevelse var å være uten virkemidler for å få kontroll over situasjonen. Alle disse trakk seg eller ble vraket av egne partier.

De resterende politikerne hadde vært mer handlingsorienterte. De brukte et bredt spekter av virkemidler for å skaffe seg kontroll over situasjonen. Noen av disse hadde gode erfaringer med å aktivt ta til motmæle i mediene, og en del av disse hadde god kompetanse i mediespørsmål. Denne gruppen ga beskrivelser av vellykkede konfronterende strategier, direkte og aktiv kontakt med journalister og bruk av tilsvar i mediene. Aktiv bruk av kronikker og debattinnlegg ble fremholdt som viktige og vellykkede tiltak.

Halvparten av gruppen i undersøkelsen hadde brukt kognitive strategier som var nyttige. Det dreide seg om restrukturering gjennom å se saken i en større sammenheng eller strukturert tenke gjennom de ulike aktørenes motiver. På den måten klarte de skape distanse til problemstillingen og forholde seg til den på en mer overordnet måte.

Et flertall av politikergruppen hadde fått profesjonell bistand til å mestre situasjonen ovenfor pressen. Enkelte hadde brukt kommunikasjonsrådgivere, noen hadde brukt advokater og en hadde brukt psykolog. Duckert og Karlsen (2017) refererer til at de som hadde brukt advokater ikke hadde erfaringer som tilsa at det var særlig nyttig for belastningen. De som hadde brukt kommunikasjonsrådgivere opplevde det som nyttig og situasjonen hadde blitt lettere å håndtere. Den ene som hadde brukt psykolog opplevde det som nyttig for egen mestringsfølelse.

Noen av informantene i Duckert og Karlsens (2017) undersøkelse hadde konkrete *kontrollstrategier* ovenfor pressen. Disse kan oppsummeres i tre punkter:

1. Forberedelser
2. Ærlighet
3. Sitatsjekk

Alle oppga at *forberedelser* var viktige. Det å trene på intervjusituasjoner var fremholdt som noe av det viktigste. Spesielt det å lytte oppmerksomt til spørsmålene, slik at en kunne gi

presise svar. Presise svar minimerer muligheten for at journalistene kan manipulere svarene. I gitte situasjoner kunne det også være formålstjenlig å be om spørsmålene på epost. Dette tjener to hensikter. Først av alt at man kjøper seg litt tid til å svare. På en mer presis måte. Derneft at det tjener som en slags dokumentasjon. Det blir ikke ord mot ord om noe skulle bli feil på trykk.

Alle informantene var enige om at man alltid må være *ærlig*. Selv om det er kritikkverdig. Når man svarer sant skaffer man seg bedre kontroll og man unngår stadig nye avsløringer. Samtidig er det en balanse mellom å bidra til å opplyse saken og det å ikke si mer enn nødvendig.

Mange av informantene hadde tidligere benyttet seg av retten til *sitatsjekk* og gjennomlesning av intervju. Forskerne fant imidlertid en sammenheng mellom omfattende medieerfaring, og synkende interesse for sitatsjekk.

En annen utfordring for de som utsettes for negativ medieomtale eller netthets, er hvilke motstrategier som eventuelt er formålstjenlige. Landsverk Hagen (2015) hevder at den beste motstrategien er å slette og kaste. Absolutt ikke ta vare på materialet. Derneft er rådet å *ikke* lese kommentarfelt, *ikke* svare på sjikanerende eller ubehagelige henvendelser og *ikke* besvare anrop fra ukjent nummer.

Dersom man velger å gi tilsvar, er det Hagens (2015) råd å være ytterst saklig. Andre strategier er å ignorere eller svare sinte avsendere i en hyggelig og forklarende tone. Hun hevder overraskende mange kommer med en angrende respons på en slik tilbakemelding. Hagen (2015) avskriver ikke muligheten for å ta igjen. Hun fremholder noen hovedstrategier for dette, og her er et relevant utvalg for denne oppgaven:

1. «Outing»
2. Motsnakk
3. «Avskamming»

«*Outing*» er et virkemiddel som innebærer å legge nettrollene offentlig på nett med skjermdump av deres uttalelser. Det synliggjør ovenfor andre hva saken egentlig dreier seg om og skaper motreaksjoner.

*Motsnakk* er en strategi med to varianter. Den ene er at en trosser hetsingen på nett og aktivt tar til motmæle der hvor det er nødvendig. Med oppfølging i kommentarfelt. Den andre

varianten er at en allierer seg med ressurspersoner eller autoriteter som engasjerer seg i debatten eller netthetsingen.

«*Avskamming*» er å erkjenne hva man evt. har gjort galt og deretter nekte å skamme seg over at det ble slik. Til tross for noen feilvurderinger. Om man aktivt fronter at man nekter å skamme seg, går kraften i skampåføringen ned.

### **2.14 Mediehåndtering**

Tre brukte mediestrategier var fremtredende i Duckert og Karlsens undersøkelse (2017):

1. Proaktive mediestrategier
2. Skjerming og distanse
3. Lage et fristed

*Proaktive mediestrategier* ble brukt i et forsøk på å vinne kontroll. Hvor flere utøvere hadde tett kontakt med journalister og kunne tipse, konfrontere eller nyansere ovenfor journalisten. Utøverne kunne også tidvis forsøke å vinne kontroll over situasjonen, ved å definere normer for kontakten i kombinasjon med å avlede journalisten. Utøverne kunne også redefinere spørsmålene for å vinne kontroll over journalistens premiss.

*Skjerming og distanse* ble av idrettsutøvere brukt for å minimere energibruk og for å få tid til de sportslige oppgavene. Strategien kan være vanskelig å balansere fordi journalister er vant med at utøverne er tilgjengelige. Når enkelte utøvere likte oppmerksomheten de fikk i media under medgang, ville journalisten forvente den samme tilgjengeligheten, selv om resultatene uteble.

*Lage et fristed* er beslektet med «skjerming og distanse» -strategien. Et slikt sted kunne innebære å involvere seg i aktiviteter og arenaer som bidrar til avslapping og fokus på noe annet enn idrettslige prestasjoner. Typisk kunne dette ofte være åndelig eller intellektuelt påfyll eller annen fysisk aktivitet som kunne karakteriseres som restitusjon.

### **2.15 Krisehåndtering – beslutninger og atferd**

I det verste kaoset rundt en krisehåndtering, kan ledere oppleve at de tar beslutninger som de i ettertid angrer på. I de fleste sammenhenger er det uten betydning, mens det i andre sammenhenger kan ha betydning for liv og helse. Med andre ord er det risikofylt for den enkeltes karriere å treffe slike beslutninger, fordi beslutninger må treffes raskt, på mangelfullt beslutningsunderlag. Disse beslutningene er lett synlige og er eksponert i media (Olsen og Mathisen 2019). På denne bakgrunnen kan media spille en viktig rolle i hvordan forløpet i



krisebeslutninger foregår. Drømmen om å være den store helten eller frykten for å bli hengt ut, kan være styrende for hvordan den enkelte leder beslutter eller ikke beslutter i krisearbeidet. Noen ledere vil tendere til å trekke seg tilbake for å minimere sjansen for å gjøre feil, mens andre vil se på krisen som en mulighet til å posisjonere og profilere seg. Dette kan være utfordrende for krisehåndteringens dynamikk.

I en krisesituasjon vil kriseledelsen ha et stort behov for å leve opp til forventningene gjennom å:

1. Redusere usikkerhet.
2. Iverksette tiltak
3. Vise handlekraft

Dette er svært vanskelig fordi man oftest har for mye og for lite informasjon på en gang. For mye informasjon til å være i stand til å sortere ut og få en god situasjonsforståelse. Samtidig som man har for lite informasjon som man virkelig kan stole på. Gjennom tiltak for å redusere usikkerhet og bedre kontroll med informasjonsstrømmen, kan det ofte skje to ting (Olsen og Mathisen 2019):

Først av alt kan man starte å legge mer vekt på kilden enn på selve informasjonen. For eksempel kan det være lettere å stole på en kollega som sitter langt borte, enn på en hysterisk person som rapporterer fra et skadested. Dette kan forklares gjennom at det er vanskeligere å ha tiltro til en ukjent person som kommuniserer med begreper og språkdrakt man ikke er vant med fra tidligere erfaringer. Dette kan være til tross for at den ukjente personen åpenbart har bedre førstehånds kjennskap til hendelsen og lokale forhold. Som gjør dem i stand til å vurdere situasjonen bedre enn de fleste.

Dernest kan det være fristende for ledere i kriseledelsen å ta i bruk analogier. Med det formål og skape en bedre situasjonsforståelse og å redusere usikkerhet. Slike analogier vil være å overføre hendelsesforløp fra andre lignende hendelser inn i denne krisa. Hver krise er unik, og dersom man starter å sammenligne med tidligere hendelser, er det forbundet med stor risiko. Som følge av dette kan det være at man starter med å legge mer vekt på tidligere erfaringer, enn med den informasjonen som tilflyter kriseledelsen. Dermed er det ikke sagt at tidligere erfaringer ikke er viktige. Det er de. Tidligere erfaringer er noe av den viktigste kompetansen en kan ta med seg inn i et kriseteam. Problemet oppstår først når tidligere erfaringer bringes inn i den aktuelle krisa uten tilpasninger den aktuelle krisa.

Når man et stykke inn i krise klarer å få en viss oversikt, er det ofte slik at man prioriterer rask respons fremfor langsiktige analyser. Etter hvert viser det seg at planverket man har for å håndtere krise, ikke alltid stemmer overens med krisens dynamikk. Da starter man å improvisere. Improvisasjon vil alltid være viktig, men den bør være planlagt (Olsen og Kruke 2006). I Forsvaret kalles dette stridsledelse, og kan forstås på den måten at man er forberedt på at det vil skje hendelser som ikke er planlagt, og må håndteres der og da. Det gjelder da å ha et bredt register av alternative innøvde handlemåter som kan vise seg nyttig i akkurat den improviserte situasjonen.

### ***2.16 Krisehåndtering - ekstern kommunikasjon og mediedekning***

Når krisen er stor og usikkerheten råder, blir ekstern kommunikasjon viktig. De to viktigste kommunikasjonsoppgavene blir da å kommunisere hva krisen dreier seg om og hvilke tiltak og handlinger som skal til for å løse krisen Boin m.fl. (2015). Kommunikasjon i kriser handler først og fremst om å skape mening i kaoset, slik at en i offentligheten oppfatter utfordringene og tiltakene på noenlunde samme måte. Eksternkommunikasjonen må være av en slik karakter at den blir forstått av både journalister og offentligheten. Man må kunne vise til en krystallklar sammenheng mellom ord og handling, samtidig som måten man gjør det på er egnet til å skape respekt og tillit.

De som håndterer krisesituasjoner opplever det noe som er et paradoks: Når håndteringen og handlingene er vellykkede, er det få som legger merke til det. Mens når noe går galt er det rettet stor oppmerksomhet mot de som håndterer krise. Som regel er det medier som forteller om problemene og som dermed omtaler kriseledelsen lite fordelaktig.

Innledningsvis er det ofte uproblematisk informasjonsutveksling mellom kriseledelse og redaksjoner (Olsen og Mathisen 2019). Når det blir problemer har de en tendens til å oppstå i neste omgang. Når man eventuelt kommer dit at kriseledelsen mener det er fornuftig å holde tilbake informasjon. Det kan være legitime grunner til det. Dersom man for eksempel mener at å gi mer informasjon bidrar til panikk på en slik måte at krisens dynamikk forverrer seg, kan man etisk sett forsvare det.

Det er når kriseledelsen og media ikke lengre har felles interesser, og kriseledelsen holder tilbake informasjon som ikke etisk kan forsvares, at problemene oppstår. Da kan resultatet bli tillitsbrudd og motsetningsforhold mellom mottakere og avsendere av informasjonen.

Tillitsbrudd kan også oppstå motsatt vei, ved at media ikke gjengir korrekt informasjon som er mottatt fra kriseledelsen. De senere årene er det flere eksempler på at redaksjoner «pynter»

eller «spisser» budskapet etter å ha vært i kontakt med kriseledelse. I jakten på interessante vinklinger og historier om personer, finnes det eksempler hvor kriseledelsen ikke kjenner seg igjen i formidlingen.

Olsen og Mathisen (2019) hevder medias dekning av kriser følger en slags forutbestemt dynamikk som er faseinndelt:

*Søke- og kavefasen*, hvor mediene forsøker å gi svar på hvem, hva, hvor og når noe har skjedd.

*Helte- og skurkefasen*, hvor journalister leter etter årsaken til hendelsen og mulighetene for å utvide historien.

*Kritikkfasen*, som oppstår når man begynner å få klarhet i hva som er årsaksforhold og hvem som har skyld. I denne fasen øker mediernes vilje til å kritisere.

*Avslutningsfasen*, Kritikken av de ansvarlige vil avta, mens øyenvitneskildringer og personlige historier får mer plass i media.

### ***2.17 Beslutninger og kommunikasjon i kriser – konsekvenser for fem ulike områder***

Under utviklingen av en krise, kan kriseledelsens kommunikasjon og beslutninger bidra til å ha effekt på fem forskjellige områder (Boin m.fl. 2015). Disse områdene er kjennetegnet på de ulike fasene i en krise hvor det forventes at kriseledelsen skal treffe beslutninger under tidspress, usikkerhet og stress.

1. Risikoforståelse
2. Beslutninger under usikkerhet
3. Kommunikasjon
4. Avslutning av krisen
5. Læringspunkter

*Risikoforståelse* handler først og fremst om å avdekke og forstå hva som er i ferd med å utvikle seg. Organisasjoner og ledere som mangler risikoforståelse vil tendere til å handle for sent eller feil i en tidlig fase av krisen. De færreste organisasjoner har rutiner eller prosedyrer for hvordan de skal avdekke kriser som er under oppseiling. De fleste organisasjoner er mer opptatt av hvordan de skal gjøre forbedringer på driften av virksomheten, ikke avdekke mulige kriser eller ulykker.

Trening i å definere på hvilket tidspunkt en bør erklære krise, er en sentral del av risikoforståelsen. Det finnes mange eksempler på at ledere lar være å ta inn over seg at det faktisk er snakk om en krise. Mange er usikre på om tidspunktet er det rette, om det er tilstrekkelig langt fremskredne hendelser. Eller at de ikke føler at de er bemyndiget til å avgjøre om det er krise, og vil ha bekreftelse fra sine overordnede. En undersøkelse peker på at det er vanskelig å vite når man skal trykke på «den røde knappen» for å få mobilisert de ressursene som skal til (Olsen og Mathisen 2019). Flere av informantene i denne undersøkelsen fremholder at det noen ganger er fristende å vente litt til, for å se om man får noe sikrere og bedre informasjon. Dilemmaet til den enkelte er å vurdere potensielle omkostninger med å vente med å erklære krise, kontra omkostninger med å erklære krise for sent.

*Beslutninger under usikkerhet* er noe alle som arbeider med kriser vil erfare. Mangelfull informasjon gjør det utfordrende å ta beslutninger, spesielt om tid er en faktor. Noe den ofte er i kriser. Dersom beslutningene er kontroversielle eller at virkningene av beslutningene kan bli store, gir det mening å snakke om potensialet for beslutningsvegring.

Beslutninger i kriseledelsen kan påvirkes av maktforhold, gruppedynamikk, forberedelser eller mangelfulle beslutningsprosesser. Det kan oppstå en kunstig konsensus dersom kriseledelsen overvurderer enigheten som oppstår. Gruppedynamiske prosesser, der medlemmer av kriseledelsen er mer opptatt av å komme til enighet enn kvalitativt godt innhold, kan bidra til mindre gode beslutninger. Polarisering internt blant medlemmene i kriseledelsen kan bidra til at avstanden mellom ulike interne standpunkt øker gjennom diskusjon. Noe som kan gjøre det vanskelig å oppnå enighet. Enkeltindivider i kriseledelsen som er gode retorikere kan få dominere gruppen på en måte som ingen tør å protestere på. Dette kan bidra til at alle tenker likt om hvilken situasjon man har, og hvilke tiltak som er adekvate. På den måten risikerer man evnen til perspektivforskyvning, dersom det viser seg at den innledende analysen med tilhørende beslutninger var feil. Det vil da være en fare for at man ikke evner å ta inn over seg ny informasjon, analysere denne og deretter la være å treffe nye adekvate beslutninger. Kriseledelsen låser seg fast i en situasjonsforståelse som man ikke evner å løsrive seg fra.

Sentraliserte beslutninger under kriser, har opp gjennom årene vært vanligst. Det kan være mange grunner til det, men de senere årene har det vært forskning som viser at det under kriser ofte skjer en desentralisering av beslutninger (Olsen og Mathisen 2019). De senere

årene er det også blitt en bevisst praksis i norske myndigheters håndtering av kriser. Den bærende ideen er at den som er nærmest krisen har den beste situasjonsforståelsen og vet best hva som bør gjøres. Forsvaret har tatt dette enda et steg lengre. Beslutningstakere på lavere nivå er grundig orientert om hva som er sjefens intensjon under ulike scenarier, og har dermed ordre om å handle i sjefens ånd. Uten at sjefen detaljstyrer utførelsen.

Mediers rolle i krisen kan bety noe for hvilke beslutninger som tas eller ikke tas. Frykten for å bli idiotforklart, eller ambisjoner om å fremstå som den store helten, kan være styrende for enkeltaktørers atferd under kriser (Olsen og Mathisen 2019).

*Kommunikasjon* i kriser og kaos, dreier seg ofte om å skape en mening for offentligheten. På en slik måte at en tilstreber å skape et omforent bilde av hva som er problemet og mulige tiltak for å korrigere dette. De som skal si noe om krisen må kunne bli forstått av både allmenheten og journalister. Og de må kunne illustrere at det er en sammenheng mellom hva som blir sagt og hvilke tiltak som er satt i verk. Hensikten med denne kommunikasjonen er å skape tillit og respekt.

*Avslutning av krisen* kommer ikke av seg selv. Det må gjøres en vurdering og et aktivt grep for å avslutte krisearbeidet, både på operasjonelt plan og på politisk plan (Boin m.fl. 2015). Med operasjonelt plan mener vi her det substansielle innholdet i krisa. Mens vi med politisk plan mener å skape en aksept og forståelse i omgivelsene for at krisen er over. Noen kan av og til ha en agenda for å holde liv i en krise og kanskje sågar slå politisk mynt på å vedlikeholde en krise. Enkelte krisers dynamikk viser at man aldri blir ferdige med dem, mens andre avsluttes på måte som gjør at sluttsituasjonen aksepteres av de som er involvert i krisa.

Om allmenheten og mediene ikke mener at krisen er avsluttet, ved at kriseledelsens løsning er akseptert, vil både berørte og media fortsette å holde liv i krisa. Det vil da dukke opp nye artikler, facebook-aksjoner og pressgrupper som ikke er fornøyde med den historien som er fortalt av kriseledelsen. Det vil bli lett etter syndebukker, feil og unnlattelsessynder. Tiden hvor sentrale myndigheter hadde kontroll på informasjonsstrømmen er forbi, og det blir dermed viktig å ha en strategi for hvordan man definerer avslutningen av den politiske delen av en krise.

*Læringspunkter* fra krisen må brukes til å redusere risikoen for at lignende hendelser kan inntreffe. Olsen og Mathisen (2019) tar til orde for at lærdom må overskygge skylddeling. Og at dette må gjøres innenfor rammen av en trygg organisasjonskultur. De som ytrer seg må ha

en trygget for at de ikke sanksjoneres etter at det eventuelt er gjort feil. Feil vil alltid gjøres i slike situasjoner og noen vil alltid angre på enkeltbeslutninger eller beslutninger som ikke ble tatt. Noen prosesser i kjølvannet av kriser preges av enten «blame games» eller det som kalles «impression management».

«Blame games» er den dynamikken som oppstår når noen i kriseledelsen får behov for å skyldte på noen for å rasjonalisere sin egen atferd eller legitimere sine egne beslutninger. Dette er en lite fruktbar måte å bidra til organisasjonslæring, og oppmerksomhet rundt fenomenet kan bidra til at man unngår å havne i den grøfta.

«Impression management» er på ett vis motsatsen, der en forsøker å fremstille egne handlinger og beslutninger i et bedre lys enn det fortjener. Ofte motivert av at en ønsker å oppnå en slags status som kanskje ikke er helt fortjent.

Begge fenomenene bidrar ikke til organisasjonslæring, og er dysfunksjonelle tilnærminger til å lære av krisa.

### ***2.18 Oppsummering teori***

Denne studiens teoretiske grunnlag baserer seg på forskning som viser hvordan ledelse i praksis er langt mer tvetydig, kaotisk og fragmentert enn tradisjonelle ledelsesteorier tilsier, blant annet beskrevet av Carlson (1991), Alveson og Spicer (2011), Tengblad (2012) og Karp (2014). Vi viser også til hvordan en leder er full av begrensninger og feil, og viktigheten av å forstå dette for de som skal utøve lederskap (Binney, Williams og Wilke, 2012), der sosiale og kulturelle konstruksjoner i stor grad vil påvirke ledelsesutøvelsen. (Gilmore 1997)

En av faktorene som vi antar vil kunne forsterke dette bildet er dersom lederen utsettes for massiv medieoppmerksomhet, der nyere forskning påpeker at mediepresset mot enkeltpersoner øker (Vaagen og Barland 2015) og der kampanjedrevet journalistikk er blitt vanlig praksis. (Allern og Pollack, 2009). Duckert og Karlsen (2017) viser til hvordan dette gir store fysiske og psykiske konsekvenser for de som får medias søkelys på seg, men der de som var handlingsorienterte taklet mediepresset langt bedre enn de som forholdt seg passive. Viktige strategier som trekkes fram er forberedelser og ærlighet (Duckert og Karlsen, 2017), skjerming og distansering (Landsverk Hagen, 2015) og kunnskap om kriseledelse, risikoforståelse og evnen til å sette i verk tiltak og vise handlekraft (Olsen og Mathisen 2019). Boin (2015), Jacobsen og Thorsvik (2016) m.f viser også til behov for en tydelig ekstern kommunikasjon i slike krisesituasjoner. Medias rolle i kriser betyr mye for hvilke

beslutninger som tas eller ikke tas, påpeker Olsen og Mathisen. (2019) Andre viktige strategier for å stå i motstand for ledere (f.eks ved mediepress) viser denne teoretiske gjennomgangen er tydelig kommunikasjonsstrategier (Karp, 2014), god samhandling og relasjoner (Johannesen og Olsen 2013) og i hvilken grad man har motstandskraft – der formative erfaringer man møter i livet er sentralt ( Karp, 2016). Altså hva man har erfart gjennom barndom, oppvekst og arbeidsliv. Evnen til å lede seg selv gjennom ulike teknikker for å skaffe seg mentalt og fysisk overskudd i en stressende arbeidssituasjon vektlegges også av flere som viktige for suksessfulle ledere. (Drucker, 2004), (Neck og Manz, 2013) og (Karp, 2016)

Videre vil vi nå beskrive den metodiske tilnærmingen i denne studien av ledelse i mediestormer.

### **3.0 Metode**

Vårt utgangspunkt var at med ei problemstilling som var såpass abstrakt som ledelse under medietrykk, vil et sonderende, undersøkende utgangspunkt være en fordel. Et annet utgangspunkt var at fenomenet ledelse under påvirkning av medietrykk, er lite forsket på. Av den grunn har vår forskningsmessige tilnærming vært kvalitativ og eksplorerende. En eksplorerende tilnærming har som formål å forske på forhold og fenomener som er ukjent eller mindre kjent (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Med ei slik tilnærming til oppgaven betyr det at veivalg gjøres etterhvert i arbeidet, og i takt med ny innsikt i fenomenet medietrykk og ledelse. Kvalitativ metode for innsamling av kunnskap er en måte å se på hvilken mening erfaringer og hendelser har for informantene (ref. toppledere) og hvordan de deretter kan forstås og fortolkes av andre. (ibid)

#### **3.1 Forskningsdesign: Fenomenologisk analyse**

Vårt utgangspunkt for forskningen er å forsøke å se på hvordan lederne erfarte betydningen av mediepress for sin praksis under utøvelse av ledelse. Med denne bakgrunn, sammenholdt med prosjektets rammer, er fenomenologisk metode det mest nærliggende å bruke for å svare på forskningsspørsmålene. Innen fenomenologien studerer man bevisstheten, og fenomener betraktes fra et førstepersons erfaringsperspektiv. Forskjellige ledere erfarer ulike meninger og opplevelser av et fenomen (Tjora, 2012). Fenomenologien tar utgangspunkt i et filosofisk perspektiv, der refleksjon om seg selv og handlingene sine brukes for å gi mening til erfaringene. For å samle informantenes erfaringer, brukes intervju.

I tilnærmingen til vår studie, ble det tidlig et spørsmål om informantene burde få være anonyme. Det kan finnes gode grunner for det, og tilnærmingen vil bli annerledes ved at man må generalisere empirien, uten å ha muligheten til å forklare detaljert årsak-virkningsforhold med substans. Vår vurdering er at det kan være utfordrende for leseren når det ikke oppgis kontekst for de erfaringer informantene sitter med. Om en oppgir kontekst, der en skriver detaljert om sakens substans og informantenes erfaringer, vil leseren lettere forstå sammenhenger.

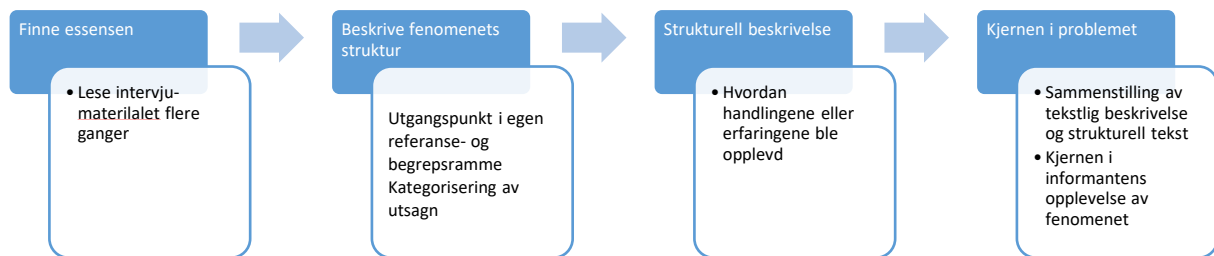
Av den grunn vi ønsket vi åpne informanter, og det har vi klart å få til i vår studie (mer om rekruttering senere i oppgaven).

Å analysere innen empirisk fenomenologi er en flerdelt prosess ifølge Postholm (2011). Første steg er å lese intervjumaterialet flere ganger for å finne essensen i informantens



opplevelser. Andre steg er å beskrive fenomenenes struktur innen konteksten av forskerens egen teoretiske referanse- og begrepsramme. Dette innebærer at forskeren kategoriserer utsagn under tematiske overskrifter. Til slutt sammenfattes dette i en «tekstlig beskrivelse» av det opplevde fenomenet.

Deretter er neste steg å finne ut hvordan erfaringene og handlingene ble opplevd. Dette kalles "den strukturelle beskrivelsen". Helt til sist sammenstiller man tekstlig beskrivelse og strukturell tekst i en felles beskrivelse av det som for informanten er kjernen i opplevelsen av fenomenet (Postholm 2011).



Figur 1: Postholms (2011) tilnærming med flere steg innen fenomenologisk analyse

Etter at man har brukt dataene i strukturerte deskriptive analyser, bruker man substantiv teori i den videre analysen. Her er det viktig å skille mellom formal teori og substantiv teori. Substantiv teori brukes bare for en bestemt gruppe og formal teori dreier seg om fenomenet generelt. Når teori er utviklet fra empiri, kan teori være en relevant forklaring av fenomenet. Hvilket ståsted forskeren har er viktig, fordi forskerens erfaringsgrunnlag og teoretiske ståsted vil påvirke denne fasen.

### **3.2. Datainnsamling og utvalg**

Vår metodiske tilnærming beskriver vi som eksplorerende og kvalitativ, og med et fenomenologisk forskningsdesign. Videre beskriver vi i detalj på hvilken måte vi samler inn data, hvilke vurderinger som ligger til grunn for å bestemme utvalget, og hvordan vi analyserer dataene.

### **3.2.1 Utvalgsstørrelse**

Når man i forskningssammenheng omtaler utvelgelse av informanter, er det rekruttering, utvalgsstørrelse og utvalgsstrategi som er de sentrale punktene (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Målsettingen med utvelgelsen innen kvalitativ metode er å komme tett på målgruppens opplevelse av fenomenet som forskeren ønsker å undersøke. Noe av det første man som forsker må ta stilling til er spørsmålet om utvalgets størrelse. Innenfor kvalitativ forskning er noe av målsettingen å skaffe seg så mye relevant informasjon som mulig fra en informantmengde som er begrenset. Utfordringen er å bestemme hvor stor gruppen av informanter bør være, for at vi skal kunne si noe reliabelt og valid om problemstillingen vår. Antall informanter en skal benytte, vil være avhengig av omfanget på studien. (Postholm, 2011) For vår del valgte vi følgende hovedkriterium for søken etter informanter. «*Ledere som i nyere tid har opplevd mediepress mot seg som person, eller mot organisasjonen der man er/har vært leder i.*» (se avsnitt 3.2.4 for mer om utvalgsstrategier og kriterier)

### **3.2.2 Antall informanter**

Vi har valgt kvalitativt intervju som metode for vår studie av toppledere som har opplevd mediepress. Enkelte forskere hevder at det som avgjør tilstrekkelig antall intervjuer, er om en gjør intervjuer til det punktet hvor det ikke avdekkes noen ny informasjon. Når dette punktet er nådd (kan være vanskelig å definere), er det være et uttrykk for at en har et tilstrekkelig antall intervjuer. Dette kan man se på som et «metningspunkt» for informasjon. Eller en slags grenseverdi for når det er fornuftig å ikke gjøre flere intervjuer. Når man når metningspunktet vil det være lite hensiktsmessig å fortsette intervjuene (Seidman 1998). Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) tar til orde for at det er vanlig med 10-15 informanter. Avhengig av hva som er problemstilling. Det kan være færre og det kan være flere. I det videre vil vi argumentere for at forskningsdesign bør være styrende for hvor mange informanter som skal brukes.

Vårt utgangspunkt var at vi så for oss et utvalg fra tre til åtte informanter med topplederbakgrunn. Dette med bakgrunn i oppgavens størrelse, forventet tilgjengelighet av relevante informanter og ønske om å belyse dette med aktuelle mediasaker.

Vi rettet fem forespørsler, fikk fire svar og alle disse var positive til å stille. Det sentrale for oss var å samle inn subjektive opplevelser av mediepress blant informantene, der formålet var å forsøke å avdekke de praktiske effektene av opplevd mediepress i lederatferden (se

forskningsspørsmål, kapittel 1.1). Vår vurdering av antallet er et ønske om å ha et færre antall gode informanter (toppledere), heller enn mange ledere som sådan. Vi hadde en antakelse om at antallet ville begrense seg dersom vi ønsket informanter som ikke var anonyme. I tillegg til at vi ønsket toppledere som har opplevd mediestormer i nyere tid. Dette hang sammen med ambisjonen om å belyse lederadferd i mediepress i dagens fragmenterte mediebilde.

En av utfordringene med intervju av informanter, er at ikke alle informanter nødvendigvis får samme status i forskningen. (Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) Informantenes respons vil være forskjellig og vil skape ulik verdi for forskningsprosjektet. Basert på hvor mye reliabel og valid informasjon som den enkelte bidrar med under intervju, kunne en tenke seg at det var aktuelt med forskjellige former for oppfølging. Eksempel på dette kan være strukturerte bidrag gjennom spørreundersøkelser eller andregangs-intervju. En annen utfordring vil kunne være en risiko for at informanter som er snakkevillig og bidrar med mye informasjon, vil kunne vektlegges mer i analysen, enn de som ikke er særlig snakkevillig og bidrar med begrenset informasjon. Dette er potensielt sett en metodisk svakhet. Dess færre antall informanter, så vil det være mer nærliggende å tenke at "den mest snakkevillige og interessante informanten" kan få dominere i vektleggingen av det innsamlede materialet.

### **3.2.4 Utvalgsstrategier**

I kvantitative studier er utvalget ofte mer eller mindre tilfeldig og en større gruppe, enn om en gjør kvalitative studier. Utvalget *kan* være tilfeldig innen kvalitative studier, men dette er ikke vanlig. Innen kvalitative studier gjør man ikke statistiske beregninger og generaliseringer. Man ønsker snarere si noe kvalifisert om fenomenet som en forsker på. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011) I vårt tilfelle leders opplevelse av mediestormer og hvilken effekt mediepress har på lederatferd.

Når man rekrutterer informanter til kvalitative undersøkelser, har den som forsker et konkret mål. Ut fra dette målet, gjøres det en vurdering av hvilken målgruppe som kan bidra med informasjon som er relevant for studien. Etter definering av målgruppen kan neste steg være å ta stilling til hvem i målgruppen som en ønsker skal bidra. Under denne type seleksjon, er det hensiktsmessighet, ikke representativitet, som er styrende for utvelgelsen. Altså hva som er formålstjenlig for å besvare forskningsspørsmålene. Tilnærmingen benevnes som strategisk utvelgelse. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011) Innenfor strategisk

utvelgelse finnes det mange ulike måter for hvordan utvalgsprosessen kan foregå. Til vårt bruk vil vi argumentere for at det er hensiktsmessig å bruke det Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) benevner som kriteriebasert utvelgelse. Det betyr at vi som forskere må definere hvilke kriterier som skal være styrende for at vi skal velge den enkelte informant blant målgruppen.

Målgruppen vår er toppledere og kriteriet for å velges er først og fremst at de har en egen opplevelse av å ha vært gjennom en mediestorm (se definisjon kapittel 1.2). Dette er de utvalgskriteriene som vi har brukt:

- Toppleder-erfaring fra norske bedrifter/organisasjoner/politiske parti/styrer.
- Opplevd mediestorm.
- Nyere erfaring med medietrykk. (fra ca 2012/2013 - til dags dato)
- Lederne aksepterer åpen gjengivelse av sine erfaringer
- Det er ønskelig med kjønnsbalanse i utvalget

### ***3.2.5 Rekruttering av informanter***

Noen vil hevde at det i kvantitative studier kan være ressurskrevende å få informanter til å delta. Innen kvalitativ forskning kan det være enklere (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Under forutsetning av at en velger bestemte tilnærminger, samt at utvalget ikke trenger å være så stort. Mens utvelgelse til kvantitativ forskning kan skje gjennom eksempelvis kunderegistre, telefonkatalogen eller annonsering, er det for kvalitativ forskning lite formålstjenlig. Spesielt om ambisjonene er et begrenset antall intervjuer. I vår oppgave vil vi argumentere for at det er formålstjenlig å nytte *personlig rekruttering*.

Vi hadde god kjennskap til målgruppen toppledere og kunne i stor grad selv definere hvem i målgruppen som har vært gjennom store mediestormer. Ut fra denne kjennskapen var det enkleste å kontakte den enkelte direkte med spørsmål om de vil bidra som informant gjennom intervju. Med bakgrunn i våre yrker som hhv kommunikasjonsrådgiver og journalist hadde vi god tilgang på leder-informanter.

Informantene som ble rekruttert var:

- Ida Pinnerød, ordfører i Bodø.
- Tone Vangen, politimester i Nordland Politidistrikt.
- Lars Vorland, administrerende direktør i Helse Nord RHF.

- Øyvind Juell, administrerende direktør i Luftambulansetjenesten HF.

### **3.2.6 Gjennomføring av intervju**

Vi gjennomførte såkalte semistrukturerte dybdeintervju med alle informantene i løpet av et tidsrom på 1-2 måneder vinteren 2018. Spørsmålene i denne metoden er forhåndsbestemt. De samme spørsmålene ble stilt til alle informanter, i samme rekkefølge (Johannessen, Christoffersen, Tufta 2011). I tillegg ble det stilt oppfølgingsspørsmål ut ifra det informanten fortalte, og ikke ut fra det vi ville at kandidaten skulle fortelle om.

For eksempel fikk lederne samme type hovedspørsmål, men vi sto fritt til å velge ulike oppfølgingsspørsmål basert på hva de ulike informantene svarte. Denne formen av intervju hadde den fordelen at det oppleves som en samtale mer enn et intervju. Likevel beholder man en rød tråd gjennom intervjuene. Ulempene var at intervjuet kunne skli over tema som var mindre relevant, uten klar styring underveis.

Før første gjennomføring av intervju utformet vi en intervjuguide i form av ei strukturert liste over de temaene og spørsmålene vi ønsket å spørre om. Dette var knyttet opp mot våre forskningsspørsmål, våre ulike indikatorer, samt eksisterende teori om forskningsområdet.

Vi laget en intervjuguide med 10 kategorier av spørsmål om fenomenet ledelse og mediepress. (se vedlegg) Lengden på intervjuene varierte mellom 1,5 til 2 timer pr informant. Vi brukte lydopptaker under intervjuet for å være sikker på at all informasjon ble korrekt dokumentert. Fordelen med å bruke lydopptaker var i tillegg at vi som intervjuere kunne konsentrere oss om å lytte, og eventuelt notere noen få stikkord, snarere enn å bruke tid på å skrive ned hva informantene svarer.

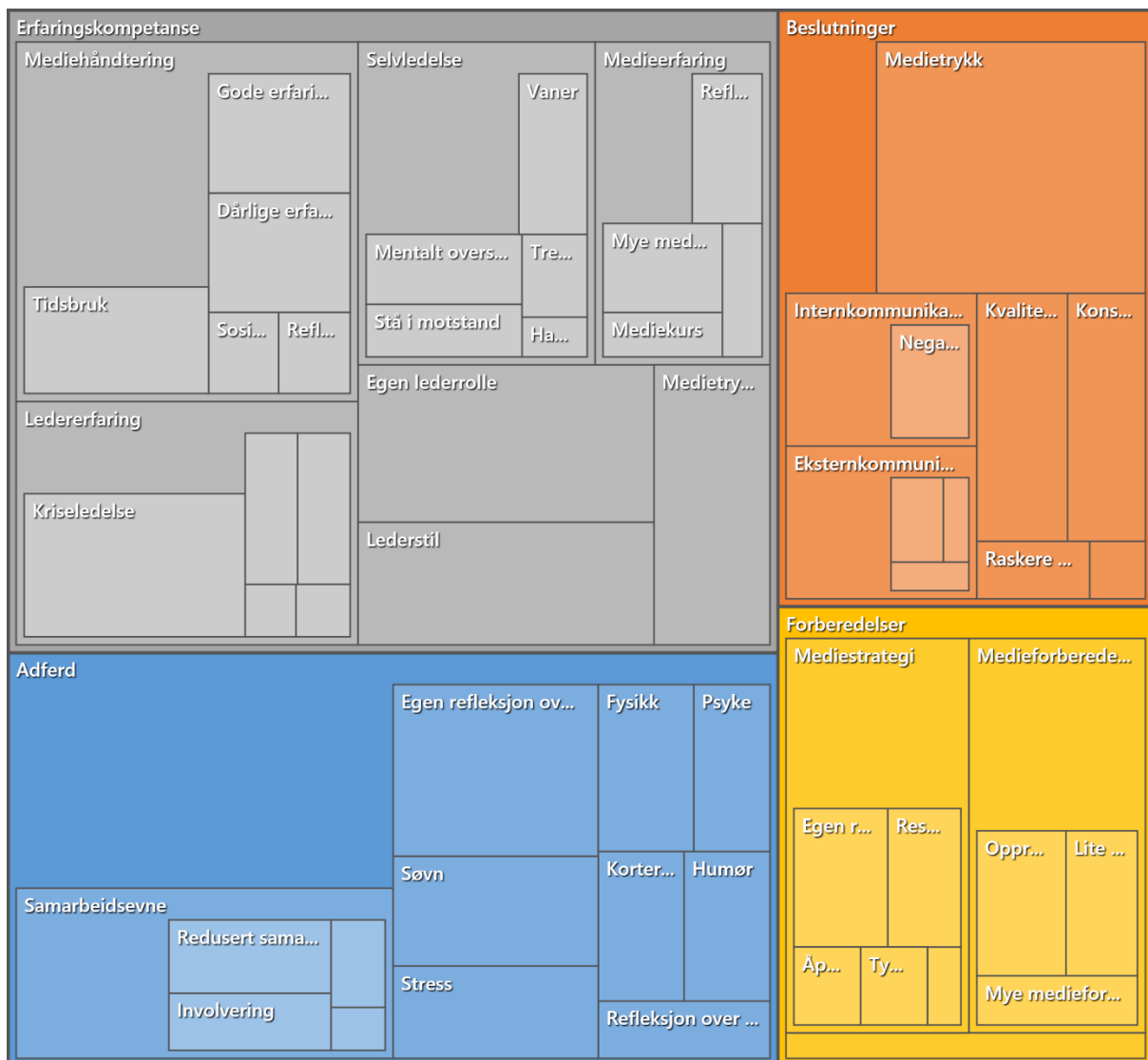
Ved gjennomføringen av intervjuene var det avgjørende å innta en lyttende og åpen holdning, rett og slett for å gi informantene tid til refleksjon over temaet. Målsettingen var å la informantene fortelle om handlinger og erfaringer fritt. Og samtidig være bevisst på å stille de rette oppfølgingsspørsmålene for å få frem deres egen opplevelse av egen atferd.

### 3.3. Behandling av data og gjennomføringen av dataanalysen

Vår metode har vært å strukturere den fenomenologiske tilnærmingen ved hjelp av Malteruds (2003) fire hovedsteg:

- Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
- Koder kategorier og begreper
- Kondensering
- Sammenfatning

Til hjelp for å systematisere informasjonen i intervjuene benyttet vi programmet NVIVO, som hjelper til med å følge Malteruds fire hovedsteg.



Figur 2: Koding av transkribert tekst i NVIVO.

### **3.3.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold.**

Lydopptakene av intervjuene ble transkribert til tekstform. Dette skjedde noe tid etter intervjuene. Ideelt sett burde det fortrinnsvis skje så raskt som mulig etter at intervjuene er gjennomførte, for å få med hovedinntrykk og referanser tidlig. (Jacobsen, 2005).

Samlet bestod vårt datamateriale av nær 25.000 ord transkribert tekst. Deretter leste vi gjennom materialet og så etter *sentrale temaer*. Temaene måtte ikke være for detaljerte, men på et litt overordnet nivå. I denne innledende delen gjorde vi en *sammenfatning* av det innsamlede materialet vi hadde gjennom de transkriberte intervjuene. Slik sammenfatning kan vanskelig skje uten en viss *meningsfortetting*, i betydningen av at vi forkortet informantens utsagn, samtidig som vi gjorde lengre setninger kortere. På denne bakgrunnen skapte vi oss en innledende forståelse av datamaterialet. Denne innledende forståelsen kan ha innvirkning på fortolkningen av materialet. NVIVO gjorde det her mulig for oss å kode informasjonen i materialet gjennom såkalte noder. Slik har vi også kunnet fremheve de mest relevante uttalelsene og sitatene fra våre informanter om de ulike temaene.

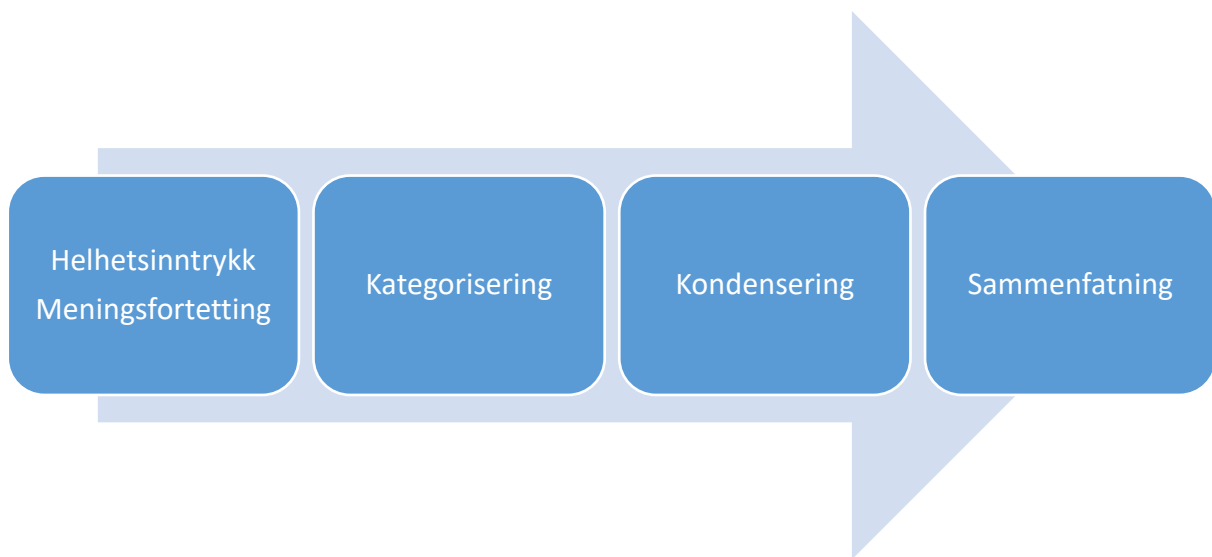
### **3.3.2 Kategorisering**

Her kategoriserte vi de transkriberte intervjuene i noder i NVIVO. Kategoriseringen ble gjort med tematikk som hadde sammenheng med våre forskningsspørsmål. Dette utledet til underkategorier for de ulike undersøkte indikatorene som har betydning for lederadferd.

I den andre delen identifiserte vi de *meningsbærende* utsagnene i datamaterialet. Vi bet oss merke i tekstelementer som var relevante for problemstillingen og kodet disse etter hva slags informasjon tekstelementet gir. Kodingen reduserte og systematiserte datamaterialet, og gjorde det lettere å analysere innholdet som var meningsbærende. Prosessen med koding kan ikke skilles fra prosessen vi gjorde med å tolke materialet. Innen koding forsøkte vi å skille mellom beskrivende koder og fortolkende koder.

### **3.3.3 Kondensering**

Tredje del i prosessen tok utgangspunkt i det kodete materialet. Meningsbærende innhold ble trukket ut gjennom vår abstraksjon. På den måten satt vi igjen med et redusert materiale, og vi så på muligheten for å slå sammen koder. Dette kalles vi kondensering. Altså å kategorisere på et mer generelt grunnlag, og på et høyere abstraksjonsnivå.



Figur 3: Malteruds (2003) fire hovedsteg til fenomenologisk metode.

### 3.3.4 Sammenfatning

Fjerde del innebar *rekontekstualisering* og *sammenfatning* via abstraksjon for å skape nye beskrivelser, modeller og begreper. Her laget vi en tabell for å sammenfatte ulike koder i datamaterialet vårt (Jacobsen, 2005) (Se figur 2: Koding av tekst i NVIVO). Når denne prosessen gikk mot slutten var det tid for å vurdere om inntrykket i den sammenfattede beskrivelsen samsvarte med inntrykket før kodeprosessen startet. Dersom dette ikke stemte, ville vi måtte vurdere hvor det eventuelt kunne vært kodet feil, samt vurdere å gå tilbake for å kode om. Eller vi kunne velge å kode på et mer generelt eller overordnet nivå. Formålet med denne siste delen var å identifisere sammenhenger og mønstre i det innsamlede materialet som ikke var åpenbare før en startet prosessen. Slike mønstre og sammenhenger kan støtte opp under svarene til forskningsspørsmålene.

I prosessen med å fremstille vår analyse og kategoriseringen av vårt materiale, skilte det seg ut fire hovedkategorier med flere underkategorier. Dette vil også beskrive i en modell (se figur 2) Dette må også sees i lys av våre forskningsspørsmål og intervjuguide.

Hovedkategoriene er;

- Erfaringskompetanse
- Forberedelser
- Medietrykk
- Atferd



### **3.3.5 Analyse**

Under analysen inntok vi en spørrende holdning til det innsamlede materialet for å få frem kjernen, og de opplevelsene som åpenbart var felles rundt lederatferd under mediestormer. Videre fremgangsmåte ble å veksle mellom anvendelse av teori som var utgangspunkt for forskningsdesignet, før vi fikk frem empirien gjennom den enkelte informants opplevelse. Til slutt gikk vi tilbake til teorien for å analysere innsamlet empiri. Under analysen tok vi i bruk tilleggs-teorier der vi fant det hensiktsmessig. På den måten erfarte vi en vekselvirkning mellom teori og data i hele forskningsprosessen, slik som Postholm (2011) beskriver det.

I analysen har vi forsøkt å se vår forskning i sammenheng med eksisterende teorier fra både ledelse og medieforskning. Dette for å gi et bredere fundament for våre funn. Vi vil blant annet vise hvordan forståelse for praksisorientert ledelse og evnen til å stå i motstand – er relevant for hvordan ledere takler mediepress og hvordan mediepresset påvirker deres atferd gjennom ulike aspekter. Vi har også forsøkt å se dette i sammenheng med hva slags erfaringsnivå informantene har før mediekrise og hvilke forberedelser som ble gjort. Vi har også gjort en kort analyse av den kvantitative størrelsen av medietrykket gjennom søk i Atekst. (se kapittel 4.1)

Til slutt satt vi igjen med flere dokumenterbare påstander som svarte på vår innledende problemstilling; *I hvilken grad har medietrykk/mediepress påvirkning på lederes adferd.*

### **3.4. Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet**

Utfordringen vår er også å presentere forskningsarbeidet på en vitenskapelig måte. Hvor et sentralt poeng er at vi som forskere synliggjør vår subjektivitet og rolle på best mulig måte.

#### **3.4.1 Reliabilitet**

Reliabilitet betyr enkelt forklart om undersøkelsen er pålitelig. Hvordan er nøyaktigheten til undersøkelsens innsamlede data, på hvilken måte er data innsamlet, på hvilken måte er de bearbeidet og hvordan er de brukt? Dette er sentrale spørsmål alle som leser forskning må stille seg for å gjøre en vurdering av om forskningen er til å stole på.

Det ulike flere måter å teste om forskningens resultater er reliable. En måte vil være å gjøre samme type undersøkelse med forsinkelse i tid. Om resultatet blir tilnærmet det samme er

undersøkelsen reliabel. En annen måte å vurdere det på er dersom flere andre forskere kommer til tilnærmet samme resultat på samme fenomen. Det kan i så fall være en indikator på høy reliabilitet.

Detaljert fremstilling av selve forskningsprosessen vil styrke reliabiliteten i enhver studie. At man i detalj redegjør for metode, design og fremgangsmåte bidrar til at påliteligheten i studien blir høyere.

En av våre utfordringer var om et lite antall informanter (fire), ga et tilstrekkelig datagrunnlag til å kunne generalisere og konkludere i forhold til problemstillingen. Potensielt sett kunne vi også oppleve at lederne som vi rekrutterte gjennom vårt kontaktnett, følte det ubehagelig å utlevere seg selv til oss i intervjuene. Det kunne påvirke påliteligheten i vår undersøkelse. Vårt inntrykk var at våre informanter var svært snakkesalige, åpne og ærlige i sine utsagn.

### **3.4.2 Validitet**

Om konklusjonen til en undersøkelse er gyldig, kommer an på om undersøkelsen har tilstrekkelig validitet. Om en skulle si det på en annen måte: Om en kan forklare fenomenet som er undersøkt med de data som er brukt. Det kan ofte være vanskelig å fastslå om en undersøkelse har validitet. Om man kan klassifisere data som valide, vil være avhengig av om indikatorene i undersøkelsen gir forklaringsverdi på operasjonaliserte fenomener. Dette vil i noen tilfeller være vanskelig, og i noen sammenhenger kan sunn fornuft være det som skal til for å avgjøre det.

### **3.4.3 Reliabilitet og validitet i vår oppgave**

Relatert til vår oppgave, var ett moment om vi har tilstrekkelig antall informanter for at konklusjoner som fremkommer er reliable. Om vi har for få informanter, vil noen kunne hevde at reliabiliteten er lav. Dersom vi tenker at antall informanter er for høyt (om det er mulig), vil sannsynligvis ingen stille spørsmålstegn ved om undersøkelsen er reliabel. Vi som forskere må stille oss spørsmålet hva som er *tilstrekkelig*. Med tanke på det som er relatert til utvalgsstrategi, kunne en innfallsvinkel være å gjøre intervjuer med informanter inntil det ikke fremkom ny informasjon. På den måten at vi nådde et metningspunkt for informasjon. Om en nådde et slikt punkt, ville vi sitte igjen med et datamateriale som gjør undersøkelsen reliabel.

Et annet moment som er relatert til validitet, er om utvalget av selekterte informanter er representative for problemstillingen som vi forsker på. Man kunne tenke seg at vi ikke klarte å definere hva «toppleder» og «mediestorm» er. I så fall ville ikke våre informanter være de vi burde snakke med. Om det var tilfelle ville det redusert undersøkelsens validitet.

Vi kunne erfart at de vi ønsket å snakke med, ikke ville snakke om sine erfaringer. Deretter kunne vi falt for fristelsen for å snakke med ledere lengre ned i organisasjonen som kanskje ikke hadde erfart mediepress. Men kanskje noe medieomtale var i nærheten av en mediestorm. Om det var tilfelle ville det redusert validiteten på vår oppgave.

Vår strategi ble å gjøre disse definisjonene nøye, for å unngå å havne i den situasjonen. (se definisjoner i kapittel 1.2 og utvalgsstrategier 3.2.4)

### ***3.5 Refleksjon over egen rolle som forsker***

For å ha muligheten til å komme til et resultat som er både valid og reliabelt, er det avgjørende å være bevisst på forsker-rollen når man intervjuer informanter. I intervjuene våre berørte vi tema som ansvar, integritet, mellommenneskelige følelser og egne opplevelser. Da fantes det potensiale for å komme inn på tema som informantene følte er ubehagelige. Vår utfordring var da å ikke gjøre en fortolkning av informantenes utsagn innen rammen av egne følelser, eller at vi i slike sammenhenger lot oss fange av situasjonen. Det var situasjoner der vi plutselig kom veldig nært situasjonen, mens vi egentlig ønsket mer distanse. Hvor formålet med en slik distanse er å bevare perspektiv og evnen til å betrakte sammenhenger ved hjelp av teori. Men man kan også tenke motsatt ved at er det nødvendig å komme nok nært informantene som er villig til å dele informasjon som kan gi vår oppgave merverdi. Uansett bør alt skje i kontekst av premisser som informantene er komfortabel med.

Det er også viktig for oss å reflektere over vår egen rolle i de mediestormene som omtales. En av forfatterne har selv vært involvert som rådgiver for ledere i to av mediestormene, mens den andre forfatteren har jobbet journalistisk med alle disse sakene. Det er viktig å ikke la egen forståelse av disse sakene påvirke informantenes beskrivelser og opplevelser. Det samme gjelder i arbeidet med å tolke datamaterialet i etterkant.

### **3.6 Kritisk refleksjon over valgt design og metode**

Etter krigen ble samfunnsvitenskapelig forskningstradisjon dominert av en positivistisk tradisjon, hvor kvantitativ metode nærmest var enerådende. Under denne forskningstradisjonen konsentrerer man seg om det som kan registreres og måles, og et viktig prinsipp er at man studerer fenomener «utenfra» (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). De som ikke er tilhenger av den positivistiske forskningstradisjonen hevder sine idéer kan forankres i den hermeneutiske forskningstradisjonen, hvor man vektlegger en fortolkende innfallsvinkel til samfunn og menneske. Nyeng (2004) hevder at det ikke finnes lovmessigheter innen samfunnsvitenskapelig forskning, og at formålet med samfunnsvitenskapelig forskning er å utvikle forståelse av meningen i definerte menneskelige forhold, sosiale strukturer og aktiviteter. Kvalitative metoder er mer egnet til å under et slikt forskningsideal. Dersom alternativet ville være å observere «utenfra», ville man ikke klart å skaffe seg kunnskap om det som skjer mellom mennesker og grupper av mennesker. All atferd har en meningsdimensjon som ikke bare kan forstås om en observerer «utenfra». Det er da avgjørende for å ha mulighet til å forstå, at forskeren deltar i samhandlingen. Han må snakke med aktørene og fortolke handlinger innen sin forskningskontekst.

For vår oppgave vurderte vi det som mest formålstjenlig at fokus bør ligge på kvalitativ metode. Med utgangspunkt i kvalitativ metode kan man tenke seg ulike tilnærminger på vår konkrete problemstilling. Vi valgte en *fenomenologisk* tilnærming til prosjektet, rett og slett fordi vårt fokus har vært å ha muligheten til å studere intervjuobjektene *opplevelse* av de problemstillinger som er under lupen. Vår ambisjon har vært å lese datamaterialet *fortolkende*, og samtidig forstå informantenes dypere *mening* med handlinger og atferd som vi er opptatt av.

Vi kunne valgt alternative tilnærminger innen kvalitativ metode. Her skal vi ta for oss noen alternative tilnærminger.

*Case-studie* er kanskje det mest åpenbare alternativet til fenomenologi. Basert på Yins (2007) definisjon av hva et case-studie er kunne vi gjennomført prosjektet med vårt med dette utgangspunkt: “*En empirisk undersøkelse som studerer et fenomen i dens virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare.*”

Da vi besluttet å ikke velge case-studie, var det et bevisst valg hvor vi ønsket å undersøke den enkelte leders *opplevelse* og *meningsinnhold* i mediestormer. Ikke *konteksten* som den enkelte leder operer i. Vi ønsket dermed ikke å undersøke i hvorvidt kontekst har forklaringsverdi, men hvordan informanten opplever konteksten og gjør valg på denne bakgrunn.

*Etnografisk analyse* var et annet alternativ til vårt prosjekt. Om utgangspunktet var at informantene kunne klassifiseres som en gruppe; toppledere som har vært gjennom en mediestorm, så kunne man metodisk tilnærmet seg oppgaven ved å beskrive denne gruppen, analysert og fortolket datamaterialet og gruppen. Hvor vi til slutt endte opp med et sluttprodukt som var en helhetlig beskrivelse av den kulturen som toppledere eventuelt er en del av. Det er to metodiske svakheter som er motargumentene våre til å nytte denne tilnærmingen på vår problemstilling. For det første kan det argumenteres for at våre informanter ikke nødvendigvis kan defineres som en homogen gruppe. Det andre argumentet er at de har ikke samhandlet. Til tross for at mange av dem har de samme opplevelsene, så har de ikke nødvendigvis så mye annet til felles. Det er en forutsetning for å kunne gjøre en etnografisk analyse.

*Grounded theory* er et tredje alternativ til metodisk tilnærming. Om en anvender denne tilnærmingen starter ikke den om undersøger med teori som utgangspunkt. Teori betraktes på lik linje med andre typer data. De som anvender grounded theory hevder at teori kan være formende og hemmende for de konklusjoner som trekkes av forskeren. Med dette som bakteppe passer grounded theory best for åpne og undersøkende undersøkelser. Av den grunn passer ikke grounded theory om forskeren har hypoteser eller antakelser som skal undersøkes. Datainnsamling og analyser foregår samtidig, ikke i sekvenser som er det mest vanlige. For vår oppgave var det vanskelig å ta utgangspunkt i grounded theory, fordi vi ønsket å ha et teoretisk utgangspunkt i vår analyse.

*Narrativ analyse* er et fjerde alternativ til metode. Narrativ analyse har fokus på *handlingsforløp* i beretninger, heller enn analyse av meningsinnholdet. Om en anvender denne tilnærmingen gjengir man intervjuanalysen som en fortelling med et forløp av handlinger. Ofte ved bruk av mange mindre fortellinger som i sum utgjør en fortetting. Fortetting gjør at resultatet blir mer sammenhengende og rikere, enn det som i starten kan være et intervjuobjekts mer eller mindre sprikende historie. Fortetting gjøres ved at man setter sammen beretninger i sekvenser som til sammen gir en narrativ fremstilling. Når man er

ferdig med det utvikler den som forsker gjerne teori eller en mer generell typologi, på et høyere abstraksjonsnivå enn tilfellet var før undersøkelsen. Med utgangspunkt i vår problemstilling ville det vært faglig forsvarlig og relevant å velge narrativ analyse som metode. Men som tidligere nevnt ønsker vi å ha fokus på den enkelte informants opplevelse av fenomenet som vi undersøker.

### **3.7 Etiske problemstillinger**

Underveis i vårt prosjekt støtte vi på etiske problemstillinger. På et overordnet nivå opererte vi innenfor de nasjonale forskningsetiske retningslinjene. De som er publisert av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). I all hovedsak er det tre forskjellige hensyn som skal ivaretas:

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi.
2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv.
3. Forskerens ansvar for å unngå skade.

Praktiske implikasjoner av å følge disse hensynene kunne for eksempel være: Som forskere er det viktig at vi klargjør premissene for undersøkelsen ovenfor informantene våre. Dersom noen av informantene oppfattet hvilke premisser som gjelder, eller at vår undersøkelse skulle vise seg å ta en retning som ikke samsvarer med informantenes initielle holdning, må de ha anledning til å kunne trekke seg fra vår undersøkelse. Det måtte de kunne gjøre uten å måtte forklare eller begrunne hvorfor de ønsker det.

Videre vil vi som forskere ha evnen til å respektere privatlivet til den enkelte. Dette var utfordrende etter at vi hadde valgt metodisk tilnærming; fenomenologisk analyse.

Informantens *opplevelse* av fenomenet og det informantene finner *meningsbærende*, er sentralt i fenomenologisk analyse. Det hadde den praktiske konsekvens at vi måtte gjøre klart premisset ovenfor informantene, slik at den enkelte kan definere om dette er informasjon som informantene betrakter som innenfor eller utenfor privatlivet. Vi hadde det utgangspunkt at noen informanter kunne ha betenkeligheter med å definere dette som utenfor privatlivet. Med den konsekvens at de ikke var særlig interessert i å dele informasjon om temaet. Det viste seg imidlertid å ikke være noe problem.

Vi forsøkte å ta høyde for at informantene ville ønske å fortsatt ha et profesjonelt forhold til oss i etterkant av intervjuene. I tillegg var det ei etisk utfordring at informantene kunne være bekymret for hvordan det innsamlede materialet kunne brukes/misbrukes, fordi den ene av oppgavens forfattere er ansatt i en nyhetsbedrift. Det ble derfor viktig for oss å avklare premissene for bruken av det innsamlede materialet i forbindelse med denne undersøkelsen.

Til sist måtte vi ha fokus på at vi ville unngå skade. Uavhengig av om det var snakk om personlig skade for informanten eller personer han omgir seg med, eller det var til skade for virksomhet som informanten har arbeidet eller arbeider i. I tillegg kunne det være snakk om mulig skade for virksomhet av tilstøtende karakter, noe vi forsøkte å unngå. Det siste hensynet kunne, om ikke vi hadde håndtert det rett, være ødeleggende for resultatet, reliabiliteten og validiteten i prosjektet. Det dreide seg i stor grad om balansekunst mellom å få informanter til å snakke ærlig og åpent, og deretter kunne bruke denne informasjonen på en måte som ikke gjorde skade. Samtidig som det ikke gikk ut over kvaliteten på vår undersøkelse.

Hvordan koblingene mellom informant og virksomhet er i dag til den virksomheten som vedkommende opplevde mediestormen i (om vedkommende ikke arbeider der i dag), vil måtte og sees på med kritisk blick. Dernest vil vi måtte gjøre en vurdering av om informanten har en "agenda", i form av noe uoppgjort med en tidligere arbeidsgiver eller tilstøtende virksomheter.

Når det gjelder sensitive data, var det en mulighet for at informantene kunne dele slik informasjon med oss. Deling av slik informasjon med forskeren, vurderer vi som uproblematisk, om premisset for innsamlingen er forstått av informanten, og vi som forskere ikke anvender denne informasjonen.

Vi har nå redegjort for valg av den metodiske tilnærmingen til denne oppgaven, og vurderinger av reliabilitet og validitet. Videre vil vi nå beskrive de empiriske funn gjennom anvendelse av denne forskningsmetodikken.

## 4.0 Empiriske funn

Her presenterer vi vårt empiriske grunnlag basert på analyse av kvalitative intervju med fire norske toppledere. Som beskrevet i metode-delen, presenteres funnene med informantenes ekte navn. I tillegg vil vi se på den kvantitative størrelsen av mediepresset. Dette er først og fremst for å kunne underbygge hvorvidt informantene faktisk har stått i en mediestorm, uavhengig av hva de selv må mene om opplevelsen av det.

### 4.1 Størrelsen på mediepresset

For å kunne si noe om hvor stor medieomtalen har vært, har vi gjort søk i Atekst. I den hensikt å danne oss et grunnlag for den objektive størrelsen på medieomtalen. Atekst er et mediearkiv som gir tilgang til redaksjonelle artikler de fleste papiraviser, redaksjonelle nettaviser og tidsskrift som gis ut i Norge. Arkivet strekker seg langt tilbake i tid for de fleste kildene. Mediearkivet er søkbart og det er ulike rapport- og analysemuligheter.

For å illustrere økningen i omtalen, mediepresset, definerte vi en start og slutt-dato for hver av de fire mediekrisene som den enkelte informant opplevde. Deretter ble det gjort et søk, og det ble gjort søk på samme periode året før eller to år før. For å kunne si noe om den relative økningen i forhold til normalsituasjonen i mediebildet.

Deretter måtte vi definere hva slags søkeord vi skulle bruke for å illustrere økningen i medieomtalen. Det var utfordrende. På den ene siden kunne vi tenke oss at å søke på navnet til den enkelte informant kunne si noe om dette. Det viste seg vanskelig.

For eksempel opplever Lars Vorland flere mediekriser med ujevne mellomrom. Slik at det kan argumenteres for at virksomheten han leder nærmest befinner seg i en tilstand av kontinuerlig mediekriser, med mye omtale i media. Da ble argumentet at en kanskje bør illustrere omfanget med et søkeord som illustrerer kjernen i mediekrisa. I Lars Vorland sitt tilfelle ble det rett og slett søkeordet PCI. Før PCI-saken var dette ordet et begrep som hadde svært begrenset omtale i media. Mens det i perioden denne krisa varte, var omtalt nesten fire ganger så ofte. Perioden vi definerte var over et år fra første gang saken var i Helse-Nord – styret, til saken fikk sin avslutning.

For Øyvind Juell sin del fant vi det også lite hensiktsmessig å bruke hans navn som søkeord. Vi vil argumentere at navnet på virksomheten “Luftambulansetjenesten” kunne være formålstjenlig. Om en samtidig har et referanse-søk i en alternativ periode.

Luftambulansetjenesten har ikke opplevd noen mediekriser før dette. Virksomheten opplever derimot jevn medieomtale i forbindelse med ulykker, hvor helikoptre rykker ut. Differansen



mellom normalsituasjonen av omtale og omtalen under krisa, sier noe om omfanget. I denne krisen kan en være rimelig presis i defineringen av perioden den varte: Fire måneder fra 1. mars 2018. Omtalen av virksomheten “Luftambulansetjenesten” var ca. elleve ganger større i denne perioden.

For Ida Pinnerød og eiendomsskattesaken, var det noe utfordrende å definere periode for søket i Atekst. Start-dato var rimelig greit, for det måtte nødvendigvis være når resultatet av størrelsen på skatten ble kjent for folk med eiendom. Slutt-dato var litt verre å definere, men vi landet på ett år fra 1. mars 2017.

Også i dette tilfellet var det utfordrende å bruke hennes navn som søkeord, da hun er en rimelig profilert politiker som omtales mye i lokalpressen. Også i andre saker enn eiendomsskattesaken. Vi valgte å bruke ordene eiendomsskatt+Bodø som søkeord, for å illustrere omfanget av saken hun som kommunens øverste leder var ansvarlig for. Med et referanse-søk på samme periode året før. I perioden var saken omtalt ca. fire ganger mer. Hovedsakelig i lokal-pressen.

Navnet Tone Vangen ble vanskelig å bruke som søkeord av iallfall to årsaker. I en mulig referanseperiode for søket, var hun ikke politimester, men fylkesutdanningssjef i Nordland. Dernest har hun en profilert stilling som politimester, og er ofte omtalt i media i andre saker enn tysfjordsaken.

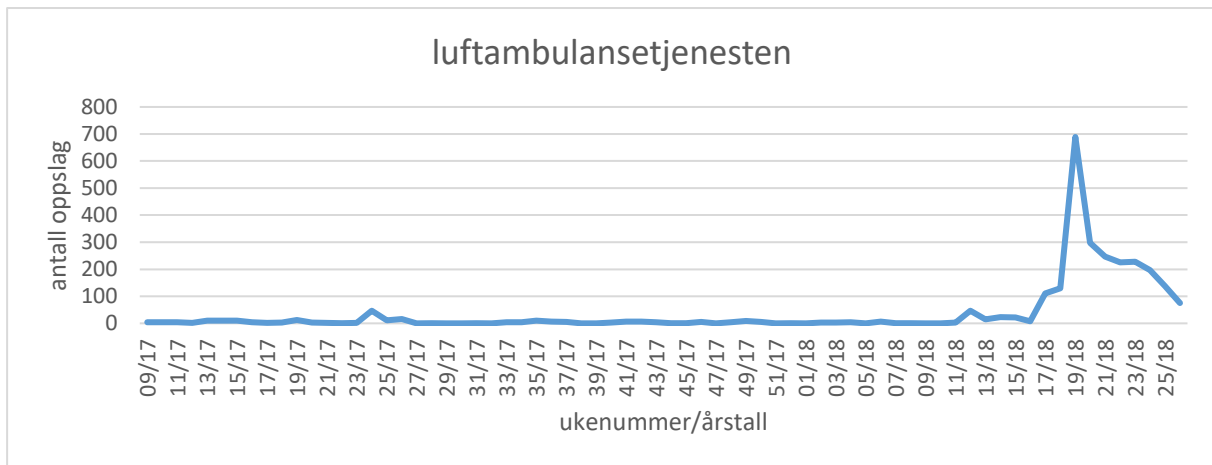
Vi fant det formålstjenlig å søke på artikler som inneholder begge ordene Tysfjord og overgrep. I referanseperioden var det praktisk talt ingen artikler som inneholdt begge disse ordene. I perioden vi søkte på var det 69 ganger flere treff, hvor denne saken var omtalt.

Start-tidspunktet var rimelig greit å definere, fordi det hele startet med VGs omfattende gravesak som ble publisert 11. Juni 2016. Sluttrapporten fra Politiet kom i november 2017. Og det var en del omtale etter dette. Skjønnsmessig satte vi slutt-dato for mediesøket til 1. september 2018.

#### ***4.1.1 Luftambulansekrise***

Et søk på ordet “luftambulansetjenesten” i Atekst-arkivet for perioden 1. mars 2018 til 1. juli 2018 gir 2516 treff på nyhetsartikler.

Et tilsvarende søk for samme periode i 2016 gir 222 treff.

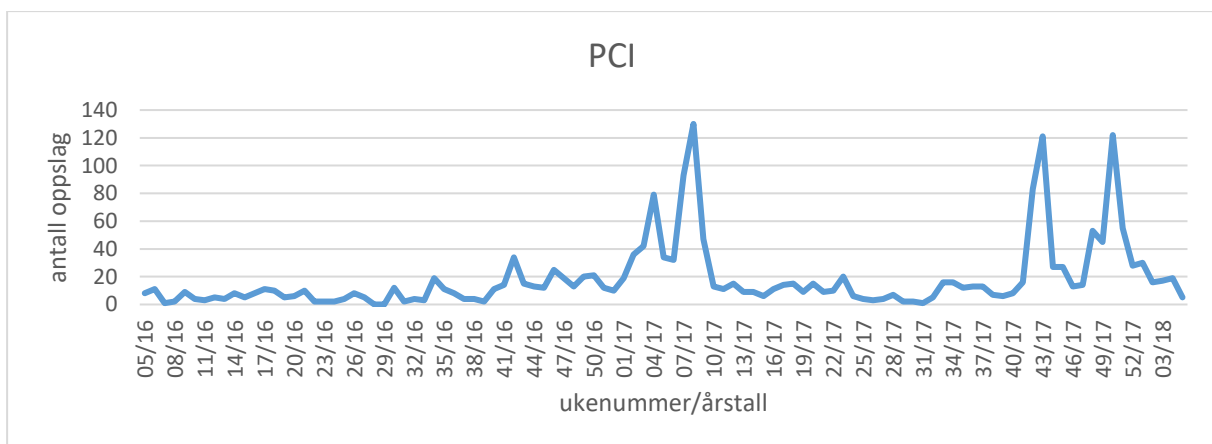


Figur 4: Mediedekning for ordet «luftambulansetjenesten» i perioden mars 2017 – juli 2018.

#### 4.1.2 PCI-saken

Et søk på ordet “PCI” i Atekst-arkivet for perioden 1. februar 2017 til 1. februar 2018 gir 1323 treff på nyhetsartikler.

Et tilsvarende søk for samme periode i 2016 gir 369 treff.

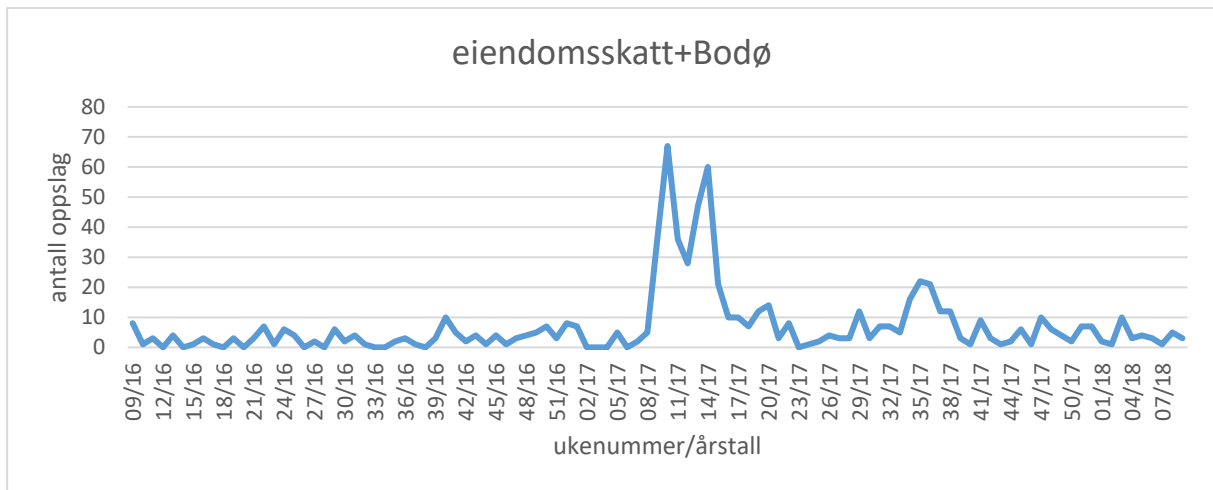


Figur 5: Mediedekning for ordet «PCI» i perioden februar 2016 – februar 2018.

#### 4.1.3 Eiendomsskattesaken

Et søk på navnet “eiendomsskatt+Bodø” i Atekst-arkivet for perioden 1. mars 2017 til 1. mars 2018 gir 586 treff på nyhetsartikler.

Et tilsvarende søk for samme periode i 2016-2017 gir 155 treff.

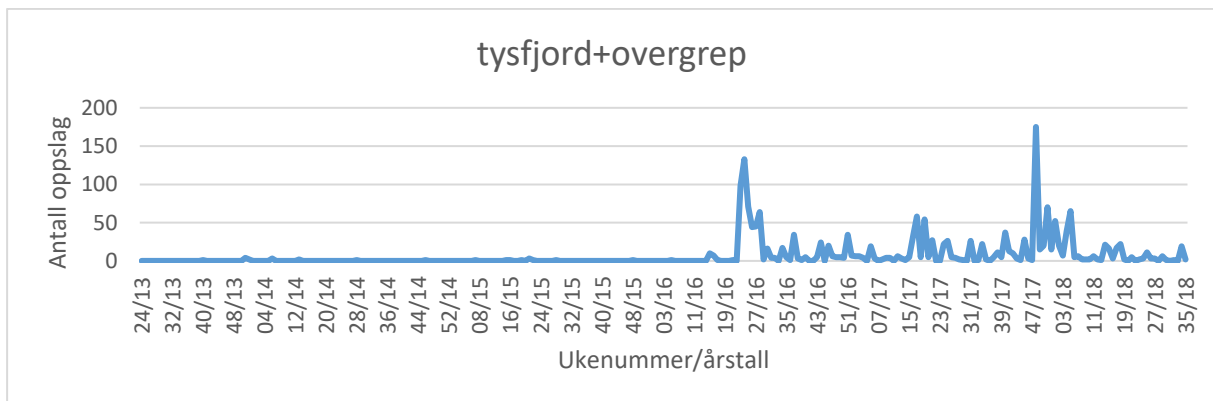


Figur 6: Mediedekning for ordene «eiendomsskatt» + «Bodø» i perioden mars 2016 – mars 2018.

#### 4.1.4 Tysfjordsaken

Et søk på navnet «Tysfjord+overgrep» i Atekst-arkivet for perioden 11. juni 2016 til 1. september 2018 gir 1956 treff på nyhetsartikler.

Et tilsvarende søk for samme periode i 2013-2015 gir 28 treff.



Figur 7: Mediedekning for ordene «Tysfjord» + «overgrep» i perioden juni 2013 – september 2018.

#### **4.2 Hovedfunn - beskrivelse av kategorier**

Den første kategorien er det vi kaller for **erfaringskompetanse**. I dette ligger det hvilke erfaringer, holdninger, kunnskaper og læring informantene tar med seg inn i ei mediekrise. Johannesen og Olsen (2013) bruker begrepet erfaringsnivå, som beskrives som en persons hensikt, identitet, verdigrunnlag, kompetanse og atferd. Vi kan også beskrive det som grunnpakken til lederne før medietrykket slår inn.

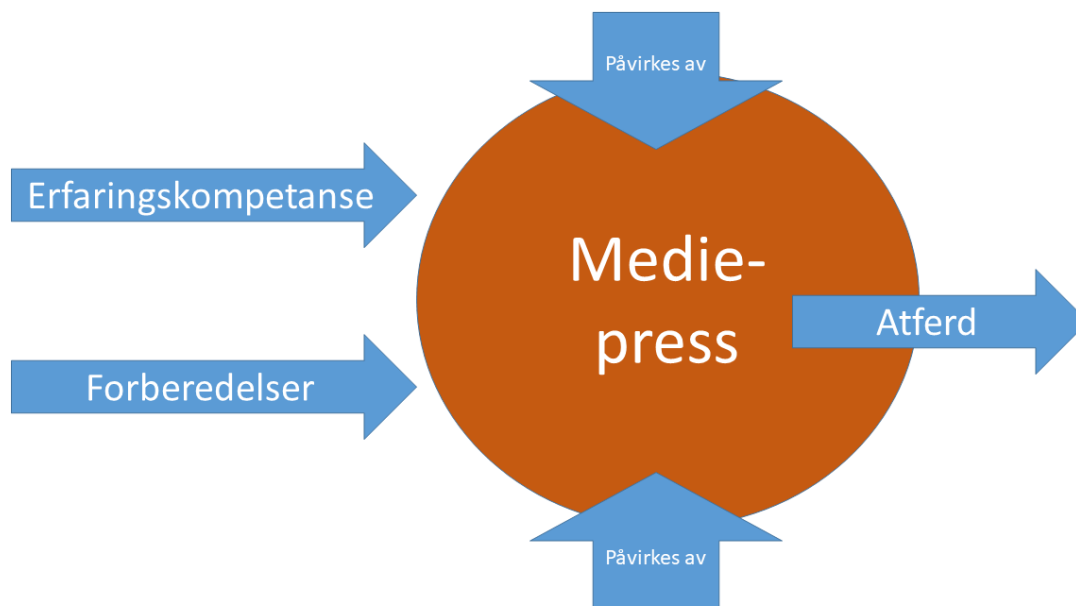
Mens eventuell endret atferd er det som kommer ut – er erfaringskompetansen det som man tar meg seg inn i mediekrisen. Vi sorterer dette videre i ledererfaring, medieerfaring, lederstil, kriseledelse, selvledelse og medierelasjoner. Informantene er ikke presentert for alle disse begrepene – men har svart på ulike spørsmål om deres bakgrunn, erfaringer og holdninger til media og medias rolle. Det sentrale her er hvorvidt vi kan finne sammenhenger mellom det som kommer ut av atferdsendring under medietrykk – basert på hva slags erfaringskompetanse man tar meg seg inn.

Den andre kategorien har vi beskrevet som **forberedelser**. Dette er en kategori som beskriver hvilke forberedelser informantene gjorde før - og like etter det oppsto ei potensiell mediekrise. Dette er en kategori som man kan tenke hører hjemme i erfaringsgrunnlaget, men vi mener den bør kategoriseres som en egen kategori – da dette i stor grad handler om valg av strategi etter at krisa er oppstått. Det interessante her er å se på hvordan man kan finne forklaringer i hvordan lederatferden påvirkes av medietrykk sett opp mot hva slags ulike forberedelser lederne gjorde eller ikke gjorde.

Den tredje kategorien har vi beskrevet som **medietrykket** i seg selv - altså informantens subjektive opplevelse av plutselig økt pågang fra media i en konkret sak. Dette kan også forstås som det som driver fram ei potensiell påvirkning på lederatferden. Det er på mange måter bensinen på bålet. Dette er også forsøkt kvantifisert gjennom søk i Atekst.

Den siste kategorien har vi kalt **atferd**. I denne oppgaven må det forstås som den handling som potensielt endres av medietrykk. Det er altså det som kommer ut av en situasjon med plutselig medieoppmerksomhet. I kategorien atferd ser vi at fysisk og psykisk ytelse, kommunikasjon, beslutninger og samarbeid/samhandling er områder som informantene i ulik grad beskriver at påvirkes av medietrykk. Dette sammenfaller også med eksisterende definisjoner av atferdsbegrepet. (se definisjoner, kapitel 1.3)

Vi har forsøkt å beskrive dette oppsettet i følgende modell;

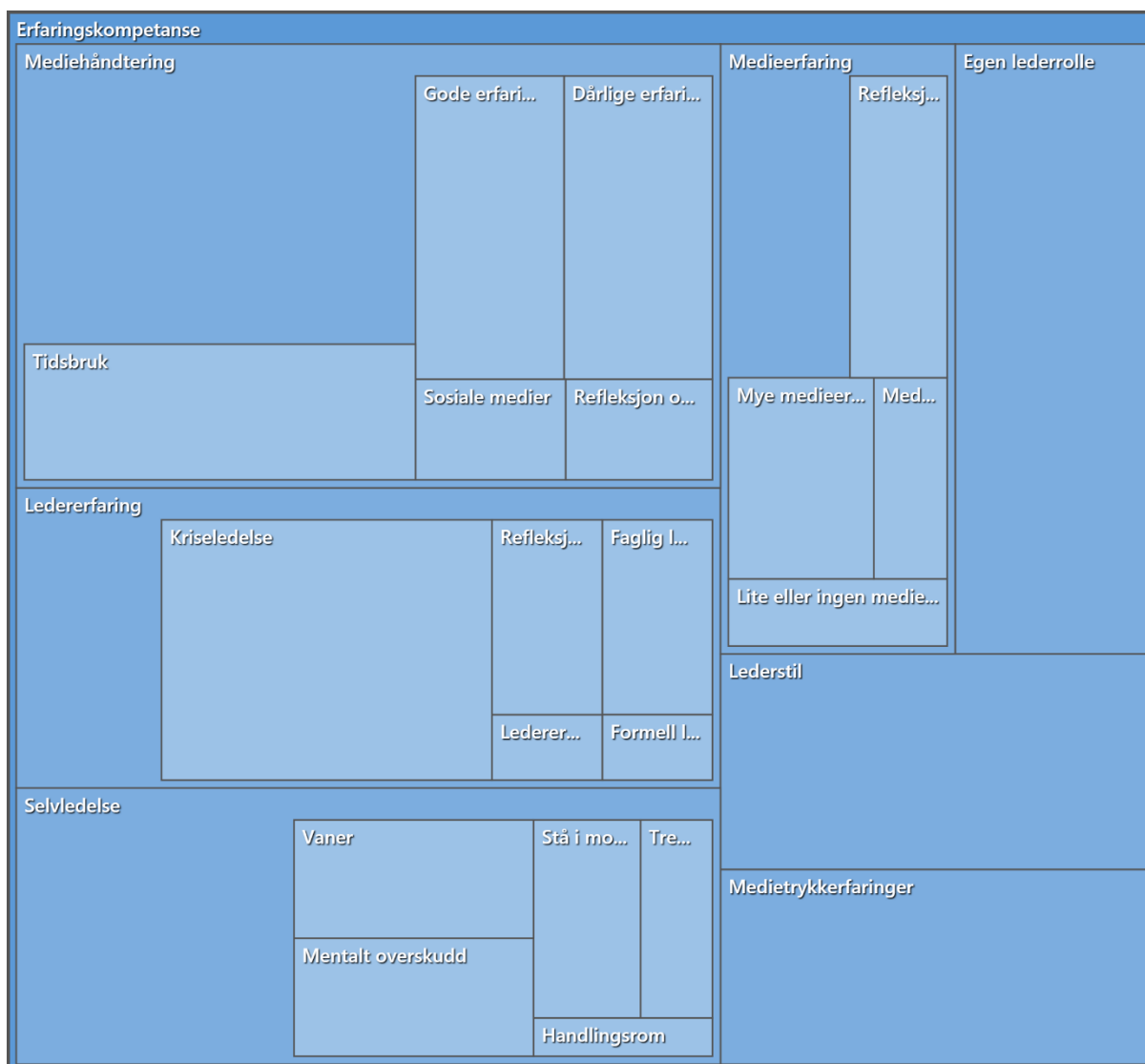


Figur 8: Denne figuren viser sammenhengen med hva den enkelte drar med seg inn i mediepresset av erfaringer og forberedelser og hva dette har å si for hvordan atferden påvirkes av dette medietrykket.

Videre vil vi beskrive funnene våre i de omtalte kategoriene.

#### ***4.3 Erfaringskompetanse***

For å kunne analysere hvordan ledere påvirkes av medietrykk mener vi det er essensielt å først se på hvordan deres erfaringer, holdninger, kunnskap og kompetanse kan være med på å forklare handlingsmønstre og endring av atferd i mediekriser.



Figur 9: Koding av funn i NVIVO relatert til erfaringskompetanse.

#### 4.3.1 Ledererfaring

Informantene er bedt om å beskrive sin egen erfaring og kompetanse som leder. Her spør vi både om arbeidserfaring så vel som utdanning og kurs i ledelse.

Lars Vorland beskriver ei omfattende ledererfaring i helsevesenet fra starten av 80-tallet. Han har direktørfaring på Folkehelseinstituttet før han overtar som toppsjef i Helse Nord RHF i 2003. Han forteller hvordan han i utgangspunktet ikke ønsket jobben som adm.dir i Helse Nord. *“Jeg har ikke søkt på jobben. Ville overhodet ikke ha stillingen. Fordi jeg mente helseforetaket var rotete organisert. Det mener jeg for så vidt fortsatt. Men den stillingen har jeg hatt siden.”* Vorland har ingen formell lederutdanning å vise til.

Tone Vangen har omfattende ledererfaring fra 2000, i hovedsak i politiet, men også fire år som fylkesutdanningssjef i Nordland. Heller ikke Vangen har utdanning innen ledelse, men

har gjennomført enkelte program og kurs. *“Jeg har ingen lederutdanning. Jeg har et lederprogram i offentlig sektor. Europeisk program Crossing the boundaries. Så har jeg gått sjefskurs ved Forsvarets Høgskole. Jeg har ingen studiepoeng i ledelse.”*

Øyvind Juell viser til solid ledererfaring fra Forsvaret, HRS (Hovedredningsentralen) og Luftambulansetjenesten HF - til sammen minst 30 års leder-bakgrunn før krisa i luftambulansetjenesten rammer. *“Ledelse har fulgt med siden jeg starter på befalsskolen. Det er et bredt tilfang av kompetanse i tillegg erfaring med forvaltning av mennesker. Jeg starter tidlig med å bestemme over folks fremtid i Forsvaret.”* Juell har formell lederutdanning gjennom befalsskole, krigskole og stabsskole i Forsvaret.

Ida Pinnerød har begrenset ledererfaring før mediekrisa, men har vært fungerende fakultetsdirektør på Nord Universitet i en kortere periode. Hun har vært ordfører i Bodø kommune siden 2015. Hun har også politisk ledererfaring som nestleder i Nordland Arbeiderparti. Hun mener selv hun har fått mye ledererfaring på kort tid som ordfører. *“Jeg tenker at erfaringer handler om mengde og ulike erfaringer. Jeg har fått mye erfaringer på kort tid vil jeg si.”*

Oppsummert kan vi si at 3 av 4 informanter (Vorland, Juell og Vangen) har omfattende ledererfaring før mediekrisa, mens 1 informant (Pinnerød) har mindre ledererfaring. Kun Juell har formell lederutdanning gjennom Forsvaret. De tre andre informantene har i all hovedsak faglig ledererfaring gjennom jobben, men ingen formell ledelsesutdanning utover enkelte kurs.

Vi skal nå se på hva slags erfaring lederne har med media og medieoppmerksomhet i sammenheng med dette.

#### **4.3.2 Medieerfaring**

Informantene er spurt hva slags erfaring de har med å håndtere mediehenvendelser og medieoppdrag før de opplever den aktuelle mediekrisa.

Ida Pinnerød beskriver hvordan hun har veldig lite erfaring med media før hun blir ordfører i Bodø. Etter det har hun fått noe erfaring med media, men har ikke særlig erfaring med mediekriser før eiendomskatte-saken inntreffer. *“Det var veldig lite. Helt minimalt. Jeg hadde litt fra min jobb på Universitet. Hadde litt erfaring som leder i Bodø Ap, men den medieerfaring jeg har - har jeg fått de siste årene som ordfører.”*

Øyvind Juell på sin side har hatt en del medietrening i Forsvaret og HRS, men har ikke selv opplevd en mediestorm før krisa i Luftambulansetjenesten. Han har i hovedsak forholdt seg til media gjennom å svare på spørsmål som redningsleder på HRS. *“Når jeg starter her var det den ballasten jeg hadde. Her levde vi lykkelig uvitende. Det vi hadde opplevd her tidligere var ikke noe medietrykk å snakke om.”*

Lars Vorland har derimot mye erfaring med å svare media gjennom flere år som leder i Helse Nord før PCI-saken kommer opp. Han har stått sentralt i flere store nasjonale mediesaker før PCI-saken. Han har også fått medietrening. *“Jeg har fått treningen i det, og etter hvert mye erfaring. Vi hadde SARS. Den nye sykdommen i 2003. Da var jeg uenig med hun som var sjef i USA. Hun mente man ikke kunne stoppe den, mens jeg mente den var lite smittsom. Det ble mye støy. Jeg har lært mye av disse sakene.”*

Tone Vangen beskriver også mye erfaring med media gjennom jobben som politijurist, der hun har frontet flere store politisaker. *“Man måtte møte media mye i jobben som jourhavende jurist. Det var mange nasjonale saker. Det som var ilddåpen var Cato Air-saken. Så var det det drapet i Meløy. Så jeg hadde egentlig mye erfaring med media.”* Også Vangen forteller hun har hatt mediekurs opp gjennom karrieren, men at det er noen år siden siste kurs.

Oppsummert ser vi at 2 av 4 informanter (Vorland og Vangen) har mye erfaring med å håndtere media og har opplevd flere mediestormer tidligere. 1 informant (Juell) har erfaring med å svare media, men ikke med omfattende medietrykk. 1 informant (Pinnerød) har lite erfaring med medietrykk i forkant av mediekrisa.

Vi ser altså en stor variasjon i grad av leder- og medieerfaring blant informantene. Vi ser at Juell har mye erfaring med å forholde seg til media, men ingen erfaring med mediekriser. Det oppleves ikke som relevant erfaring når krisa i hans organisasjon oppstår plutselig. Han er derimot den eneste med faktisk utdanning innen ledelse.

Pinnerød har svært lite ledererfaring og medieerfaring før hun blir ordfører i Bodø i 2015. Hun har derimot opparbeidet seg litt erfaring med media før eiendom-skatte-saken, men har ikke stått i noen mediestormer av samme størrelse før den saken oppstår. Vangen og Vorland har sammenlignbar erfaring som leder og med medietrykk. De har opplevd flere saker med stor medieoppmerksomhet i sine karrierer før PCI-saken og Tysfjord-saken.



### 4.3.3 Vurdering av egen lederstil

For å finne hvordan medietrykk påvirker ledere, mener vi det er relevant å se dette i sammenheng med hvilken lederstil og lederegenskaper våre informanter mener de har. Vi har spurt informantene hvordan de ser seg selv som leder.

Lars Vorland beskriver seg som en leder som stoler mye på folk. Han legger vekt på at konflikter ikke er skapende, og er opptatt av å finne løsninger som alle kan enes om. Hans trang til å stole på folk har noen få ganger gitt utfordringer beskriver Vorland. *“Jeg stoler veldig mye på folk. Og det har jeg angret på det et par tre ganger. Ikke stort mer på alle de årene. Man kan si at man blir lurt ved at folk sier de har gjort ting de ikke har gjort. Men det skjer bare en gang. Jeg finner meg ikke i slike ting“.*

Tone Vangen ser på seg selv som en inkluderende og delegerende leder. Hun beskriver seg som introvert, noe som hun må jobbe med i lederrollen. *“Jeg er jo en ganske introvert og tilbaketrukket personlighet. Det er jo ei utfordring når man skal være den store tøffe som skjærer igjennom. Jeg har fått beskjed opp gjennom at jeg må bli mer tydelig. Og det syns jeg at jeg har utviklet”* Vangen er bevisst på at hun ikke sitter på alle svarene. Hun er opptatt av å sette mål og retning og utløse den kollektive kapasiteten i organisasjonen.

Ida Pinnerød beskriver seg også som en leder som er opptatt av å få fram laget. *“Jeg prøver få frem det beste i laget og jeg er veldig klar over at vi aldri er bedre enn det vi er som helhet. I en kommune med 4500 ansatte er det krevende.”* Pinnerød er opptatt av struktur og få ting gjort. Hun forklarer det er viktig for henne å ta belastningen for andre.

Øyvind Juell beskriver seg som en uformell og delegerende leder som ikke står på barrikadene og kjefter. Han er opptatt av frihet under ansvar, noe som setter krav til kontrollfunksjonen hos han selv. *“Jeg må sikre meg at jobben blir gjort. Det passer bra i dette foretaket. Jeg har nemlig ikke noe ledergruppe. Det er bare meg.”*

Oppsummert ser vi at informantene beskriver seg selv som inkluderende, delegerende og lyttende. Det er en fellesnevner at ingen mener de er typiske autoritære ledere. Både Juell og Vorland har en lederstil der man har utøver stor tillit til sine medarbeidere og at jobben blir gjort. Pinnerød gir uttrykk for et større kontrollbehov og strukturbehov enn de øvrige informantene. Pinnerød og Vangen snakker begge om lede gjennom lagarbeid. De er også de to informantene som er utøvende ledere for de største organisatoriske enhetene, og det er nærliggende å tro at en slik lederstil er mer nødvendig for disse av den grunn.

#### 4.3.4 Selvledelse

Vi mener det er vesentlig å se på hvilke teknikker informantene eventuelt benytter for å kunne stå i motstand og hvordan det spiller inn på graden av påvirkning på atferden medietrykket har for den enkelte. Informantene i denne oppgaven er ikke blitt introdusert for begrepet selvledelse – men er bedt beskrive hvorvidt de har ulike teknikker de bruker for å takle krevende perioder i lederjobben.

Ida Pinnerød er opptatt av å ha tid til seg selv i en hektisk arbeidshverdag. Hun forteller hun bruker Willy Railo-teknikker for å få mentalt overskudd. Hun mobiliserer seg selv og er handlingsorientert. På kveldene skriver Pinnerød notater om hvordan dagen har vært. Det er både for å avregere, men også for ha som dokumentasjon for ettertiden. *“For meg er det viktig å ha det skrevet. Ting kan fort forsvinne. Da er det viktig for meg å kunne gå tilbake. Det er for egen del å vite. Det flyter over i hverandre hva som egentlig skjedde.”*

Lars Vorland er opptatt av å holde seg fysisk aktiv og forteller hvordan han tvinger seg selv til å trene i krevende perioder. Han beskriver hvordan trente mer enn normalt under PCI-saken. *“Jeg tvang meg selv til å trene mer. Jeg har heldigvis et treningssenter bare 200 meter fra der jeg bor. Jeg vet nemlig det hjelper med trening”.*

Øyvind Juell beskriver også behov fysisk aktivitet (turer i skog og mark) i krevende perioder, og bruker dette til å få tømt hodet. *“Det er viktig å få pusterom. Jeg går på en fjelltopp eller en tur i skog og mark. Du må ha noen fristunder eller så går det ikke.”* Juell forklarer han er bevist på å distansere seg fra ulike ytringer i media.

Vangen er opptatt av å skape seg pustepauser i krevende perioder, men gir ellers få beskrivelser av selvledelse.

Oppsummert ser vi at 3 av 4 informanter (Pinnerød, Vorland og Juell) har ulike teknikker og strategier for selvledelse for å kunne stå i motstand og skape seg overskudd i krevende arbeidsperioder. 1 informant (Vangen) har mindre fokus på dette. Juell og Vorland er opptatt av tid til fysisk aktivitet i krevende perioder, mens Pinnerød i større grad er opptatt av tid til seg selv og tankene. Som hun sier; *Jeg må ha litt ro før jeg legger meg og kunne sette meg ned alene med hodet. For å reflektere litt. Bare denne bilturen hjem. Jeg er glad jeg bor på Tverlandet. Jeg får tenkt litt på veien”.*

#### 4.3.5 Kriseledelse

Vi mener kompetanse på kriseledelse er relevant for å se hvordan informantene påvirkes av medietrykk. Vi kan se på medietrykk som en kriselignende tilstand – der erfaring med kriseledelse kan være nyttig kunnskap.

Informantene er spurt hva slags erfaring de har med kriseledelse. Da først og fremst med tanke på operasjonelle beredskapskriser og ledelse av disse.

Lars Vorland beskriver lang erfaring med kriseledelse. Men han viser til hvordan han i senere år har erfart at han selv ikke kan lede krisestab under hendelser som får stor medieoppmerksomhet. *“Det vi har lært er at jeg ikke skal lede krisestaben, men være ansiktet mot media. Så leder fagdirektøren krisestaben.”*

Øyvind Juell har også lang erfaring med krisehåndtering gjennom Forsvaret og HRS. Han forklarer hvordan han forsøkte å lede krisestaben i Luftambulansesaken, men at han opplevde at dette ikke lot seg gjøre. Han mener han aldri fungerte som kriseleder i beredskapshåndteringen slik planene tilsa. *“Jeg var tilstede på et par møter i starten, men måtte etter hvert bare melde avbud. Jeg måtte sende andre folk. Jeg var aldri kriseleder i den beredskapshåndteringen.”*

Tone Vangen beskriver erfaring med å håndtere krisesituasjoner, men at det er noe annet å håndtere mediekriser som rammer egen organisasjon. Hun mener det er en fordel for politiet under mediekriser at man har en veldig formell og innarbeidet struktur for krisehåndtering. *“Kriser er noe vi kan. Det er bang bang bang. Når vi har identifisert situasjonen er vi ganske handlekraftige. Men det er noe annet når den rammer deg selv. Det er vi ikke så trent på å håndtere.”*

Ida Pinnerød har lite erfaring med kriseledelse, men viser til deltakelse i enkelte øvelser.

Oppsummert har 3 av 4 informanter (Vorland, Juell og Vangen) god erfaring med kriseledelse og håndtering av operasjonelle kriser. Pinnerød har lite erfaring med kriseledelse. Det er interessant å se hvordan Vorland før PCI-saken har erfart at han ikke kan lede krisestaben, mens Juell under Luftambulansesaken opplever at det ikke lar seg gjøre - blant annet på grunn av trykket fra media. Her er det altså forskjell i deres erfaringskompetanse som kan gi et utslag for hvordan informantene blir påvirket av medietrykk.

Det er også en faktor at Vangen trolig kan dra nytte av politiets enorme kompetanse på operasjonell krisehåndtering under mediekriser.

#### **4.3.6 Medierelasjon**

Vi mener informantenes holdninger og relasjoner til media før ei oppstått mediekrise er relevant for å kunne analysere hvordan atferden potensielt endres av medietrykk. Vi har spurt informantene hvilket forhold de har til media og medias rolle på mer generelt grunnlag.

Lars Vorland har i hovedsak gode erfaringer med media, og er velvillig til å svare på forespørsler fra pressen. Han beskriver en episode med dårlig erfaring der hans motiver ble kritisert uten at han selv var kontaktet. *“Det tok jeg ille opp. Det gjør jeg fortsatt. Det med personlige karakteristikk uten å ha snakket med folk tåler jeg ikke.”*

Tone Vangen er opptatt av åpenhet overfor media og beskriver hvordan man er avhengig av pressen for å nå ut med ulike budskap. Har jevnt over gode erfaringer med media, spesielt med journalister hun har opparbeidet tillit til. *“Det er noen du har møtt mange ganger som du stoler på. Det gjør deg mer avslappa. Fordi man vet det blir gjort ordentlig. Så er det noen man er mer usikker på.”*

Ida Pinnerød uttrykker også stor respekt for journalister og er opptatt av å ha et profesjonelt forhold til journalister. Hun er selvkritisk til hvordan hun svarer i intervju – mer enn å kritisere medias fremferd og media rolle. *“Det irriterer meg dersom jeg sier noe feil. Særlig tv og radio er det at man snakker for lenge eller for mye. Da blir jeg irritert på meg selv.”*

Øyvind Juell gir uttrykk for et ambivalent forhold til media. Han opplever større tillit til riksdekkende medier enn lokale medier. Han beskriver først og fremst negative erfaringer med Nordlys, som han mener hadde en klar agenda i dekkningen av Luftambulansesaken. *“De hadde alliert seg med Lufttransport som ønsket at kontrakten med Babcock skulle kanselleres. Partiet Rødt og Mads Gilbert var på laget der. Det var veldig forskjellig hvordan jeg opplevde mediene i den saken.”* Juell har også erfaringer med at innsynsbejæringer fra media tar mye tid, noe som oppleves frustrerende.

Oppsummert har 3 av 4 informanter (Vangen, Pinnerød og Vorland) generelt gode erfaringer og relasjoner med media, mens 1 informant (Juell) uttrykker delte erfaringer, særs med en navngitt lokalavis. Juell har dog få negative erfaringer med media før Luftambulansen-saken. Alle informantene uttrykker respekt for journalistene rolle og samfunnsoppdrag, men Juell opplever en del av innsynsbejæringer som unødvendig arbeid. Vangen er avhengig av media for å nå ut med viktig informasjon fra politiet til publikum og har dermed et klart symbiose-forhold til media.

Oppsummert finner vi at informantene har ulike erfaringskompetanse som de drar med seg inn i mediekrisa. Før vi ser på neste kategori (forberedelser), kan vi forsøke å oppsummere kategorien erfaringskompetanse.

Vi ser at lang ledererfaring ikke nødvendigvis har avgjørende betydning dersom medieerfaringen ikke er tilstede. Juell har den største ledererfaringen, men har aldri opplevd en nasjonal mediestorm før luftambulansesaken i 2018. Den medieerfaringen han har i forkant oppleves ikke som relevant.

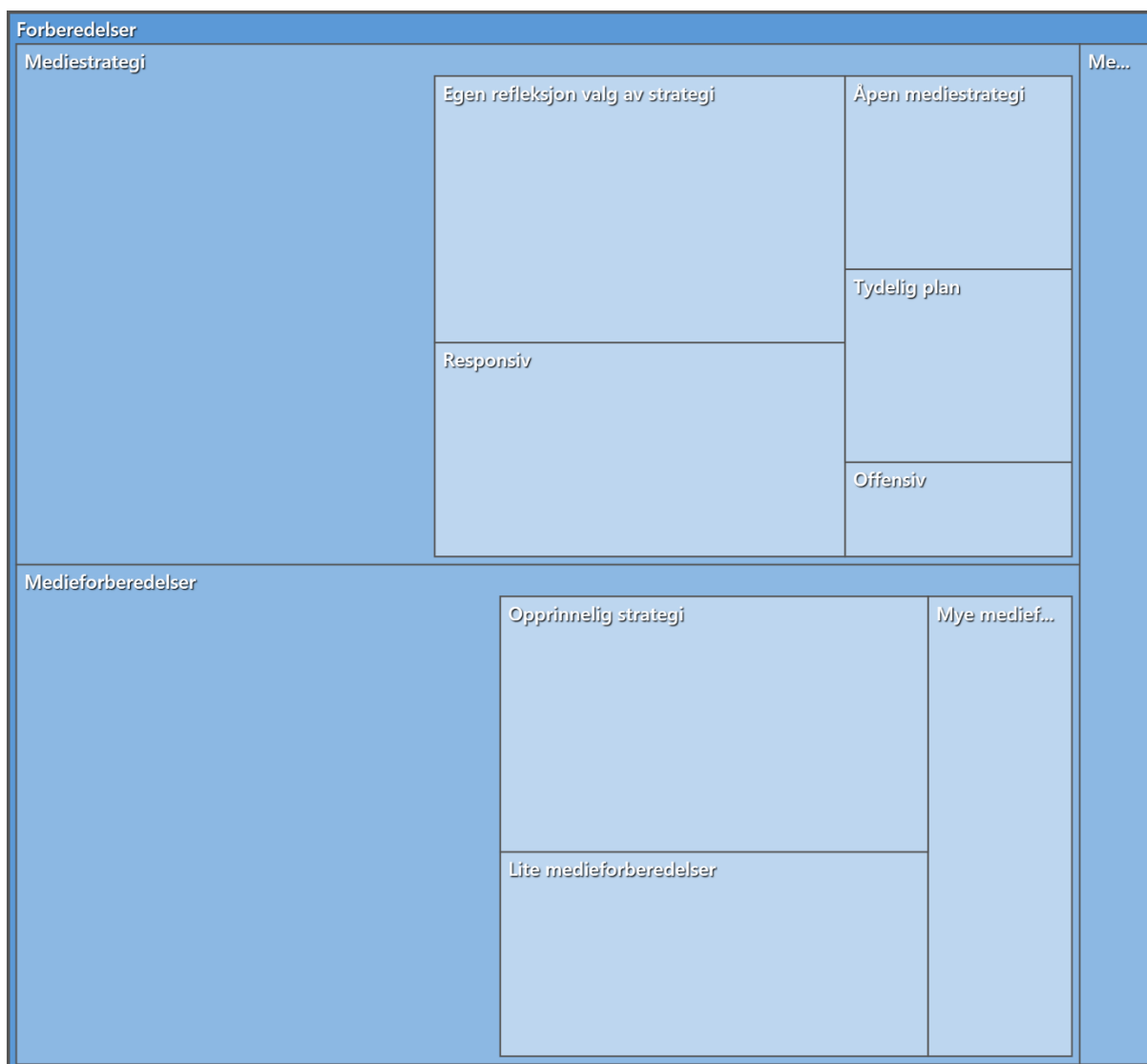
Vorland og Pinnerød har helt klare teknikker for selvledelse for å kunne stå i motstand – noe som oppleves avgjørende for å kunne tåle medietrykket. Pinnerød er den med minst leder og medieerfaring – og er trolig spesielt avhengig av disse teknikkene. Ingen av lederne ser på seg selv som autoritære, men er opptatt av inkludering, delegering og lagspill. Spesielt Vangen og Pinnerød, som leder de to klart største organisatoriske enhetene, er opptatt av lagarbeid.

Flere av informantene har god erfaring med kriseledelse – som vi kan anta er nyttig for å kunne håndtere mediekriser. Spesielt Vangen, som leder en organisasjon som er meget godt trent i krisehåndtering. Det er interessant å se at Vorland har erfart lenge før PCI-saken at han ikke kan lede krisestab på grunn av medietrykk – mens Juell erfarer dette først under luftambulansesaken. De har begge cirka samme ledererfaring, men altså ulike erfaringskompetanse på dette området.

Alle informantene har stor forståelse og respekt for medias rolle, mens Vangen i politiet er den eneste som kan sies å ha et klart symbiose-forhold til media. Juell, som har et ambivalent forhold til media, har før luftambulansesaken i liten grad vært nødt til å forholde seg til media i det hele tatt. Vorland og Pinnerød har derimot måtte forholde seg mye til media som direktør i Helse Nord og ordfører i Bodø. Det samme har Tone Vangen gjort som politijurist og politimester.

#### ***4.4 Forberedelser***

For å se på hvordan atferd endres av medietrykk, mener vi det også er relevant å se nærmere på hvilke forberedelser informantene gjorde før mediekrisa oppsto, eller rett i etterkant at saken ble kjent. Det sentrale her er i hvilken grad lederne var forberedt, eller forsto potensialet for medietrykk i den aktuelle saken i en tidlig fase - og hvilke tiltak og grep man eventuelt satt i verk.



Figur 10: Koding av funn i NVIVO relatert til forberedelser.

Informantene er bedt beskrive hvilke vurderinger som eventuelt ble gjort i forkant av mediekrise, eller rett etter at mediekrise oppstår. Altså hva man planla i første fase for å begrense skadeomfanget.

Tone Vangen beskriver hvordan hun er helt uforberedt på at VG avslører omfattende overgrep i Tysfjord kommune. *“Jeg visste ikke at det kom på trykk den dagen. Det hadde vært noen folk fra VG her, men jeg visste ikke noe om det. De skjønnte nok ikke hvor stort det blir, så jeg hadde ikke fått noe varsel.”* Vangen beskriver hvordan hun bruker helga til å forberede en mediestrategi til første arbeidsdag. Det ble så satt ned en prosjektorganisasjon som Vangen har utarbeidet et mandat til. *“Jeg sa at dette må vi gjøre koste hva det koste vil. Jeg tenkte, jeg ville ikke ligge på sofaen og lese at jeg var en av de som ikke gjorde noe. Så min jobb var å lage retning og mandatet. Så gjorde de jobben.”* Når politiet senere skal legge fram en stor

rapport om etterforskningen, forteller Vangen hvordan man bruker mye tid til forberedelser. Hun beskriver hvordan de øver på pressekonferansen i dagene i forkant.

Ida Pinnerød forklarer at hun også er dårlig forberedt før eiendomsskatte-saken blir kjent. Hun er ikke informert i forkant av egen organisasjon og beskriver dette som en stor svikt. *“Det ble ikke gjort noen grundige vurderinger fra kommunen. Jeg var ikke klar over at det gikk ut på det tidspunktet. Her er det en stor svikt fra en samlet kommune. Det var ingen diskusjon om dette.”* Dette er altså samme mye av samme opplevelse som Vangen beskriver, men Pinnerød gir ikke informasjon om at det settes ned en egen prosjektorganisasjon eller lignende.

Pinnerød beskriver derimot hvordan hun bruker tid på å få fram fakta, og hvordan hun får råd av partifeller i Arbeiderpartiet. Hun ønsker å handle raskt, men opplever at lovverket gjør det vanskelig å gripe inn politisk i eiendomsskatte-spørsmål. Strategien er å kommunisere at innbyggerne må klage på det de mener er feil med skattenivået for sin bolig.

Øyvind Juell mener han også er dårlig forberedt før krisa i Luftambulansetjenesten. Han viser til at man fikk uoffisiell informasjon om en mulig aksjon i forkant, men at han ikke var forberedt på mediestormen som fulgte. *“Klokken 10.10 fikk vi plutselig telefoner fra aviser vi ikke hadde hørt om. Fra små aviser på Vestlandet, til Nordlys og riksmidier. Alle var på ballen samtidig. VG, NRK, TV2. Jeg var ikke forberedt på en sånn storm”* Juell mener aksjonen var planlagt og styrt. Han opplever det svært utfordrende å legge en god mediestrategi i tidlig fase fordi situasjonen var veldig uoversiktlig. *“Det første døgnet var det null flyberedskap. Det kan vi kalle ei krise. Fra da tok det helt av. Vi kunne ikke kontrollere noe som helst. Du ante ikke hva som ble neste initiativ.”* For Juell er hovedfokuset først og fremst å håndtere beredskapssituasjonen.

Lars Vorland mener derimot han er godt forberedt på PCI-saken. Han bruker mye tid på å lese seg opp i forkant for ikke å bli tatt på fakta i saken. Også styresaken var godt forberedt mener han. *“Jeg leste meg kraftig opp. Jeg har nok ikke lest meg mer opp tidligere.”* Vorland forteller at han var skjønte det kom til å bli medietrykk, men ikke så voldsomt som det ble. Det gjøres likevel ingen risikoanalyse av mediepress i forkant. *“På forhånd visste vi jo at det ville bli trykk, men ikke så voldsomt som det ble. At det ville bli styr var jeg trygg på - men jeg trodde det ville gå relativt fort over.”*

Oppsummert ser vi at 3 av 4 informanter (Vangen, Pinnerød, Juell) er ikke forberedt på medietrykket som oppstår, mens 1 informant (Vorland) er forberedt på medietrykk, men ikke på omfanget. Etter at mediekrisa oppstår lager 1 informant (Vangen) en tydelig handlingsplan

på å håndtere medietrykket, mens de øvrige informantene agerer i hovedsak responsivt på medietrykket. Både Vangen og Pinnerød opplever at personer i egen organisasjon sitter på informasjon som de ikke får før saken blir kjent i media. Spesielt Pinnerød omtaler dette som en stor svikt. Selv om Vorland skjønner det vil bli stor medieoppmerksomhet, gjøres det ingen risikovurderinger i forkant. Som han selv beskriver det; *“Jeg gikk ut fra at jeg måtte håndtere det.”*

Vi må også se forberedelsene i sammenheng med hva slags type mediekriser informantene står i. Kun Juell må f.eks også håndtere ei operasjonell beredskapskrise samtidig som medietrykket oppstår.

Vi skal nå se videre på hvordan informantene beskriver og opplever selve medietrykket.

#### **4.5 Medietrykket**

Informantene er bedt beskrive hvordan de selv opplever at medietrykket rammer i den aktuelle mediekrise. Det er altså deres subjektive opplevelse av omfang og størrelse som er sentralt her.

Lars Vorland beskriver et kraftig trykk fra spesielt media i Tromsø og nordover. Han bruker uttrykk som en “eksplosjon” i Tromsø, som senere får med seg medier i Finnmark. Han er overrasket over intensiteten og varigheten. Det oppleves frustrerende å til stadighet måtte svare på spørsmål fra media og leserinnlegg fra ansatte på UNN. *“Det var helt kolosalt. Det verste var at trykket var rettet direkte mot oss, og spørsmålet var hvordan vi skulle håndtere det? Skal vi gå ut i media å svare eller la være. Men du kan ikke si ingen kommentar. Det er døden.”* Vorland forteller også hvordan han må håndtere en intern konflikt med alvorlige beskyldninger mot leder i egen organisasjon. Det oppleves utfordrende i en allerede krevende faglig debatt. *“Så lurte vi fælt på hva vi skal si. En sak som var så alvorlig om man skal tro på Marianne. I Tromsø trodde man ikke på henne. At hun var emosjonell og overdrev. Det kan jeg ikke forholde meg til, og jeg må tro på henne. Etter min mening måtte han slutte. Og det var det mange på UNN som ikke likte.”*

Tone Vangen beskriver medietrykket i Tysfjord-saken som “all over”, men i hovedsak fra nasjonale medier. Lokale medier er mindre aktive ifølge Vangen. I løpet av etterforskningen kommer også internasjonale medier på banen. Hun viser til at det fortsatt er daglige oppslag om Tysfjord-saken i media. Vangen opplever medietrykk generelt som at hun står i “skuddlinjen” der hun til stadighet blir skutt på i et politisk spill. Vangen gir også uttrykk for at det er vanskelig å komme fram med nyanser der media har en forutbestemt plan for



dekningen av saken. Hun viser til eksempler på mediasaker som hun opplever som rene kampanjer. *“Det er det vanskeligere å stå i. Man føler seg fortapt. Her vil media ha mye oppmerksomhet og påvirke politikere helt opp på toppen. Vi blir bare en brikke i spillet”*

Ida Pinnerød har ingen konkret negativ erindring av medietrykket i eiendomsskatte-saken i starten, men beskriver hvordan hun går inn i en slags “håndteringsmodus”. Hun er opptatt av å rydde plass i kalenderen og svare media etter beste evne. I første fase var trykket fra media mest lokalt, men utviklet seg til å bli et nasjonalt trykk. Hun opplever at hun blir sliten først noen uker etter at saken starter. Pinnerød beskriver et stort medietrykk rettet mot seg selv etter at hun takket nei til å delta på en NRK-debatt til fordel for ei skoleforestilling til sønnen. *“Jeg ble beskyldt for å være feig og snike meg unna. Det kjente man litt på. Men jeg står for valget jeg tok. Jeg hadde gjort det igjen.”*

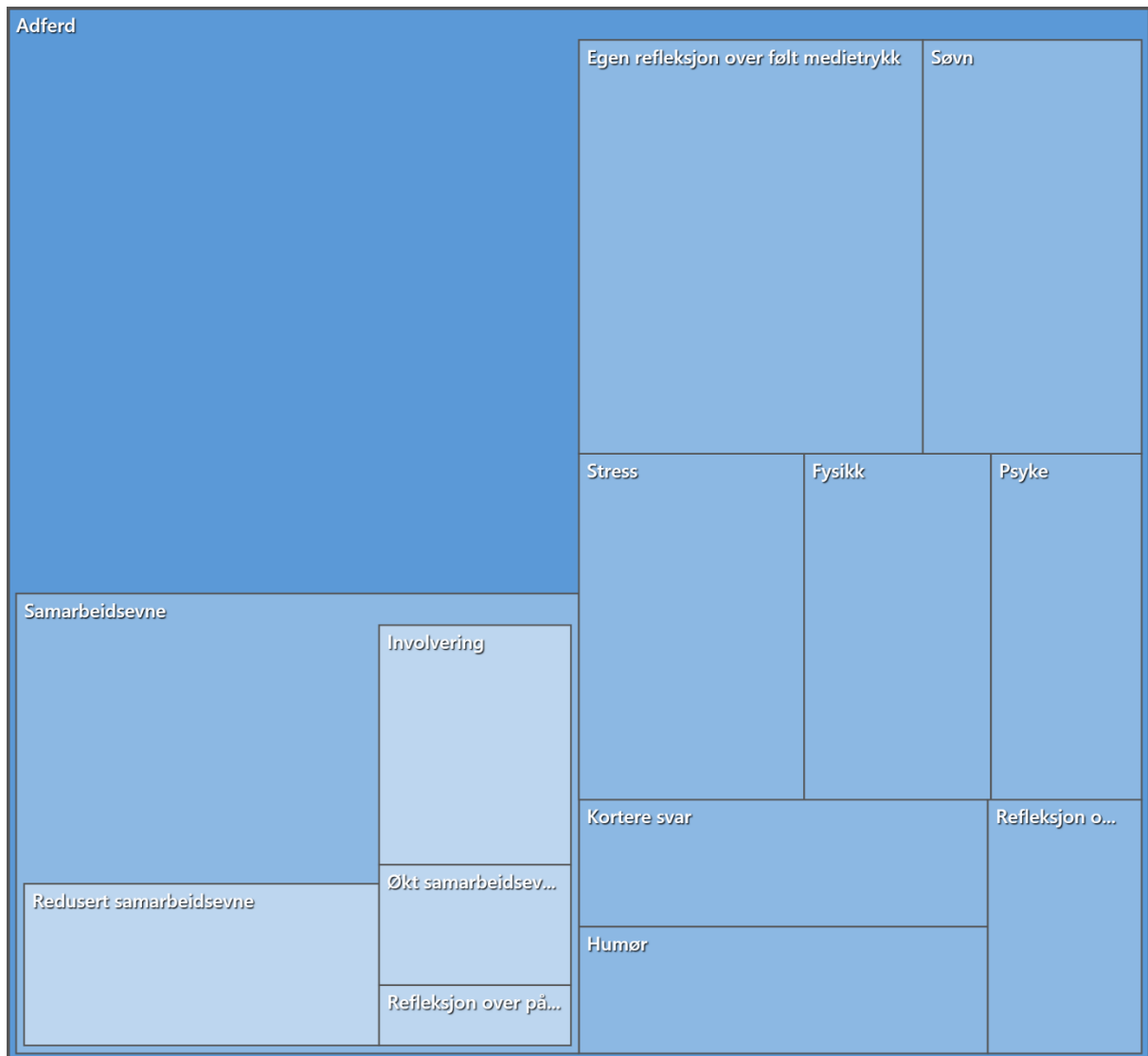
Øyvind Juell beskriver medietrykket som en heksejakt på seg selv som leder, *“Noen medier skal ha blod. Og når de lukter de blod er det øverste sjef som skal få kjørt seg”*. og der politikere bidrar til økt trykk gjennom uttalelser han mener handler om behov for å score billige politiske poeng. Han forteller hvordan han bruker hele arbeidsdager til å svare media og at det går utover jobben som leder. Det oppleves vanskelig å komme på offensiven overfor media. Det er også vanskelig å få korrigeret opplysninger i media. Juell gir uttrykk for frustrasjon over ikke å kunne ha kontroll på hva media skriver og deres agenda. *“Vi rakk aldri være noe annet enn responsiv. Vi prøvde å lage noen pressemeldinger i forkant og oppdatere hjemmesida vår. Men de ville snakke med folk uansett hva som stod der. I den grad vi forsøkte å være i forkant, var det veldig vanskelig.”*

Oppsummert ser vi at 3 av 4 av informantene (Vangen, Vorland og Juell) beskriver medietrykket som stort og massivt. Pinnerød har ikke en tilsvarende opplevelse i første fase. Når diskusjonen om deltagelse i NRK-debatten kommer opp blir trykket rettet direkte mot henne. Alle opplever en stor nasjonal oppmerksomhet og blir kontaktet av nasjonale medier, så vel som regionale og lokale medier. I Tysfjord-saken opplever Vangen, som den eneste av informantene, også et internasjonalt medietrykk. Vorland og Vangen opplever et stort mediepress som vedvarer over lang tid, mens Pinnerød og Juell opplever medietrykk i en kortere tidsperiode. Spesielt Vorland opplever mye av kritikken fra media rettet direkte mot seg selv, mens Vangen gir uttrykk for at hun ikke opplever kritikken rettet mot henne som politimester. Juell, Pinnerød og Vorland må i stor grad også forholde seg til et stort politisk press. Vangen må det i mindre grad.

Vangen og Juell gir uttrykk for at det er utfordrende å få fram sin versjon av sakene der media har en forhåndsdefinert agenda eller plan for saken. Som Juell beskriver det; *“Å få media til å skrive det vi mener er sannheten er umulig. Du blir litt fortvilt, men det er en del av jobben. Så vet vi at media går sine egne veier, og vi må bare fore med saklig og god informasjon.”*

#### 4.6 Atferd

Over har vi redegjort for funn innen kategoriene erfaringskompetanse, forberedelser og beskrivelser av medietrykk. Videre ser vi på hvordan informantenes atferd i sammenheng med medietrykk. Atferd er den faktoren som potensielt påvirkes av mediepresset. Vi deler atferd opp i fire underkategorier; Beslutningsevne, Kommunikasjonsevne, Samarbeidsevne, Fysisk og psykisk ytelse.



Figur 11: Koding av funn i NVIVO relatert til atferd.

#### **4.6.1 Beslutningsevne**

Som leder er det å fatte beslutninger en helt sentral del av selve ledelsesutøvelsen. Spørsmålet er da hvordan disse beslutningene kan bli påvirket av stor medieoppmerksomhet mot lederen som skal ta disse. Beslutning kan defineres som et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en form for forpliktelse til handling. Det kan også forstå beslutninger som det endelige utfallet av en prosess. Sentralt her står evne til å identifisere problem, samle informasjon, velge handlingsalternativ og iverksette dette. (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Vi har spurt informantene om hvordan de opplever at de ulike beslutningene de fattet under mediekrisa ble påvirket av trykket fra media. Informantene stod fritt til å selv vurdere på hvilken måte beslutningene eventuelt ble påvirket/annerledes på grunn av medietrykket de stod i.

Lars Vorland beskriver at beslutningene hans stod seg kvalitetsmessig i PCI-saken, men at det tar lengre tid å fatte beslutninger på grunn av medietrykket. Han mener altså at tempoet gikk ned, men ikke kvaliteten. *“Det gikk saktere. Det var så mye annet som kom inn. Jeg tror de sakene som skulle innom meg tok lengre tid.”*

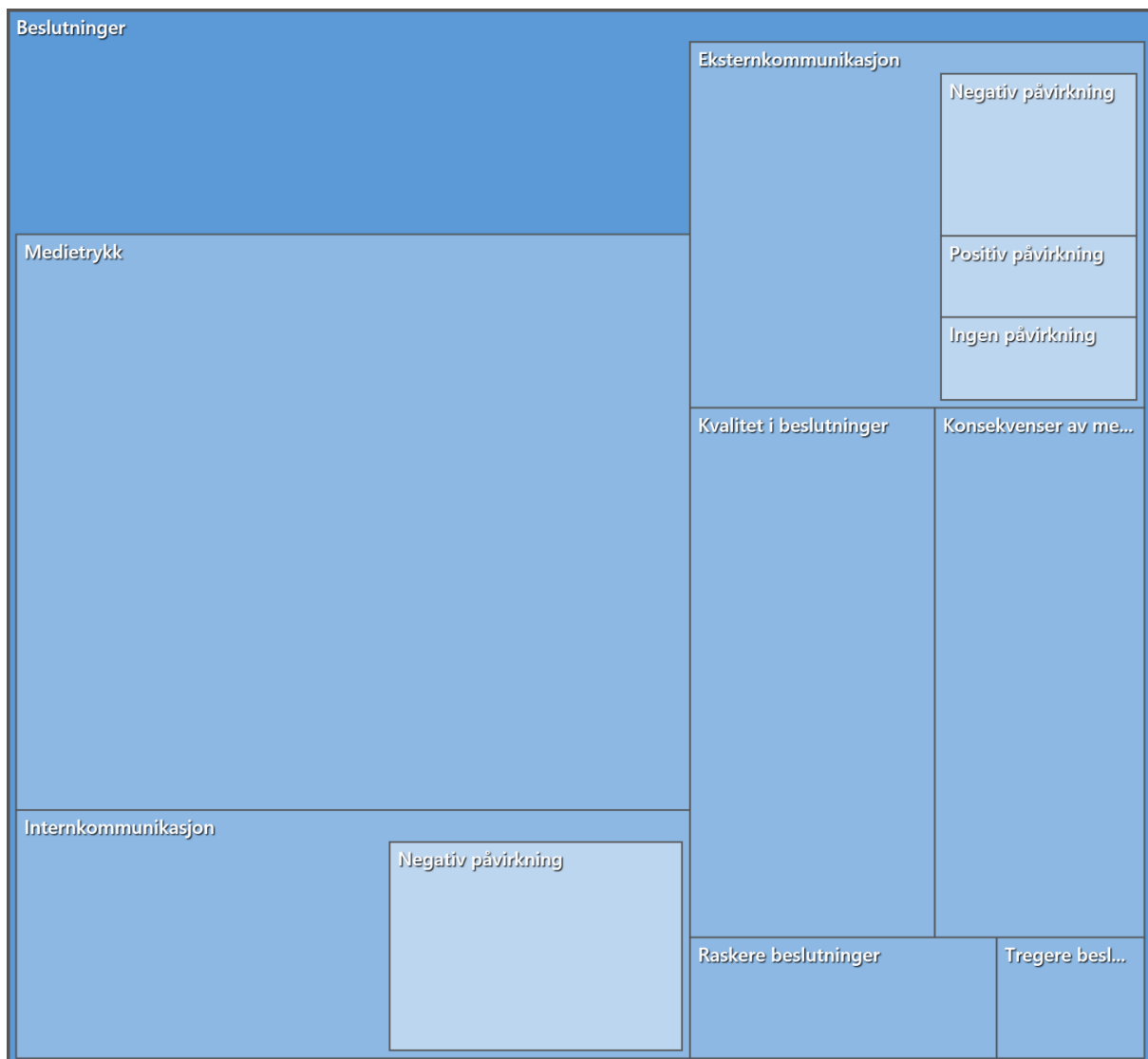
Tone Vangen mener på sin side at medietrykket gjør at kvaliteten på beslutningene går ned, forklart ved økt tidspress. Hun blir redd for å gjøre feil. Hun beskriver hvordan det brenner rundt henne og at det ikke er rom til å utrede så grundig før man beslutter som ønskelig: *“Når du ønsker du kunne brukt mer tid, men du er nødt til å svare. Da er det klart at kvaliteten går ned.”* Dette er dog mer generelle beskrivelser, og ikke nødvendigvis koblet opp mot Tysfjord-saka.

Ida Pinnerød opplever på sin side det motsatte - at medietrykket gjør at hun er mer skjerpet og dermed fatter bedre og mer gjennomtenkte beslutninger. *“Jeg opplever at man blir mer skjerpet – for å fatte de riktige beslutningene. Det er mye struktur. Jeg spør sikkert hundre ganger om de er helt sikker på at dette er rett. Så blir jeg djevelens advokat og spør om hva kan skje der, hva kommer der. Så jeg tror faktisk jeg blir bedre til å fatte beslutninger.”*

Øyvind Juell beskriver, som Vangen, også hvordan tidspress kan påvirke kvaliteten på beslutningene og at media setter premissene for hva man beslutter på. *“Du jobber under et konstant tidspress, og dermed så kan man stille spørsmål med kvaliteten på det som kommer ut. Men du må bare jage på.”* Samtidig mener Juell at det jevnt over er fattet gode beslutninger under Luftambulansesaken.

Oppsummert ser vi at 2 av 4 informanter (Juell og Vangen) beskriver hvordan kvaliteten i beslutningene kan gå ned som følge av økt tidspress under mediekriser. Man opplever altså et press til å fatte raske beslutninger. En informant (Vorland) forklarer at tempoet går ned (prosessen fram til beslutningene øker), men at kvaliteten likevel er god. En informant (Pinnerød) mener medietrykket førte til bedre beslutninger ved at hun er mer skjerpet som leder.

Vi ser altså at informantene har ulike vurderinger av hvordan beslutninger påvirkes av medietrykk, men at 3 av 4 vurderer det dithen at medietrykket har negativ innvirkning gjennom dårligere kvalitet eller at tempoet går ned. Det interessant er at 1 informant (Pinnerød) har helt annerledes opplevelse. Kan det forklares med hennes politiske rolle? Mer om dette i drøftelsen.



Figur 12: Koding av funn i NVIVO relatert til beslutninger.

#### **4.6.2 Kommunikasjonsevne**

Kommunikasjon kan defineres som overføring av informasjon (budskap) som går fra sender til mottaker, men det vil også forstås som overføring av ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen. (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Det sentrale her er hvorvidt informantene opplever at deres evne til å *“få ut budskapet”* blir endret som følge av stort mediepress, og om det er forskjeller i hvordan den interne eller eksterne kommunikasjonen eventuelt blir påvirket.

Vi har spurt informantene om hvordan deres kommunikasjonsevner eventuelt ble påvirket av medietrykk under mediekrisa. Vi har bedt informantene skille mellom intern kommunikasjon (i egen organisasjon) og ekstern kommunikasjonen (ut til media/omgivelsene).

##### *4.6.2.1 Intern kommunikasjon*

Tone Vangen beskriver hvordan en veldig linjestyrt organisasjon gjør at hun sliter med å nå ut med kommunikasjonen nedover i egne rekker under medietrykk. Vangen påpeker at kommunikasjonen med media (ekstern) blir prioritert først, og det gjør det utfordrende å få kommunisert godt i egne rekker. *“Det blir som en viskelek til slutt. Det er alltid sånn at man ikke føler man klarer å nå ut til egne ansatte.”*

Ida Pinnerød svarer også at hun blir påvirket i den interne kommunikasjonen. Hun forklarer det med at hun må sortere ut hva hun bruker energi på å kommunisere i egen organisasjon. *“Jeg blir nok ganske påvirket i den interne kommunikasjonen. Jeg blir kort og tydelig. Og det handler om at man sorterer ut hva man bruker energi på.”* Pinnerød beskriver hvordan hun befinner seg i et slags kommunikasjonsmessig-edderkoppnett som involverer eget lokallag, fylkespartiet, kommune-administrasjon og nasjonalt politisk nivå.

Øyvind Juell mener den interne kommunikasjonen blir skadelidende fordi man bruker mye tid på å diskutere hvilke budskap man skal ut med til media. Han opplever at man brukte for liten tid på primæroppgavene i luftambulansesaken. *“Det ble mange diskusjoner om hva vi skulle gå ut med. Det gjorde mye med internkommunikasjonen. Vi fikk ikke nok fokus på primæroppgavene. Det er urovekkende følelse at man sitter og gjør en jobb som ikke føler er fruktbar på noen måter.”*

Lars Vorland er den eneste informanten som ikke opplever at evne til intern kommunikasjon endres under medietrykket. Han forklarer det med at han er veldig inne i sakene, og er også

bevist på at han ikke skal lede krisestab under mediekriser. Dette blant annet for å ha overskudd til å kunne kommunisere godt både eksternt og internt.

Oppsummert ser vi at 3 av 4 informanter (Juell, Pinnerød og Vangen) mener den interne kommunikasjonen påvirkes negativt som følge av medietrykket. Årsaken forklares med mangel på tid og at man prioriterer den eksterne kommunikasjon. 1 informant (Vorland) mener ikke at den interne kommunikasjonen blir skadelidende som følge av medietrykk.

Vi ser at tidspress er en vesentlig faktor som gjør at flere av informantene må prioritere mellom kommunikasjon til egen organisasjon og ut til omgivelsene gjennom media. Det oppleves viktigere å få ut budskapet i media enn i egen organisasjon. Som Tone Vangen beskriver det; *“Det blir helt meningsløst å sette det opp mot hverandre. Man kan ikke slutte å kommunisere eksternt for å få tid til den interne delen.”*

#### 4.6.2.2 Ekstern kommunikasjon

Her har vi spurt informantene om hvordan de opplever at den eksterne kommunikasjonen (ut til omgivelsene) gjennom ulike mediekanaler ble påvirket av medietrykket.

Lars Vorland beskriver at hans kommunikasjon til media ikke påvirkes av medietrykket. Dette forklart ved at han er veldig fokusert på saken og dens innhold. *“Akkurat når det sto på som verst, så tror jeg ikke det påvirket så veldig på hvordan man agerer og hva man sier. Da er du veldig inne i saken”* Vi kan også se dette i lys av funn i kategorien “forberedelser” hvor Vorland forklarer at han bruker mye tid på å sette seg godt inn i PCI-styresaken før den gjøres offentlig. *“Jeg leste meg kraftig opp. Jeg har nok ikke lest meg mer opp i noen av de fleste andre sakene. Jeg skulle ikke bli tatt på å ikke kunne tema. Det skulle ikke bli noen unøyaktigheter.”*

Tone Vangen på sine side forklarer hvordan dagsform og generelt arbeidspress påvirker kommunikasjon med media mer enn medietrykket som sådan. *“Noen ganger føler jeg meg fullstendig avslappet. Andre ganger er jeg stressa. Det kan ha med å gjøre hvordan dagen for øvrig har vært. Om jeg må springe fra noe annet, eller om jeg skal bli pressa på noe – så er det tyngre.”* Også her er det interessant å se dette i lys av hvordan Vangen forbereder seg på å møte medietrykk i Tysfjord-saka. Det sentrale er at Vangen vil være trygg på budskapet som skal kommuniseres ut til media. *“Jeg har aldri forberedt meg mediemessig så nøye som vi gjorde før den pressekonferansen. Vi hadde øvd på budskapet. Vi hadde koordinert oss. Vi hadde gått igjennom alt først uten journalistene tilstede”*

Ida Pinnerød opplever det på lignende vis. Hun mener medietrykket gjør at hennes kommunikasjon med media blir vesentlig bedre. Hun blir mer skjerpet og er opptatt av å ikke trø feil. *“Det tror jeg faktisk blir bedre av trykket. Det er viktig å kommunisere riktig. Sier jeg en ting feil så utløser det ti nye avisoppslag. Jeg tror jeg blir mer skjerpet. Du tåler ikke flåsete kommentarer. Du vet at ei setning for mye kan drive fram en ny sak.”*

Vi ser altså at både Vangen, Vorland og Pinnerød bruker mye tid på å sette seg inn i faktagrunnlag og generelle forberedelser før de skal kommunisere med mediene. Dette beskrives som ekstra viktig i saker med stort medietrykk. Man velger altså å prioritere tid til å forberede kommunikasjon eksternt.

Øyvind Juell gir en litt annen beskrivelse – og mener kommunikasjonen med media påvirkes til en viss grad av medietrykket. Det er først og fremst utfordringer med å samkjøre budskap med samarbeidspartnere som Juell opplever påvirker kommunikasjonen med media. *“Medietrykket påvirket jo det til en viss grad. Vi måtte bli enige med samarbeidsaktører om budskapet. Det legger begrensninger på selvstendigheten i den kommunikasjonen.”*

Juell føler seg likevel trygg i intervjusituasjoner og er opptatt av å ha et kunnskapsmessig overtak på journalistene. *“Så går jeg inn i enhver intervjusituasjon med å tenke at dette vet jeg mer om - enn de vet. Dette kan jeg bedre. Det kan være spørsmål jeg ikke kan svare på, men jeg vet mest om saken. Tenker man sånn står man mer rakrygget.”*

Oppsummert ser vi at ingen av informantene gir uttrykk for at den eksterne kommunikasjonen påvirkes negativt i særlig grad av medietrykket.

2 av 4 informanter (Vorland og Vangen) mener ikke medietrykket påvirker hvordan de kommuniserer og svarer media. En informant (Pinnerød) mener medietrykket gjør at hun kommuniserer bedre med media fordi hun er mer skjerpet enn vanlig. 1 informant (Juell) antyder at medietrykket påvirker kommunikasjonen med media negativt i noen grad, men mer fordi man må bruke tid på å koordinere budskap med samarbeidspartnere enn utfordringer med å kommunisere med media som sådan.

Vi ser at en fellesnevner blant flere av informantene, er hvordan man er bevist på å bruke tid til å lese seg opp, sette seg inn i fakta, øve på budskap og planlegge en klar kommunikasjonsstrategi i saker med stor medieoppmerksomhet. Ser man dette i sammenheng med hvordan flere informanter opplever at de påvirkes negativt av medietrykk i den interne kommunikasjonen - så kan man anta at tid brukt på forberedelser på kommunikasjon med

media går utover evnen til å kommunisere godt i egen organisasjon. (mer om dette senere i oppgaven)

#### **4.6.3 Samarbeidsevne**

Evne til samarbeid og samhandling mener vi er en annen interessant faktor for å undersøke hvordan ledere påvirkes av medietrykk. Samarbeid vil naturlig være en del av en leders hverdag. Jacobsen og Thorsvik (2016) skriver om samarbeid mellom mennesker som opplevelse av et fellesskap der man stoler på hverandre, føler seg gjensidig avhengig av hverandre og ønsker å jobbe for fellesskapet heller enn for sine egne interesser.

Johannessen og Olsen (2013) bruker begrepet samhandlingskompetanse, som utøves gjennom kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring. Dette kan igjen sees på som sosiale kontrollmekanismer og mekanismer for sosiale inkludering.

Vår definisjon av samarbeidsevne er noe mer snever – og må forstås på som evne til gjennomføring av de prosesser som krever involvering og samhandling av andre.

Informantene er spurt hvordan deres evne til samarbeid og samhandling i egen organisasjon og med samarbeidspartnere blir påvirket av medietrykk.

Lars Vorland mener medietrykket gjør at samhandling internt i egen organisasjon blir påvirket ved at møter blir utsatt. Han viser til hvordan han er dårlig forberedt under flere av disse møtene under PCI-krisa. *Jeg skulle gjerne ha sluppet unna ansvaret for en del møter under medietrykk - jeg leder jo mange av disse møtene*” Vorland opplever det utfordrende å måtte prioritere vekk kjernearbeidsoppgaver under PCI-saken. *“Det man kunne saldere, det blir saldert i tid. En del samhandling med andre ble skjøvet på. Det er det ikke tvil om. Man måtte være mer fokusert. Også den daglige jobben, med beslutningsforum og møter med foreldrene. Det var ganske tunge prioriteringer. Samhandling gikk det utover.”*

Merk: Vorland er også leder for beslutningsforum for nye metoder, som er et statlig organ som bestemmer hvilke behandlingsmetoder som kan benyttes i spesialisthelsetjenesten.

Ida Pinnerød beskriver hvordan enkelte saker blir satt på vent – og dermed påvirker samarbeidsevnen negativt, men at mange arbeidsoppgaver som ordfører må gjennomføres uavhengig av grad av medietrykk. *“Det du kan setter man på vent. Der og da påvirker det samarbeidsevnen. Samtidig veit jeg at det er ting som ikke kan vente, personer som må få svar, prosesser som må gå. Det klarer jeg å finne tid til.”* Pinnerød er samtidig opptatt av å utnytte den kompetansen som finnes i organisasjonen ekstra godt under medietrykk. Hun



beskriver økt grad av involvering i mediekriser. *“Jeg involverer nok flere folk enn vanlig. Det er mer samarbeid. Veldig mye kommunikasjon som går. Det er krisene som bringer vi oss sammen.”*

Øyvind Juell mener medietrykket har ei positiv påvirkning på samarbeidsevnen fordi man raskt finner ut hvem som er medspillere og dermed trekker i samme retning. *“Du finner fort ut hvem som spiller på ditt lag, og så blir det bare bedre og bedre etter hvert som saken utvikler seg. Så er det noen motpoler. Blant annet Luftrtransport som vi har kontrakt med fortsatt – som plutselig fremstod som motspiller og ikke medspiller. Og det overrasket oss veldig.”* Juell opplever at hans egne evner til samarbeid står seg godt under mediekrisa.

Tone Vangen svarer ikke presist på dette temaet, men er opptatt av tydelig involvering av samarbeidspartnere under mediekriser. *“Dersom det er samarbeidspartnere som vi skal løse et oppdrag sammen med, og som har stor betydning hva de gjør. Og skal vi ut i media alle sammen, må vi koordinere og informere hverandre.”*

Oppsummert ser vi her at 2 av 4 informanter (Vorland og Pinnerød) mener evnen til samarbeid og samhandling svekkes som følge av medietrykk. Det sentrale her er hvordan man er nødt til å avlyse/skyve på møter og arbeidsoppgaver under medietrykk. Det påvirker samhandlingen negativt. 1 informant (Juell) mener samarbeidsevnen styrkes fordi medietrykk gjør det enklere å finne medspillere, mens 1 informant (Vangen) ikke svarer presist på dette området. Behov for økt involvering er et poeng for flere av informantene.

#### **4.6.4 Fysisk og psykisk ytelse**

Det er naturlig å tenke at hvordan man påvirkes fysisk og psykisk er koblet til hvordan man oppfører seg og agerer i ei mediekrise. Innen denne kategorien er det også mye forskning om hvordan medieoppmerksomhet påvirker helsen til de som opplever den rettet mot seg. Vi har spurt informantene hvordan de opplever at egen fysisk og psykisk helse blir påvirket av stor pågang og trykk fra media. Vi skiller det i to ulike funn-kategorier for å gjøre det mer oversiktlig – selv om fysisk og psyke helse i de fleste tilfeller vil henge tett sammen.

##### *4.6.4.1 Fysisk ytelse*

Vi har spurt informantene om hvordan deres fysiske form påvirkes av medietrykk.

Her svarer Lars Vorland at han påvirkes fysisk i liten grad. Han forteller han kompenserer med å trene ekstra i krevende perioder med medietrykk. Han er opptatt av å få bort skadelig stresshormoner, og har konkrete strategier for å redusere stress. *“Det husker jeg at jeg var*

*veldig nøye med. Det man ofte glemmer er at man får masse stresshormoner i kroppen. Og ikke gjør noe for å svi de av.”*

Mens Vorland svarer han påvirkes i liten grad fysisk under PCI-saken, ser vi at Ida Pinnerød opplever det stikk motsatt.

Pinnerød beskriver det å stå i en mediestorm som ei fysisk krise. Hun forklarer dette ved at hun spiser mindre og ikke får tid til å trene i perioder med mye trykk fra media. *“Det blir lite mat. Jeg rekker ikke å spise ordentlig måltider. Så da må jeg ha tilgjengelig litt sånn ekstra for at ikke blodsukknivået blir lavt.”* Pinnerød beskriver også et økt stressnivå under medietrykket. Til tross for dette sover hun likevel godt om natta, og beskriver dette som en stor fordel for henne.

Også Øyvind Juell mener han påvirkes fysisk i stor grad under mediekrise. Han gir uttrykk for at han var svært sliten, spiste lite og går ned 4-5 kilo. Medietrykket gjorde at han våkner noen ganger om natta, og har en opplevelse av at medietrykket varer døgnet rundt: *“Jeg var dausliten. Det var slitsomt og utmattende, og du får aldri fred. Du merker godt når kveldsskiftene kommer på ute i redaksjonene. Da skal de ha oppdatert info.”* Samtidig mener ikke Juell at medietrykket gjorde at han var mer stresset i jobben enn det som normalt var.

Tone Vangen på sin side beskriver noe økt stressnivå under mediekriser. Samtidig legger hun vekt på at jobben er konstant stressende uavhengig av medietrykk. Det samme gjelder søvn, som også påvirkes mer av jobben som sådan enn press fra media. Vangen mener dermed ikke at medietrykk i seg selv i særlig grad påvirker den fysiske helsen.

Oppsummert ser vi at 2 av 4 informanter (Pinnerød/Juell) uttrykker at de påvirkes negativt fysisk i stor grad, mens en informant (Vorland) kompensere med mer trening for å motvirke negativ fysisk påvirkning. En informant (Vangen) mener jobben i seg selv er mer fysisk belastende enn medietrykket som sådan. Økt stressnivå (Pinnerød, Vorland) og mangel på søvn (Juell) er faktorer som påvirker informantene under mediekrise.

Vi ser at de to informantene med mest erfaring med mediekriser fra tidligere – er de to som gir uttrykk for at de påvirkes minst fysisk av medietrykket i den aktuelle saken. Her kan det altså være en sammenheng med erfaringskompetansen og endring av atferd i medietrykk.

Her finner også vi at mens Vorland er svært bevisst på å trene i krevende perioder med mye medieoppmerksomhet, opplever Pinnerød at hun ikke får tid til dette – noe som igjen kan påvirke den fysiske helsen hennes.

#### 4.6.4.2 Psykisk ytelse

Vi har spurt informantene om hvordan deres humør, oppførsel og mentale kapasitet blir påvirket under medietrykket.

Ida Pinnerød forteller hvordan perioder med mye negativ omtale i media gjør at hun blir mer kort i svarene, innesluttet og mindre hyggelig overfor kollegaer. I den aktuelle eiendomsskatte-saken beskriver Pinnerød en konkret psykisk reaksjon som kom etter en tid med økende medietrykk. *“Det kom da jeg fikk den diktboka fra mamma. Det var første gang ungene så at mamma var påvirka av trykket. Det er den eneste gangen jeg har fått en sånn type reaksjon. Det handlet ikke om meg, men handlet om håpløsheten. Man vet det vil være lenge.”*

Lars Vorland opplever også at humør og væremåte endres av press fra media. Han påvirkes psykisk ved at han blir mer avdempet enn vanlig. Han beskriver et nedsatt stemningsleie, og hvordan han blir kort i svarene overfor medarbeidere. Vorland påpeker at mindre søvn spiller inn under perioder med mye trykk fra media, og særlig var det utfordrende i PCI-saken som tok lang tid å få avklart: *“Du sover mindre – det er helt greit om du har en kort begynnelse og slutt. Men det var det jo ikke her. Så psykisk blir man nok mer påvirket enn man liker å innrømme.”*

Øyvind Juell beskriver at han kjente på ei økt psykisk belastning under luftambulanseskrisa, men at det ikke påvirker han i vesentlig grad. Han beskriver hvordan han i debattsituasjoner ble “opptrekk”, men at oppførsel og humør ikke endres noe særlig av stor pågang fra media. *“Jeg tror jeg klarte å holde humøret som normalt. Jeg tror jeg oppfører meg under press som jeg gjør ellers.”*

Tone Vangen mener på sin side at sakenes innhold er mer belastende for psyken enn medietrykket. Tysfjord-saken inneholder som kjent sterke historier om seksuelle overgrep og misbruk av barn. *“Dersom man leser avhørene om hva de har vært igjennom. Det er jo ei psykisk belastning mye mer enn medietrykket.”* Vangen svarer videre at hun ikke blir spesielt psykisk påvirket av medietrykket i Tysfjord-saken, men sier hun blir mer formell i svarene til pressen og kollegaer i pressede situasjoner. Vangen legger vekt på at hun ikke opplever at kritikken politiet fikk i Tysfjord-saken var rettet mot henne som person eller politileder.

Oppsummert ser vi at 2 av 4 informanter (Vorland og Pinnerød) uttrykker at de påvirkes negativt psykisk av medietrykk, men i forskjellige faser og former i løpet av mediekrisa. De

beskriver også hvordan humør og oppførsel endret seg under medietrykket. 2 av 4 (Juell og Vangen) uttrykker at de i liten grad påvirkes negativt psykisk av medietrykk.

Vi ser at Pinnerød er den eneste av informantene som opplever negativ påvirkning på både fysikk og psyke under medietrykk. Hun er også den av informantene med minst leder- og medieerfaring i forkant. Vi finner også at Vangen ikke påvirkes negativt av medietrykk verken psykisk eller fysisk – som kan forklares i at hun ikke opplever medietrykket i Tysfjord-saken som rettet direkte mot henne.

## 5.0 Analyse

Vi vil nå i den videre analysen se på kjernen av våre empiriske funn i sammenheng med eksisterende teori og våre forskningsspørsmål. Vi opplever at våre informanter har bidratt med svært mye forskningsmessig interessante svar og refleksjoner og det er vanskelig å ta med alt i den videre analysen.

Det sentrale her er hvorvidt det er mulig å finne sammenhenger med hvordan informantenes atferd eventuelt endrer seg i medietrykk, koblet opp mot deres erfaringsnivå og bakgrunn.

Funnkapittelet var delt opp i fire kategorier, men vi har valgt å analysere dataene videre i tre hovedbolker.

Vi ser først på i hvilken grad lederens erfaringsgrunnlag kan hemme og fremme hvordan man takler og håndterer medietrykk. Deretter forsøker vi å koble grad av forberedelser opp mot opplevelsen av medietrykk. Til slutt ser vi dette i sammenheng med hvordan en leders atferd kan bli påvirket av dette trykket gjennom hvordan man kommuniserer, beslutter, samarbeider og fysisk og psykisk ytelse.

- Behov for erfaringskompetanse
- Forberedelser vs medietrykk
- Påvirkning på ledertatferd

Konklusjonene til disse kategoriene presenteres i kapittel 6.0.

### 5.1 Behov for erfaringskompetanse

Vi har valgt å kategorisere områdene ledererfaring, medieerfaring, lederstil, selvledelse, kriseledelse og medierelasjon inn under kategorien *erfaringskompetanse*.

På området *ledererfaring* har tre av fire informanter omfattende ledererfaring. Den med minst ledererfaring er Pinnerød. Den med mest formell lederutdanning er Juell. På området *medieerfaring* har to av fire informanter (Vorland og Vangen) mye erfaring. Juell har erfaring, men ikke med medietrykk av denne art. Pinnerød har lite erfaring med medietrykk før saken om eiendomsskatt kommer opp.

Som vi har omtalt tidligere, kan våre funn indikere at ledererfaring i seg selv, ikke ser ut til å være avgjørende for hvordan for hvordan den enkelte takler mediekrise. Langt viktigere enn ledererfaring, er tidligere erfaringer fra mediekriser. Mer om det senere i drøftelsen.

I Duckert og Karlsens undersøkelse (2017) beskriver de hvordan to alternative strategier for hvordan deres informanter har forholdt seg til media. Den gruppen som hadde forholdt seg passive og som ikke hadde tenkt gjennom hvordan man skulle møte mediepress, hadde følt seg maktesløse og som «offer». De hadde en følelse av å ikke ha kontroll over situasjonen og hadde ofte en virkelighetsoppfatning som ikke korrelerte med det som fremkom i media.

Den gruppen som hadde vært mer handlingsorientert, brukte et bredt spekter av virkemidler for å forsøke å skaffe seg kontroll over situasjonen. Noen av disse hadde gode erfaringer med å ta til motmæle i mediene.

Blant våre informanter var det i hovedsak Juell og Vorland som tok til motmæle i mediene. Vangen hadde ikke det samme behovet for å ta til motmæle (felles interesse med redaksjonene). Pinnerød ønsket fortsatt å innføre høyere eiendomsskatt, dog ikke så høyt som etter første re-taksering. For Juells vedkommende, som hadde lite erfaring med stort mediepress, var det ikke motmæle eller mediestrategi som bidro til å avblåse krisa. Krisa ble avblåst av en enkelthendelse, at alle Lufttransports piloter ble ansatt i Babcock rett før månedsskiftet juni/juli 2018. Juell er den av våre informanter som gir uttrykk for mest negative erfaringer med media.

Vorland tok også til motmæle i mediene. Hans mediekrise hadde en geografisk dimensjon og opplevelsen hans var at han vant frem blant redaksjonene og opinionen i Nordland, men ikke i Troms og Finnmark. Mediekrisen ble delvis avblåst gjennom styrevedtaket om etablering av PCI i Bodø. Selv om det var noe oppmerksomhet rundt problemstillingen i kjølvannet av dette.

Når det kommer til *lederstil*, beskriver alle informantene seg som inkluderende, lyttende og delegerende. Ingen av informantene betrakter seg selv som spesielt egenrådige og autoritære. Vorland og Juell uttrykker at de har stor tillit til sine medarbeidere og delegerer mye. Pinnerød og Vangen er opptatt av lagarbeid, og ønsker å lede gjennom samarbeid. De to sistnevnte er leder de største organisasjonene (om en avgrensner Helse Nord, foretaksgruppen, til Helse Nord RHF med ca 70 medarbeidere).

Informantenes holdning til egen lederstil samsvarer godt med Binney, Williams og Wilkes (2012) teori om at ledere har begrensninger. Begrensningene kan forstås som mangel på evne til å tenke klart og å skape resultater. I sin ytterste konsekvens kan det forstås som mangel på selvinnsikt og til slutt kanskje bare om å overleve. Våre informanter fremstår gjennom sine

svar som gode på selvinnsikt, spesielt med tanke på at det er nødvendig å involvere andre i krisehåndteringen. Dette kan være gjennom delegering, involvering, samarbeid, samhandling og lagarbeid. Alle våre informanter nevner i alle fall ett av disse begrepene i sin vurdering av egen lederstil. Binney, Williams og Wilke (2012) hevder at man som ledere må stole på sine medarbeidere, selv om de ikke er perfekte. I mange sammenhenger trenger man bare være god nok, og det viktigste er at man evner å be om hjelp til å løse utfordringer. Våre informanter fremstår med selvinnsikt når deres svar er i samsvar med Binney, Williams og Wilkes resonnement.

Alvesson og Spicer (2011) betrakter ledelse som fragmentert og tvetydig fenomen, hvor man ikke alltid har full kontroll på alle valgmuligheter, hvor informasjonen er mangelfull og hvor beslutninger kan bli til ved hjelp av tilfeldigheter. Perspektivet er altså en lettere kaotisk hverdag for ledere, som ikke blir mindre kaotisk når mediekrisa inntreffer. Da blir selvledelse viktig, for å kunne stå i motstand samt sortere viktig fra uviktig informasjon. Som grunnlag for å treffe gode beslutninger. Karp (2016) omtaler selvledelse som å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitativt gode valg og grep for å bedre kunne håndtere eget liv.

Informantenes forhold til *selvledelse*, er at tre av fire (Vorland, Juell og Pinnerød) har ulike teknikker og strategier for å skape overskudd og stå i motstand når det er krevende arbeidsperioder. Vorland og Juell setter av tid til fysisk aktivitet, mens Pinnerød gjør aktivt bruk av teknikker som hun har fra idrettspsykologi. Vangen opplever ikke mediehandteringen som spesielt krevende.

Ut fra informantenes svar kan man med rimelighet fortolke at de som opplever mediepresset som krevende, har nytte av å gjøre aktive grep for å kunne stå i motstand og den krevende situasjonen. Pinnerød beskriver hvordan hun tar i bruk Willy Railos teknikker innen idrettspsykologi for å påvirke sin indre dialog (Karp 2016). Karp bruker også begrepet «resiliens» for å beskrive den motstandskraften som den enkelte har eller har utviklet. Sentralt i Karps beskrivelse er hvilket erfaringsgrunnlag man har for å takle kriser. Om man har lært seg å akseptere realiteter, senke forventningene står man bedre rustet til å takle kriser og motstand. Dette samsvarer godt med at to av informantene (Vorland og Vangen) ser ut til å takle krisen noe bedre enn Pinnerød og Juell. Om en sammenholder dette tidligere erfaringer med kriser, ser vi her en sammenheng. Informantenes tidligere erfaringer med mediekriser, påvirker evnen til å takle nye mediekriser. Vår undersøkelse viser at ledererfaring i seg selv er ikke nødvendigvis nok for å takle mediekriser på en god måte.

Tre av fire informanter (Vorland, Juell og Vangen) har mye erfaring med *kriseledelse*. Juell har mindre erfaring med kriser som er en mediekrise. Pinnerød har ikke mye erfaring fra området. Vorland har fra tidligere kriser erfart at han ikke kan lede den operative krisestaben. Han prioriterer bevisst media og lar andre ta seg av den operative krisehåndteringen. Juell har en mindre organisasjon å spille på og setter i stor grad seg selv i førersetet. Han liker å delegere, men ønsker samtidig å ha kontroll. Vangen drar god nytte av Politiets ressurser og erfaring med tanke på kriseledelse.

De to viktigste kommunikasjonsoppgavene for ledere i en krise er å kommunisere *hva krisen dreier seg om og hvilke tiltak og beslutninger* som gjøres for å løse problemet (Boin 2015). Relatert til våre informanter, kan si at Vorland klarer å kommunisere hva krisen dreier seg om (ikke likeverdige helsetilbud, PCI-behandling, til befolkningen i Nordland), men klarer bare i begrenset grad å vinne forståelse for hva som er løsningen (etablering av PCI i Bodø). Vangen klarer i stor grad å kommunisere både hva krisen egentlig dreier seg om (mangeårige og omfattende overgrep i Tysfjord), og hvilke tiltak som skal bidra til løsning (prioritering av ressurser for å etterforske). Pinnerød sliter med å etablere en forståelse for hva krisen dreier seg om (øke eiendomsskatten), og vinner i begrenset grad frem med sitt syn på hva som skal bøte på problemet (økt bunnfradrag). Juell klarer ikke å kommunisere hva krisen dreier seg om (med ett unntak, 27. april, var det ikke noen operasjonell krise i luftambulansetjenesten), og klarer bare i begrenset grad å vinne forståelse for hvilke tiltak som skal til for å løse problemet (kortsiktig: leie inn luftambulanseressurser. Langsiktig: La innfasingen av ny operatør, Babcock, gå som planlagt).

Uten å gjøre en vurdering av den enkeltes handlinger eller tiltak, ser vi altså at det er en sammenheng mellom erfaring fra tidligere mediekriser og måten den enkeltes mediekrise takles.

Når det kommer til informantenes holdninger og relasjoner til media (*medierelasjon*), har tre av fire informanter (Vorland, Vangen og Pinnerød) gode erfaringer og gode relasjoner. Alle informantene uttrykker respekt for den jobben journalister gjør og samfunnsoppdraget til pressen. Juell har delte erfaringer med pressen og nevner spesielt en lokalavis hvor han har dårlige erfaringer. Vangen uttrykker et avhengighetsbehov til media, da politiet ofte er interessert i å komme ut med informasjon for å få tilgang til publikumstips i pågående saker.

Krisers dynamikk er ofte slik at innledningsvis har redaksjoner og kriseledelse et uproblematisk forhold. Det er når kriseledelsen og redaksjonene ikke har felles interesser, og



kriseledelsen evt. holder informasjon tilbake, at det blir problemer (Olsen og Mathisen 2019). Resultatet kan bli tillitsbrudd og motsetningsforhold. Ingen av våre informanter gav uttrykk for at de har holdt informasjon tilbake. Dog har det vært krevende for Juell i luftambulanseskrisa å svare ut alle innsynsbejringene. Langs to dimensjoner: For det første at journalister er for lite konkrete på hva de ønsker innsyn i. For det andre at journalister ber om innsyn uten å ha kunnskap om mengden dokumenter det er snakk om.

Olsen og Mathisen (2019) fase-inndeler medias dekning i:

- Søke og kave-fasen
- Helte og skurke-fasen
- Kritikkfasen
- Avslutningsfasen

Relatert til våre informanter, kan vi med rimelighet vurdere det slik at Vorland, Juell og Pinnerød defineres om skurker i *helte- og skurkefasen*. Skurk, fordi Pinnerød vil innføre eiendomsskatt, Juell «raserer» ambulanseflytilbudet, og Vorland «demonterer» et sårbart høyspesialisert miljø ved Universitetssykehuset i Nord-Norge. Vangen derimot, defineres som helt; hun evner å gjøre noe med det som media har definert som problemet, og er handlekraftig og har ingen historikk som tilsier at hun var ansvarlig når problemene oppsto.

I *kritikkfasen* kommer det ytterligere kritikk av «skurkene» Vorland, Juell og Pinnerød.

Men hvordan kan man som leder best takle og håndtere et slikt «skurke»-stempel i media? Vi drøfter videre hvordan våre informanter forbereder seg og bruk av ulike mediestrategier for å dempe medietrykket mot dem selv.

### ***5.2 Medietrykk vs forberedelser***

Barland og Vaagen (2015) skriver at mediebildet i de siste årene er blitt mer fragmentert, tempoet er blitt raskere og fremveksten av sosiale medier har skapt en annerledes form for medietrykk for ledere. De hevder fokus i dag i langt større grad er rettet mot enkeltpersoner enn tidligere.

Tre av fire informanter (Juell, Vangen og Vorland) opplever medietrykket som stort og massivt. Pinnerød opplever det ikke slik i en innledende fase, men at trykket tiltar etter hvert. Det er også oppmerksomhet fra nasjonale media for alle informantene. Spesielt Vangen og Vorland opplever at dette varer over tid. Vorland og til dels Juells opplevelse er at deler av

medietrykket rettes mot ham som person. De andre informantene opplever ikke dette i like stor grad.

Ser vi på funn i Atekst er *Luftambulanseskrisa* saken med størst medieoppmerksomhet med over 2500 artikler i det definerte søketidsrommet. Nest størst er Tysfjord-saka med 1956 artikler, deretter PCI-saka med 1322 artikler. *Eiendomskattesaka* i Bodø er klart minst med 586 saker. Likeså som erfaringsgrunnlaget til lederne kan påvirke opplevelsen av medietrykk, så må man også ta med i betraktningen at det kvantifiserte medietrykket er forskjellig. Vi ser at Juell, som har manglende erfaring med mediestormer i forkant, også opplever det største kvantifiserte medietrykket. Pinnerød har færrest nyhetsartikler å forholde seg til. Hun har heller ikke erindring av et nevneverdig stort mediepress i første fase.

Vi kan også se hvordan *PCI-saken* og *Tysfjord-saka* har flere tydelige topper i grafen i et lengre tidsperspektiv - mens *Eiendomskattesaka* og *Luftambulanseskrisa* er mer avgrenset til en kort og intensiv periode med medieoppmerksomhet. Det sammenfaller med informantenes egen opplevelse der Vorland og Vangen beskriver et vedvarende medietrykk over lang tid.

Hagen (2015) gir råd om å være ytterst saklig dersom man tar til motmæle gjennom mediene. To av våre informanter, Juell og Vorland, tok aktivt til motmæle gjennom tilsvar i form av kronikker, under deler av perioden med mediepress. De ga begge uttrykk for betydningen av å være nøktern og saklig. Likevel ga slike tilsvar bare begrenset effekt. De mente kommentariatet i enkeltaviser benyttet alle slike tilsvar til å dissekere innleggene og bruke enkeltpassasjer ute av sin sammenheng til å kritisere på nye punkter. Slik sett skapte det delvis en følelse av maktesløshet, slik som Duckert og Karlsen (2017) beskriver det.

Juell og Vorland er ikke på sosiale medier og var dermed skjermet for det meste av det som foregikk der. Vorland fikk referert fra kommunikasjonsdirektøren dersom det foregikk noe han absolutt burde være oppmerksom på. Vangen og delvis Pinnerød hadde som strategi å ikke lese kommentarfelt på sosiale medier. Pinnerød brukte dette som en strategi for å mestre presset. En form for skjerming i Duckert og Karlsens forstand (2017). Hvor Duckert og Karlsen beskriver dette som en strategi for å minimere energibruk og få tid til de oppgavene som jobben krever.

Vorland refererte til at hans kommunikasjonsstab hadde meldt om omfattende aktivitet i sosiale media under PCI-saken. Kommunikasjonsstaben gjorde en vurdering om en skulle ta mål av seg til å forsøke å opplyse debatten ved å svare på kommentarer eller kronikker som

var mye delt. Spesielt i enkelte FB-grupper fungerte kommentarfeltene som «ekkoammer», der de som evt våget å ha divergerende syn, raskt ble satt på plass av alle de andre. Vorlands kommunikasjonsstab kom raskt til erkjennelsen av at dette var en tapt kamp, fordi ressursbruken ville bli langt mer enn hva en rådde over. Og kom til å gå på bekostning av andre områder som fortjente oppfølging og oppmerksomhet. Dette er i tråd med Hagens (2015) anbefaling om å ikke lese eller ignorere kommentarfelt på sosiale medier.

Alle våre informanter hadde fått bistand til å håndtere media og mediepresset. Vangen, Vorland og Juell hadde bistand fra egne kommunikasjonsrådgivere. Pinnerød hadde bistand fra kommunens kommunikasjonsavdeling, men også fra partifeller på flere nivå i Arbeiderpartiet. Alle uttrykte at dette var nyttig, noe som korresponderer med funnene til Duckert og Karlsen (2017). I deres undersøkelse hadde informantene hatt bistand fra kommunikasjonsrådgivere, advokater og psykolog. Med unntak av bistand fra advokat, mente alle at bistanden fra de to andre yrkesgruppene var nyttig.

Duckert og Karlsen (2017) beskriver at noen av informantene i deres undersøkelse hadde kontrollstrategier ovenfor pressen. Kontrollstrategiene var *forberedelser*, *sitatsjekk* og *ærlighet*. Alle våre informanter fremholdt at de skal være *ærlige* og etterrettelige. Også når det evt. kunne være kritikkverdige forhold. Flere uttrykte at dersom en ikke var ærlig, ville det slå tilbake på dem selv i neste omgang. Man må bidra til å opplyse saken, mente våre informanter. Informantene våre hadde noe ulik praksis når det gjaldt å be om *sitatsjekk*. Noen var ikke spesielt opptatt av det, mens andre ba om det for å forsøke å sikre at det som kom på trykk ble rett gjengitt.

Alle våre informanter fremholdt *forberedelser* som viktige. Hver på sitt vis. Vorland brukte mye tid på å lese seg opp, slik at ingen kunne ta ham på det faglige. Vangen startet grundige forberedelser til en handlingsplan, så fort saken startet etter oppslag i VG. Juell hadde fått utredet ulike scenarier ni måneder i forveien, som han nå kunne dra nytte av. Pinnerød fikk ikke gjort så mange forberedelser før saken kom på trykk, men beskrev omfattende forberedelser med flere runder kvalitetssikring før hun møtte pressen underveis i saken.

Av våre informanter er tre av fire (Juell, Pinnerød og Vangen) ikke forberedt på medietrykket som oppstår. Vorland skjønnte at PCI-saken kom til å bli viet stor oppmerksomhet i pressen, og brukte mye tid på forberedelser. Først og fremst gjennom å lese seg faglig opp på området. Vangen tar grep når medietrykket oppstår, lager en handlingsplan og følger stort sett denne. Pinnerød og Juell reagerer i hovedsak responsivt på det trykket som oppsto.

Juell hadde fått utarbeidet ulike scenario for hva som kom til å skje i forbindelse med at det ble kjent at det skulle bli et operatørbytte av ambulansedyler. Dette ble kjent ni måneder før medietrykket oppsto, og Juell dro i noen grad nytte av disse forberedelsene.

Pinnerød opplever at medarbeidere i egen organisasjon sitter på informasjon om eiendomsskattesaken som åpenbart er sprengstoff i media, men som ikke tilflyter henne før det omtales i media. Hennes opplevelse av dette er at det er en stor svikt.

Vi kan anta at manglende forberedelser kan ha forsterket opplevelsen av mediepress for flere av informantene. Det er også et problem at viktig informasjon som kunne ha forberedt informantene på ei potensiell mediekrise – ikke når lederne før krisa er et faktum. Det er også forskjeller i det kvantifiserte medietrykket som kan forklare hvorfor informantene opplever det noe forskjellig.

Videre analyserer vi hvilke sammenhenger vi finner mellom mediepress og hvordan lederatferden påvirkes.

### **5.3 Lederatferd**

I omtalen av lederatferd har vi valgt å dele dette opp i kategoriene, beslutningsevne, kommunikasjonsevne, samarbeidsevne og egen opplevelse av fysisk/psykisk helse.

Binney, Williams og Wilke (2012) beskriver hvordan ledere ikke er feilfrie og har begrensninger. Sammenholdt med teorien om begrenset rasjonalitet (Simon 1947) er det nærliggende å tro at mediepress kombinert med disse to teoretiske perspektivene, har en konsekvens for beslutningene til våre informanter. Ledere har et særskilt ansvar for beslutninger og to av de fire informantene (Juell og Vangen) beskriver deres opplevelse av hvordan kvaliteten på *beslutningene* blir lavere under medietrykk. Vorland beskriver at tempoet på beslutningene går ned, men at kvaliteten er god. Pinnerød sin opplevelse er at hun blir mer skjerpet og at kvaliteten på beslutningene blir bedre. Spørsmålet er om dette kan forklares med hennes politiske rolle.

Jacobsen og Thorsvik (2016) drøfter hvorvidt mennesket er en rasjonell beslutningstaker. De viser til en oppskrift på hvordan man ideelt sett skal fatte beslutninger når man står over et problem. Sentrale aspekter her at man vurderer situasjonen, kartlegger ulike alternativer, ser på konsekvenser og deretter velger det beste alternativet. Så påpeker forfatterne at mennesket i liten grad evner dette, men vil ofte velge det alternativet som fremstår som godt nok.

Ser vi dette i sammenheng med Pinnerød og hennes beskrivelser, er det nærliggende å tenke at en politiker større grad enn andre ledere – fatter beslutninger som er tuftet på oppskriften på rasjonelle beslutninger. Mens Vorland, Vangen og Juell i hovedsak tar ansvar selv for egne ledervurderinger, må Pinnerød altså både drøfte og forankre sine beslutninger i administrasjon, eget partilag og overfor samarbeidspartier. Vi kan anta dette er ekstra viktig i situasjoner der beslutningene vil bli viet stor medieoppmerksomhet.

Dette kan være årsaken til at Pinnerød opplever at hennes beslutninger faktiske blir bedre i situasjoner med mediepress.

Gilmore (1997) viser til at ledere må oppgi «supermann» -idealet ved å tro at de er på toppen av organisasjonen. Han hevder det er mer fruktbart for ledere å betrakte seg som om de er plassert midt i organisasjonen, omringet av gode hjelpere som påvirker deres beslutninger og ledelsesutøvelse. På den måten er det lettere å forstå at ledelse og beslutninger er noe som påvirkes av sosiale konstruksjoner som oppstår mellom mennesker. Vår vurdering er at informantene våre i større grad enn hierarkisk tenking, identifiserer seg med Gilmores (1997) tanker rundt ledelse og beslutningstaking. Alle informantene våre gir uttrykk for at de er, og fremstår som «open-minded» og mottakelige for råd og innspill i forkant av beslutninger og lederutøvelse.

Jacobsen og Thorsvik (2016) hevder at jo mer avhengige organisasjoner er av deres omgivelser, jo viktigere er det å kommunisere godt med omgivelsene. I vårt tilfelle kan vi trygt slå fast at de informantene vi har intervjuet, leder organisasjoner som er avhengige av tillit fra omgivelsene:

- Vorland leder Helse Nord RHF, organisasjonen som eier sykehusene i Nord-Norge.
- Juell leder Luftambulansetjenesten, de som skal sørge for at syke mennesker blir trygt og raskt transportert mellom sykehus.
- Pinnerød leder kommunen som skal tilby ulike velferdstjenester til innbyggerne, og som innbyggerne delvis skatter direkte til.
- Vangen leder Nordland Politidistrikt, som skal opprettholde lov og orden og sørge for at innbyggerne skal føle trygghet og sikkerhet.

Tillit med omgivelsene skapes gjennom måten organisasjoner og toppledere kommuniserer med omgivelsene. Toppledere især, på grunn av symbolkraften i at lederne ofte er opinionens personifiserte bilde av organisasjonen.

Juell, Vangen og Pinnerød opplever at den interne *kommunikasjonen* blir skadelidende under medietrykk. Vorland deler ikke dette synspunktet og mener internkommunikasjonen er som før. Ingen av informantene mener at eksternkommunikasjonen påvirkes negativt under medietrykk. Pinnerød mener hun kommuniserer bedre eksternt under medietrykk, fordi hun blir mer skjerpet.

Når informantenes holdning er at eksternkommunikasjonen ikke lider under medietrykk, kan det være et uttrykk for egen opplevelse av hva de bruker tid på under mediepress: Journalister og redaksjoner. Det er likevel ikke nødvendigvis et uttrykk for at de lykkes med eksternkommunikasjonen: I hvilken grad de klarer å formidle et budskap som skaper et etterlatt inntrykk av at deres virkelighetsoppfatning er den som råder.

Johannessen og Olsen (2013) hevder *samarbeid* og *samhandling* har mange fasetter, men kan enklest systematiseres som tre størrelser; kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring. To av våre fire informanter (Vorland og Pinnerød) har en opplevelse av at evnen til *samarbeid* og *samhandling* blir dårligere under medietrykk. Juell mener den styrkes fordi det blir enklere å finne medspillere under medietrykk. Vangen gir ikke noe presist svar på dette.

Relatert til Johannessen og Olsens (2013) teori, gir ikke informasjon fra våre informanter noe entydig korrelasjon med dette. Vorland og Pinnerøds opplevelse kan kanskje forklares med at de samhandler og samarbeider dårligere med aktører som ikke har en direkte relevans for det mediepresset de står i. Uttalelser fra de begge tyder på at tiden er en knapphetsfaktor som gjør at en del aktiviteter nedprioriteres. Med hensyn til Juell kan hans resonnement om at samarbeidet styrkes, kanskje forklares med at fagområdet han leder er smalere, slik at mye av den aktiviteten han ellers gjør, er sammenfallende med det som skjer under mediepress. Han forholder seg stort sett til de samme aktørene, som alle har en rolle i mediekrisa. Vangens svar på dette området gir ingen forklaringsverdi opp mot aktuell teori.

Pinnerød og Juell oppgir at de påvirkes *fysisk* av mediepresset. Begge beskriver økt stressnivå. Juell går ned i vekt og har dårligere søvnkvalitet. Vorland kompenserer med å trene. For å skape overskudd og bli kvitt negative stresshormoner. Vangen mener innholdet i krisa (overgrep i Tysfjord) er mer belastende enn mediehandteringen. Vangen og Vorland har mest erfaring med mediekriser og påvirkes minst fysisk.

Pinnerød og Vorland beskriver at de i noen grad påvirkes negativt *psykisk* av mediekrisa. Humør og oppførsel endret seg i forskjellige faser av krisa. Juell og Vangen oppgir at de opplever påvirkes psykisk i liten grad under mediekrisa.

Vår vurdering er at våre informanter i ulik grad opplever effekt på fysisk eller psykisk ytelse. Karp (2016) bruker begrepet “resiliens” om det å stå i motstand. Evnen til å stå i motstand er avhengig av god psykisk og fysisk helse. Fysisk helse kan være relativt lett å gjøre noe med om man bestemmer seg. I alle fall om vi snakker om trening. Men i begrenset grad dersom vi snakker om søvn eller kosthold. Mens psykisk helse og resiliens avhenger av mye mer enn “hvordan man tar det”. Her spiller variabler som barndom, oppvekst og formative erfaringer i livet blant annet inn.

Når Pinnerød og Juell beskriver at fysisk helse påvirkes, som et resultat av varierende kvalitet på kosthold og for Juell sin del noe redusert søvnkvalitet, samsvarer det med Karps (2016) teori om at søvn, hvile og kosthold er betingelser for å skape mentalt overskudd og resiliens hos den enkelte. Hvilken effekt dette har hatt på Pinnerød og Juells evne til å lede i mediestormen, har vi begrenset kunnskap om. Ingen av dem gir uttrykk for opplevelse av at dette har gått ut over arbeidsoppgaver som faller seg naturlig i krisa.

Vangens opplevelse på dette området er at sakens innhold er mer stressende enn mediepresset. Hun beskriver ingen konkrete tiltak innen selvledelse for å mestre dette.

Vorland kompenserer med å trene, noe han er svært bevisst på. Han snakker om å svi av stresshormoner gjennom treningen, noe som vitner om bevissthet rundt selvledelse. Han har en klar formening om hva som kan være problem og tar tak i dette. I Karps (2016) forstand er dette selvledelse, der *“påvirker seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitativt gode valg og grep for å bedre håndtere sitt eget liv”*.

I Presteruds (2007) studie av informanter som hadde opplevd varierende medieomtale av seg selv oppga halvparten at omtalen hadde vært krenkende med reaksjoner som sinne og frustrasjon. Dette samsvarer i noen grad med opplevelsen til halvparten av våre informanter (antallet informanter er for lite til å si noe sikkert om dette). Ingen av våre informanter brukte begrepet krenkende om medieomtale av dem selv, men Juell og i noen grad Vorland opplevde å ikke vinne frem med sin virkelighetsoppfatning i media. Noe som kunne oppleves som frustrerende

Karlsen og Duckert (2017) beskriver hvordan ofre for mediepress fikk redusert livskvalitet i perioden hvor presset var stort. 1 av 43 informanter hadde alvorlige helseplager 5 år etter hendelsen. I vårt tilfelle vil det i noen grad være rimelig å tolke kostholds- og søvnutfordringene til halvparten av våre informanter (Juell og Pinnerød) inn under Karlsens og Duckerts begrep; redusert livskvalitet - i perioden hvor mediepresset varte.



## 6.0 Konklusjoner

Her presenterer vi våre hovedkonklusjoner, teoretiske implikasjoner, praktiske implikasjoner, kritiske momenter til egne konklusjoner og forslag til videre forskning.

### 6.1 Hovedkonklusjoner

Vår undersøkelse har hatt fokus på våre informanters opplevelse av den mediekrisen de har stått i.

Relatert til vårt første forskningsspørsmål, hvordan medietrykk påvirker ulike aspekt av ledelsesutøvelse gjennom: adferd, kommunikasjon, beslutninger og samarbeidsevne, så viser vår undersøkelse at *medietrykk påvirker lederatferden* på områdene internkommunikasjon, beslutninger og i noen grad samarbeidsevnen. Sentrale aspekter her er;

- Ledere prioriterer mye tid til kommunikasjon med media – og har dermed for lite fokus på internkommunikasjonen i egen organisasjon.
- Ledere føler et press til å fatte beslutninger for å dempe medietrykket, noe som går utover kvaliteten i beslutningene.
- Ledere opplever at tid til gode samarbeidsprosesser blir en knapphet i situasjoner med mye medieoppmerksomhet – men her er ikke funnene våre entydige.
- Ulike teknikker for selvledelse er viktige verktøy for å dempe fysisk og psykisk påvirkning av mediepress.
- Manglende forberedelser og risikovurderinger av medietrykk i forkant gjør at opplevelsen av mediepresset forsterkes. Samtidig er det viktig informasjon, som kunne ha dempet denne opplevelsen, som ikke når lederne i forkant av at mediekrisa oppstår.

Vedrørende vårt andre forskningsspørsmål, hvilken betydning erfaring, kompetanse og støttefunksjoner har for hvordan man utøver ledelse i medietrykk, så kan vi konkludere med at *erfaringskompetansen har stor betydning*. Viktige aspekter her er;

- Mediekriseerfaring trumfer mye av den andre ledererfaringen. Høy grad av ledererfaring og lederutdanning fremstår ikke like viktig som erfaring og forståelse av og med mediekriser.
- Ledere bør i hovedsak konsentrere seg om å håndtere selve mediekrisa og om mulig i mindre grad ta ansvar for drift og operasjonelle kriser i mediestormer.
- Hvordan den enkelte opplever mediekrisa avhenger i noen grad av hvilke støttefunksjoner den enkelte har å spille på. Våre informanter oppgir at det er klare

fordeler ved å ha støttespillere, gjerne i store organisasjoner, i situasjoner med medietrykk. Samtidig kan det være støtte og råd å hente hos andre aktører.

Eksempelvis fremhevet Pinnerød at hun fant råd og støtte i partiet, kommunen, fylkespartiet, lokallaget, ordførerkollegiet og Arbeiderpartiets kvinnenettverk.

På vårt tredje forskningsspørsmål, i hvilken grad kan sluttsituasjonen etter mediekrise forklares med medietrykk, er *vår konklusjon at den bare i begrenset grad gjør det.*

- I PCI-saken til Vorland ble sluttsituasjonen som planlagt, men konsekvenser for enkeltpersoner underveis (Direktøren ved Universitetssykehuset i Nord-Norge gikk av. Det samme gjorde styrelederen i Helse Nord RHF.)
- I eiendomsskattesaken til Pinnerød fikk medietrykket en begrenset effekt. Skatten ble innført etter en omfattende re-taksering, men redusert i omfang ved ulike tiltak som delvis kom i stand etter et omfattende mediepress.
- I luftambulanseskrisa til Juell er sluttsituasjonen i hovedsak slik som planlagt. Men det har vært mye bråk og mediestøy på veien. Saken er delvis en delvis fortsatt pågående sak. I skrivende stund har Norsk Flygerforbund protestert på treningen som den nye operatøren har lagt opp til. De hevder den er for dårlig, mens Luftfartstilsynet mener den fyller alle krav til hvordan slik trening skal være.
- I Tysfjordsaken til Vangen kan vi konkludere med at medietrykk ikke hatt konsekvenser for sluttsituasjonen. Vangen og Politiet la en plan som i all hovedsak er fulgt, og som så langt har gitt de ønskede resultater. Mye arbeid gjenstår fortsatt. Om medietrykk har hatt en effekt, så har det vært positivt ved at omfanget har blitt avdekket og at oppmerksomhet rundt overgrep er bra for å forhindre nye.

## **6.2 Teoretiske implikasjoner**

Carlson (1991), Alveson og Spicer (2011), Tengblad (2012) og Karp (2014) viser til hvordan en leders hverdag er tvetydig, kaotisk og fragmentert. Denne oppgaven viser hvordan medietrykk bidrar til å *forsterke* dette bildet, spesielt dersom man ikke har tidligere erfaringer med mediekriser og har lært å takle disse. Vi finner at lang ledererfaring i seg selv er mindre relevant. Flere forskere, deriblant Duckert og Karlsen (2017) vektlegger viktigheten av forberedelser for å håndtere mediestormer, men vår forskning viser at man i liten grad evner å være forberedt. Mediekrisen oppstår plutselig og uventet og man agerer i hovedsak responsivt. Olsen og Mathisen (2019) skriver om viktigheten med kunnskap om kriseledelse,

risikoforståelse og evnen til å sette i verk tiltak og vise handlekraft i krisesituasjoner. Vår forskning viser at toppledere i hovedsak bør konsentrere seg om å håndtere selve mediekrisa, og i mindre grad konsentrere seg om ei eventuell operasjonell krise. Ansvar for den operasjonelle krisa bør overlates til andre i toppledelsen. For å gjøre dette påpeker Boin (2015) behovet for en tydelig ekstern kommunikasjon i slike krisesituasjoner. Vi ser at ledere bruker så mye tid på kommunikasjon med media at internkommunikasjonen blir dårlig. Medias rolle i kriser betyr mye for hvilke beslutninger som tas eller ikke tas påpeker Olsen og Mathisen. (2019) Vår forskning underbygger dette ved å vise til hvordan ledere føler et press til å fatte raskere beslutninger for å dempe medietrykket.

Evne til selvledelse ser vi er viktige verktøy for ledere for å takle mediepress – noe som understøtter eksisterende forskning blant annet av Neck og Manz (2013) og Karp (2016)

### ***6.3 Praktiske implikasjoner***

Vi mener denne studien gir ny og viktig innsikt for toppledere som opplever mediepress. Vi håper ledere som leser dette sitter igjen med en større forståelse for hvordan de skal håndtere massiv medieoppmerksomhet. Vi har også bidratt med innspill på hvilke teknikker og strategier toppledere kan velge i mediestormer. Vi har samtidig stor forståelse for at det kan oppleves vanskelig å følge våre teoretiske idealer i en hektisk og kaotisk lederhverdag der media ringer til alle døgnets tider.

Vi mener denne oppgaven også er nyttig lesning for redaktører og journalister. Medias rolle og samfunnsoppdrag er en helt sentral del av et velfungerende demokrati, samtidig er det viktig å være bevisst på hva slags konsekvenser det får for de som blir utsatt for medias kritiske søkelys.

### ***6.4 Kritiske momenter til egen konklusjon***

Vi viser her til hvilke forskningsmessige svakheter vi ser til vår egen oppgave og våre konklusjoner.

- Konklusjonene er i hovedsak basert på informantenes egne opplevelser – vi ser at flere kilder ville ha styrket grunnlaget for konklusjonene. Oppgaven sier dermed ingenting om hvordan miljøet rundt lederne oppfattet hvordan medietrykket påvirket våre informanter.
- Mediekrisene er forskjellige i omfang og type – det er derfor vanskelig å konkludere entydig av den grunn.

- Oppgaven er basert ett dybdeintervju per informant. Oppfølgingsintervjuer ville ha styrket oppgavens konklusjoner.
- Flere av mediasakene var fortsatt pågående når intervjuene ble gjennomført - det er derfor vanskelig å vite endelig utfall med tanke på sluttsituasjonen.

### ***6.5 Videre forskning***

Underveis i vårt arbeid med denne oppgaven har det dukket opp spørsmål utenfor vårt scope, som det kan være verd å se nærmere på for andre som er interessert i fagfeltet. Det er i hovedsak disse problemstillingene:

Er det mulig å definere et skille mellom mediekrisa og den operative delen av krisa? Vår hypotese er at det er mulig, og at det stiller krav til hvordan mediekrisa håndteres innen rammen av den operative krisa. Og at kravene til kompetanse og samhandling mellom de som leder henholdsvis den operative delen og mediedelen, skjerpes.

Dernest er det spørsmålet om det er mulig å etablere noen indikatorer for når det er på tide å erkjenne at en har en mediekrise (i tillegg til en evt. operativ krise). Vår studie har avdekket at tre av fire var dårlig forberedt på mediekrisa og kom for sent i gang med håndteringen av den. Riktignok på ulikt vis, men vi påstår at det må være mulig å strukturere en omverdensanalyse på en slik måte at dette er en naturlig del av topplederens lederatferd. En slik omverdensanalyse kunne ta utgangspunkt i faktorer som potensielt vil kunne skape utfordringer rundt operative kriser med potensiale for påfølgende mediekrise. Det kunne vært interessant og fulgt opp i en videre studie.

## Litteraturliste

- Alveson, M. og Spicer, A. (2011) *Metaphores we lead by*. Oxfordshire, Routledge
- Allern og Pollack, (2009) *Skandalenes markedsplass*. Fagbokforlaget
- Barland, J. og Vaagen, R. (2015) *Entreprenørskap og ledelse i media*, Cappelen Damm.
- Binney, Williams og Wilke. *Living Leadership* (2012) Harlow, Pearson Education Limited
- Boin, Hart, Stern og Sundelius (2015) *The politics of crisis management - Public leadership under pressure*. Cambridge university press.
- Carlson, S. (1951-1991) *Executive Behaviour*. Stockholm, Strømborgs.
- Christensen, M. Waldahl, R. og Weisæth, L (2007). *Medier som skader og dreper*. Tidsskrift for den norske legeforening 24: 3224–3227
- Clampitt P.G, DeKoch R.J og Cashman T (2000) *A strategy for communicating about uncertainty*. *Academy of management executive*, 14 (4)
- Dale, Frode, artikkel, *Ledernytt* 6. september 2017
- Duckert, F. og Karlsen, K. E. (2017) *Å være i medienes kritiske søkelys*. *Enkeltindividenes erfaringer*, *Norske medietidsskrift*, Universitetsforlaget.
- Gmür, M. (2002). *Der öffentliche Mensch: Medienstars und Medienopfer*. München, Deutscher Taschenbuch Verlag
- Gilmore, T. (1997) *Leaders as Middles*. Unpublished paper. Center for Applied Research, Philadelphia.
- Hammarlin, M.M. (2015) *I Stormens Øga*. Hammarlin Bokforlag
- Hagen, A.L. (2015) *Meningers mot – netthatt og ytringsfrihet I Norge*. Oslo, Cappelen Damm Akademisk
- Hanin (2007) *Emotions in sport: Current issues and Perspectives*. I.G.Tenenbaum og C.Eklund: *Handbook of sport psychology*. New York, John Wiley & sons: 31-59
- Hofseth (2016) *Stress, emotions, and coping in elite football players: a study of negative emotions, defensive self-presentation strategies, and their relationships to skill and performance level*. Dissertation from the Norwegian School of Sport Sciences
- Hofseth et al. (2015) *Shame proneness, guilt proneness, behavioral self-handicapping, and skill level: A meditational analysis*. *Journal of applied sport psychology* 27: 359-370
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. 2. utgave. Høyskoleforlaget AS, Kristiansand.
- Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag.
- Johannessen J.A. og Olsen B. (2013) *Positivt lederskap, Jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget, Bergen

- Jacobsen D.I og Thorsvik J. (2016) Hvordan organisasjoner fungerer., Kap 8. Fagbokforlaget, Bergen
- Kristiansen, E. et al. (2011) Coping with negative media content: The experiences of professional football goalkeepers. *International Journal of Sport and Exercise Psychology* 9(4): 295-307
- Karp, Tom (2014) Endring i organisasjoner, Cappelen Damm
- Karp, Tom (2016) Til meg selv – om selvledelse, Cappelen Damm
- Landsverk Hagen, A. (2015) Meningers mot – Netthat og ytringsfrihet I Norge
- Lynch, Jake (2002) Reporting the world
- Malterud, K. (2003) Kvalitative metoder i medisinsk forskning
- Maltz, Maxwell (1969) *Psycho Cybernetics*.
- Manz, Charles C. (1983) Improving performance through self-leadership. *National productivity review.* , 1983, Vol.2(3), p.288-297
- Mintzberg, Henry (1990) The Manager's Job: Folklore and Fact, *Harvard business review*, march-april issue 1990.
- Neck, C. & Manz, Charles (2013) *Mastering Self Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*.
- Nutt, Paul C. (2008) Investigating the success of decision making processes. Article in *Journal of management studies*, march 2008.
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forlag
- Olsen og Kruke (2006) *Reliabilities – Seeking network in complex emergencies*
- Olsen og Mathisen (2019) *Media og krisehåndtering – utfordringer i en ny mediehverdag*. Cappelen Damm.
- O'Conner J. Og McDermott I. (1997) *The Art og Systems Thinking*, Thorsons, London.
- Prior R. og O'Connor J. (2000) *NLP and Relationships*. Thorsons, Wales.
- Postholm, May Britt (2011) *Læreren med forskerblikk: innføring i vitenskapelig metode for lærerstudenter*
- Presterud, Marius (Masterstudie 2007) *Et kjent ansikt: opplevelse og håndtering av kritisk medieomtale hos en gruppe programledere*
- Seidman, I. (1998) *Interviewing as qualitative research*. Teachers Collages Press.
- Simon, Herbert (1947) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 4. utgave 1997, The Free Press
- Soelberg, F. (2018) *Forelesninger i Anvendt Metode ved Nord Universitet, Bodø*.
- Tengblad, S. (2012) *The Work of Managers*. Oxford University Press

Tjora, Aksel: Från nyfikenhet till systematisk kunnskap - kvalitativ forskning i praktiken (2012)

Thompson, John B. (2000) Political scandals. Power and visibility in the media age. Oxford: Polity.

Wiken Halvorsen, Janne (Masterstudie 2011) Bak overskriftene: en kvalitativ undersøkelse av langtidseffektene av negativ medieoppmerksomhet på livskvalitet og subjektivt velvære

Yin (2007): Fallstudier: Design och genomförande

Yukl, G. (1989) Managerial Leadership: A Review of Theory and Research

### **Vedlegg 1: Intervjuguide**

Bakgrunn, ledererfaring, utdanning og andre relevante opplysninger.

#### INNLEDNING FRA FORFATTERNE:

1.0 Introduksjon av oppgaven og formål.	1.1 Hva er bakgrunn for oppgaven 1.2 Hva er formålet med oppgaven 1.3 Hvordan beskriver vi metodevalg? 1.4 Vi definerer hvilken krise vil vi fokusere på, men er åpen for at informantene vil snakke om andre krevende mediesaker 1.5 Hva mener vi med medietrykk/storm/press 1.6 Hva er veien videre	*Planlagt tidsplan *Sitatsjekk *Bruk av opplysninger *Rolleavklaring
---	--	---

#### INTERVJUGUIDE:

<b>Tema</b>	<b>Tematiske spørsmål</b>	<b>Stikkord til oppfølgingsspørsmål</b>
2.0 Om informanten.	2.1 Hva slags ledererfaring har du? 2.2 Hvordan vil du beskrive deg selv som leder? 2.3 Hva slags erfaring med media hadde du før du fikk lederstilling? 2.4 Hva slags kompetanse med kriseledelse har du? (om noen) 2.5 Hva slags vurderinger gjorde du om håndtering av mediepress før du gikk inn i lederstilling?	*Kurs/opplæring/utdanning *Erfaringer fra andre bransjer *Medietrening
3.0 Før krisen: Veien inn i krisa.	3.1 Etter at du ble leder - beskriv din erfaring med media og kontroversielle saker du har vært en del av? 3.2 Hva slags sak vil du si du har opplevd det største medietrykk? Hvilken sak og beskriv?	*Bruk av rådgivere *Bruk av krisekommunikasjon *Offensiv / Defensiv *Åpen - lukket prosess





<p>6.0 Påvirkning på samarbeidsevne</p>	<p>5.4 Hvordan opplevde du den direkte kommunikasjon med media?  5.5 I hvilken grad prioriterte man enkelte medier foran andre?  5.6 Hvor mye stilte du selv opp på?  5.7 Hvor mye tid brukte du på å svare media?</p> <p>5.8 Oppsummert egen vurdering:  I hvilken grad opplevde du selv at din egen evne til å kommunisere i media ble påvirket av medietrykk?  1 – er svært liten påvirkning, mens 6 er svært stor påvirkning</p> <p>6.1 Reflekter hvorvidt mediestormen påvirket dine samarbeidsevner under krisa?  ?</p> <p>6.2 I hvilken grad involverte du andre i egen organisasjon?  6.3 Hvordan opplevde du at mediestormen påvirket ulike prosesser i saken som leder var ansvarlig for?  6.4 i hvilken grad følte du deg alene som leder under mediekrisa?  6.5 Oppsummert egen vurdering:  I hvilken grad mener du at dine evner til samarbeid ble påvirket av mediestormen?  1 – i svært liten grad, 6 – i svært stor grad?</p>	<p>*Unngå å stille opp selv  *Bruk av rådgivere/pressetalsmenn</p> <p>*Definere klart hva som menes med “kommunisere i media”</p> <p>*Internt i egen organisasjon  *Samarbeidspartnere  *Interessenter</p> <p>*Hvorfor / hvorfor ikke?  *Beslutningsprosesser  *Beskriv roller til ansatte man samarbeidet med</p> <p>Hvorfor / Hvorfor ikke?</p> <p>*Definere samarbeid</p>
<p>7.0 Påvirkning på lederadferd</p>	<p>7.1 Reflekter hvorvidt mediestormen påvirket din</p>	<p>*Definer lederadferd  (ref Alveson/Spicer; arketyperiske lederroller som general, gartner, kompis, helgenen, cyborg og bølle)</p> <p>*Hvorfor / hvorfor ikke?</p>

<p>8.0 Psykisk / fysisk påvirkning</p>	<p>lederadferd under mediekrise?</p> <p>7.2 Hvordan følte du at du evnet å holde oversikt som leder i denne situasjonen?</p> <p>7.3 Hvordan vil du si at dine lederbeslutninger ble påvirket av trykket fra media og publikum?</p> <p>7.4 Vil du si at det ble vanskelig å fatte beslutninger pga medietrykket?</p> <p>7.5 Hvordan ble din evne til å tenke strategisk påvirket?</p> <p>7.6 Følte du at du evnet å tenke langsiktig?</p> <p>7.7 Hvor mye ansvar påtok du deg selv?</p> <p>7.8 Oppsummert egen vurdering: I hvilken grad føler du at din lederadferd ble påvirket av medietrykket? 1 – i svært liten grad, 6 – i svært stor grad.</p> <p>8.1 Hvordan vil du si at mediestormen påvirket deg psykisk og fysisk?</p> <p>8.2 I hvilken grad opplevde du økt stressnivå?</p> <p>8.3 I hvilken grad påvirket det humøret?</p> <p>8.4 Fikk du følelse av å miste kontrollen? Hvordan? Beskriv?</p> <p>8.5 Hadde du mental kapasitet / overskudd til å tenke klart?</p> <p>8.6 Hvordan påvirket det søvnkvaliteten?</p> <p>8.7 Opplevde du at familien ble påvirket av medietrykket?</p>	<p>*Tempo/frekvens</p> <p>*Kvalitet</p> <p>*Analyse</p> <p>*Alle type valg man tar som leder</p> <p>*Strukturert eller ustrukturert beslutningsprosess?</p> <p>*Analysere/heve blikket</p> <p>*Delegere ansvar</p> <p>*Definere psykisk/fysisk helse</p> <p>*Eksemplifiser</p> <p>*Hvordan/beskriv</p> <p>*Dialog med familie underveis</p> <p>*Teknikker for selvledelse</p> <p>*Fysisk aktivitet</p>
--	--	--

	<p>8.8 I hvilken grad bekymret det deg (familien)?</p> <p>8.9 Hvordan tok du vare på deg selv under krisa?</p> <p>8.10 Oppsummert egen vurdering: I hvilken grad ble du påvirket psykisk og fysisk av medietrykket? 1 – i svært liten grad, 6 – i svært stor grad</p>	
9.0 Sluttsituasjonen	<p>9.1 Hvordan vil du beskrive sluttsituasjonen opp mot det som var opprinnelig plan og strategi før krisa?</p> <p>9.2 Er sluttsituasjonen av en slik karakter at du i dag ser at enkelte interessenter fikk større gjennomslag enn andre?</p> <p>9.3 Hvordan opplever du at din sjef er fornøyd med utfallet av denne saken?</p>	<p>*Definere sluttsituasjonen</p> <p>*Hvor mye skyldes medietrykk</p> <p>*Ansvarsfordeling</p>
10.0 Egne vurderinger av læringspunkter	<p>10.1 Hvordan vurderer man egne handlinger under mediestormen i ettertid?</p> <p>10.2 Kan du vise til konkrete eksempler?</p> <p>10.3 Hva har du lært?</p> <p>10.4 Er det noe du ville ha gjort annerledes? (Beskriv)</p> <p>10.5 Er det noe du vil si som vi ikke har snakket om så langt?</p>	<p>*Evaluering</p> <p>*Konsekvenser</p> <p>*Og ellers?</p>

## **Avtale om deltakelse i masterstudie ”Ledelse i mediestormer”**

Dette er en avtale vedrørende deltakelse i forbindelse med masteroppgave ved MBA i Ledelse ved Nord Universitet 2018/2019.

Avtalen er mellom .....

Og studenter Kenneth Lauritsen og Adrian Dahl Johansen.

### **Formål:**

Kriseledelse og krisehåndtering er noe av det mest krevende en leder vil stå overfor. Men hva dersom krisen du står mitt oppi også preger alle nyhetsforsider, debattkanaler og samtaler i sosiale medier? Hva dersom du som leder blir bedt om å handle og ta ansvar ikke bare av egne overordnede, men også i nyhetsartikler, avisinnlegg og lederartikler – samt i en rekke ulike forum i sosiale medier? Hvordan påvirkes du som leder av dette medietrykk og hvilken konsekvens får det for de beslutninger lederen fatter? Målet med oppgaven er å tilføre nye aspekter ved hvordan lederadferd påvirkes av omgivelsene (mediypress), og hvordan disse omgivelsene påvirker de valg og beslutninger som ledere tar. Det vil kunne gi ny innsikt om hvilke forhold som spiller inn i en leders arbeidshverdag. Det vil være nyttig kunnskap spesielt for toppledere, men også andre ledere som opplever å få medias oppmerksomhet rettet mot seg selv eller sin virksomhet. Det vil også gi journalister og redaktører innsikt i hvordan ledere oppfatter og reagerer på fokuset som rettes mot dem i pressen og i sosiale mediekkanaler.

### **1.3 Våre forskningsspørsmål**

1. I hvilken grad lar ledere seg påvirke av medietrykk?

2. Teoretiske idealer for (krise)ledelse kontra hva lederen faktisk gjorde. Et tverrsnitt av anerkjent teori opp mot praktisk ledelse.
3. I hvilken grad kan sluttsituasjonen forklares med medietrykk?

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord Universitet ved Handelshøgskolen i Bodø står ansvarlig for prosjektet. Veileder er professor Jan-Oddvar Sørnes.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Oppgavens informanter er toppledere med erfaring fra mediestormer i nyere tid. Utvalget av informanter er 4-6 ledere. Du er en av disse.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Masteroppgaven skal gjennomføres ved kvalitativ metode, gjennom semistrukturerte intervjuer.

Ved å bidra til denne studien aksepterer du lydopptak av intervju(ene) og som senere vil bli transkribert. Lydopptak(ene) vil ikke bli oppbevart for ettertiden.

All informasjon som fremkommer under intervjuene vil kun bli brukt i denne oppgaven.

Som deltaker i denne studien aksepterer du at ditt navn og den informasjonen du gir kan brukes uten at den anonymiseres.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Masteroppgaven skal etter planen avsluttes våren 2019. Oppgaven vil da bli gjort offentlig tilgjengelig via Nord Universitet.

Lydopptak og transkriberte intervjuer (råmateriale) vil bli slettet.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Denne oppgaven er meldt inn til NSD – Norsk senter for forskningsdata AS og fått vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved Jan-Oddvar Sørnes ([jan-oddvar.sornes@nord.no](mailto:jan-oddvar.sornes@nord.no), 755 17233)
- Personvernombud Anita Eriksen ([personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no))
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Dato/sted:

Kenneth Lauritsen  
Sign:

Adrian Dahl Johansen  
Sign:

.....  
Sign:

### *Vedlegg 3: Samtykkeerklæring*

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet (*Ledelse i Mediestormer*), og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju som informant til masteroppgaven “Ledelse i Mediestormer”
- at opplysninger om meg publiseres i oppgaven slik at jeg kan gjenkjennes
- at mine personopplysninger kan lagres fram til prosjektslutt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til forskningsprosjektet er avsluttet, ca mai/juni 2019.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



#### ***Vedlegg 4: Oversikt over figurer***

Figur 1: Postholms (2011) tilnærming med flere steg innen fenomenologisk analyse

Figur 2: Koding av transkribert tekst i NVIVO.

Figur 3: Malteruds (2003) fire hovedsteg til fenomenologisk metode.

Figur 4: Mediedekning for ordet «luftambulansetjenesten» i perioden mars 2017 – juli 2018.

Figur 5: Mediedekning for ordet «PCI» i perioden februar 2016 – februar 2018.

Figur 6: Mediedekning for ordene «eiendomsskatt» + «Bodø» i perioden mars 2016 – mars 2018.

Figur 7: Mediedekning for ordene «Tysfjord» + «overgrep» i perioden juni 2013 – september 2018.

Figur 8: Sammenhengen med mediepress, erfaringer, forberedelser og atferd.

Figur 9: Koding av funn i NVIVO relatert til erfaringskompetanse.

Figur 10: Koding av funn i NVIVO relatert til forberedelser.

Figur 11: Koding av funn i NVIVO relatert til atferd.

Figur 12: Koding av funn i NVIVO relatert til beslutninger.