



UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

Politiets omdømmeforsvar og krisekommunikasjon etter 22.juli 2011

Master i Personalledelse (HRM)
(erfaringsbasert)

Samfunnsvitenskapelig fakultet
Emnekode HR301S - 30 studiepoeng

Britt-Konny Hansen Cathrin Nerhus Lewin Hanne Paulsen Gravrok



Innholdsfortegnelse

Forord	3
1.0 Innledning.....	4
1.1 Tema og problemstilling	4
1.2 Oppgavens struktur.....	6
2.0 Politiet som organisasjon og samfunnsinstitusjon	8
2.1 Politiets organisasjon	8
2.2 Omdømmemålinger og innbyggerundersøkelser	10
2.3 Politiets kommunikasjonsstrategi	11
3.0 Teoretisk tilnærming.....	14
3.1 Identitet, image og omdømme.....	14
3.2 Identitet.....	14
3.3 Image	15
3.4 Omdømme og omdømmehåndtering.....	15
3.5 Omdømme og kommunikasjon	17
3.6 Omdømmeforsvar	18
3.7 Oppsummering.....	28
4.0 Metode og datamateriale	30
4.1 Innledning.....	30
4.2 Kvantitativ og kvalitativ forskning	30
4.3 Vårt datagrunnlag	31
4.4 Casestudie.....	37
4.5 Datakvalitet: Reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	37
5. Politiets omdømme – et resultat av et vellykket omdømmeforsvar?	42
5.1 Omdømmetrusselen.....	42
5.2 Norge rammes av terror.....	44
5.3 ”Terrordøgnet” og de påfølgende døgnene.....	46
5.4 Sønnerland - utvalget og rapporten	58
5.5 Gjørsv-kommisjonens rapport.....	70
5.6 Mælands avgang	75
5.7 Oppsummering av analysen	86
6.0 Avslutning.....	88
6.1 Innledning.....	88
6.2 Oppsummering og sammendrag av hendelsene.....	88
6.3 Teoriene og teorienes holdbarhet.....	93
6.4 Konklusjon	94
6.5 Videre forskning	96
Litteratur	97

Forord

Da er vi endelig ved veis ende! En merkelig, men også deilig følelse når man har jobbet så lenge og intensivt med et materiale som det vi har gjort.

Vi er 3 studenter ved Universitetet i Nordland som helt fra starten av studiet har samarbeidet. Derfor ønsket vi også å skrive masteroppgave sammen. Det har vi vært så heldige å få muligheten til.

Vår interesse for omdømme og omdømmekritikk ble vekket i forbindelse med faget omdømmehåndtering, som inngår som en del av studiet master i personalledelse. I den forbindelse ble 22. juli og politiets håndtering av saken diskutert. Hva gikk galt for politiet, hvem hadde ansvaret for dette og hva kunne vært gjort bedre? Vi har selvfølgelig ikke anledning til å ta for oss alle disse problemstillingene, men det som ble spesielt interessant for oss å se nærmere på ble hvorfor og hvordan politiet kunne beholde sine gode plasseringer på omdømmemålinger etter all kritikken de ble utsatt for.

Det har vært en interessant reise, og det har vært emosjonelt krevende å gå inn i det tunge og dystre materialet som foreligger etter 22. juli, men det var i dette landskapet vi ønsket å forske. Vi har brukt til dels lang tid på oppgaven, over et helt svangerskap. Som bekreftelse på det står Hannes andre sønn Sigve, som ble født den 31.10 ved NLSH Bodø.

Vi vil spesielt takke vår veileder Turid Moldenæs for hjelp og veiledning underveis. Din responstid har vært imponerende enten vi har kontaktet deg uke- eller helgedag. I tillegg vil vi takke våre familier for støtte og tålmodighet når vi har jobbet seine kvelder og helger.

Til slutt vil vi takke hverandre for et utmerket samarbeide gjennom 2 år.

Bodø, den 14.11.2014

Britt-Konny Hansen

Cathrin Nerhus Lewin

Hanne Paulsen Gravrok

1.0 Innledning

1.1 Tema og problemstilling

I dag er det forventet at organisasjoner, både private som offentlige, forteller hvem de er for å fremstå som attraktive, unike og synlige. Det hevdes at vi lever i et omdømmesamfunn der det tas for gitt at alle organisasjoner har et omdømme de bør pleie og der det gode omdømmet blir alle tings målestokk (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011). Det er blant annet kampen om den kompetente arbeidskraften i et samfunn der mobiliteten er stor og de fleste kan tilby de samme goder som er drivkraften bak omdømmesamfunnet. Et uttrykk eller en indikator på omdømmesamfunnet er årlige omdømmemålinger av private, men også offentlige organisasjoner, som får mye medieoppmerksomhet. Virksomhetene blir målt og veid mot hverandre på flere kriterier uten at de selv har tatt initiativ til det. Men det er også vanlig at virksomheter selv tar initiativ til å finne ut hva ulike interessenter i omgivelsene mener om dem. Samtidig ser vi den paradoksale tendensen til at dagens organisasjoner blir mer og mer lik hverandre. (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011).

Det diskuteres hvorvidt offentlige etater er avhengig av å ha et godt omdømme (ibid) Fellestrekket for denne typen organisasjoner er at de ofte er enerådende på sine felt. De konkurrerer ikke om publikums gunst. En slik etat er politiet. Politiet presiserer imidlertid selv at de er helt avhengig av publikums tillit for å kunne operere i det daglige. I følge Fombrun og van Riel (2004) er det flere forhold som hevdes å påvirke en organisasjons omdømme. Disse forholdene er autensitet, distinkthet, konsistens, transparens og synlighet. Politiet er godt synlige gjennom sin daglige tilstedeværelse i sine karakteristiske uniformer. Transparens eller åpenhet er også viktig for offentlige organisasjoner, og kanskje spesielt politiet, for å unngå mistanke om at de har noe å skjule. I følge Wæraas m. fl. (2011) er tillit viktig for å oppnå et godt omdømme. Tillit handler om å kunne stole på noen. Når det gjelder politiet handler det om folks tillit til at politiet gjør jobben sin, noe de selv presiserer gjennom sin kommunikasjonsstrategi:

”Befolkningens tillit til oss er helt sentral og nødvendig for å forebygge og bekjempe kriminalitet. Politiets omdømme er først og fremst et resultat av de oppgavene politiet faktisk løser, men det handler også om hvordan vi løser disse oppgavene”.

Tillit og omdømme henger nøye sammen. Brønn og Ihlen (2009) sier sågar at omdømme er

tillit, mens Wæraas m.fl. (2011) sier at omdømmelitteraturen ofte påpeker til at hensikten med omdømmebygging er å bygge tillit. Vår avhandling skal ikke først og fremst handle om tillit, men om hvorvidt organisasjoner som opplever en krise eller angripes, klarer å forsvare sitt omdømme. Vi vil også drøfte om måten de forsvare seg på har betydning for omdømmet. Vi har med andre ord valgt å studere politiets omdømmeforsvar i forbindelse med terrorhandlingen 22. juli 2011.

22. juli vil for alltid bli stående som en merkedag i Norges historie. Terrorhandlingene var en krise for Norge, for politiet og spesielt for de som var direkte berørt av hendelsen. Antall oppslag i media disse dagene var formidabelt. De gikk imidlertid fra å være medfølende og støttene de første dagene, til etter kort tid å dreie mot kritikk og angrep av politiet og deres håndtering av situasjonen. Mediene er pågående og krevende i krisesituasjoner, på grunn av at de konkurrerer om å være først ute med nyhetene. Dersom de ikke opplever at krisen blir godt nok håndtert har den en tendens til å bli ytterligere blåst opp.

En virksomhet kommer gjerne først i mediens søkelys for alvor når noe uønsket skjer, det være seg en uønsket hendelse eller ulykke. I Norge har vi hatt flere slike hendelser i de siste årene, med kritikk av omdømme etter hendelser som har vært mer eller mindre uforutsette for de involverte virksomhetene. Vi kan nevne utbruddet av E.coli bakterien i 2006 ved et av Gildes anlegg, der flere ble syke og et barn døde. Et nært tilfelle for vår del er Nordlandssykehuset i Bodø, som brøt spesialisthelsetjenesteloven ved, i perioden 2004 til 2010, å utføre operasjoner som sykehuset ikke har godkjenning til. Videre kan vi nevne Tinesaken i 2004, hvor Synnøve Finden anklaget Tine konkurransesamarbeid og Adeccosaken i 2011 hvor det fremkom at ansatte jobbet under ulovlige arbeidsforhold.

Tradisjonelt har politiet scoret svært høyt på omdømmemålinger de siste årene, både egne innbyggerundersøkelser og eksterne omdømmemålinger. Scorene har vært rundt 80%, som tilsier betegnelsen ”fremragende” omdømme. Men 22. juli 2011 ble Norge rammet av terror. I løpet av de første døgnene var hele Norges befolkning i sjokk og vantro. Politiet ble syndebukker og ble utsatt for kritikk, for alt fra lang responstid, manglende utstyr og til dårlig kommunikasjon. En illustrasjon på den massive kritikken er at et Google-søk 20.5.2014 på ”kritikk av politiet 22. juli”, ga 194.000 treff. Det påfølgende året var preget av mye kritikk og negativ omtale av politiets innsats. Det hele toppet seg da Gjørsv-rapporten ble framlagt, med atskillige forbedringspunkter mot politiets handlinger i disse dagene.

Når en etat som politiet blir utsatt for en såpass massiv kritikk over en såpass lang periode, er det nærliggende å tro at det kan ha skadet dets omdømme. Det er vanskelig og tidkrevende å bygge et godt omdømme, men det kan, i følge Gotsi og Wilson (2001), lett rives ned. På den annen side vil en lettere kunne gjenopprette et godt omdømme dersom utgangspunktet var godt. Men til tross for kritikken mot politiet viser Ipsos MMI-undersøkelsen fra 2012 overraskende nok, at det kun er svake negative endringer i politiets omdømme. Politiets egen innbyggerundersøkelse viser svekket tillit på enkelte områder, men samlet sett beholder politiet sin gode plassering på de store, kjente omdømmemålingene. På den bakgrunn er vår problemstilling: Kan politiets fortsatt gode omdømme forstås med bakgrunn i de forsvarsstrategiene politiet tok i bruk i forbindelse med kritikken de ble utsatt for i kjølvannet av terrorangrepet 22. juli 2011?

I den forbindelse har vi valgt å studere mediebildet i perioden 22. juli 2011 til august 2012. Vi har fokusert på avisartikler, intervjuer og pressekonferanser for å se nærmere på hva kritikken gikk ut på og hvordan politiet møtte denne. Teoretisk har vi hovedsakelig valgt å støtte oss til to sentrale teoretikere innen omdømmeforsvar og krisekommunikasjon. Disse er Timothy Coombs og William Benoit. I følge Coombs (2014) bør alle organisasjoner være forberedt på en krise og ha strategier for å møte denne på en kompetent måte. Har organisasjonen en god krisekommunikasjon, kan dette være til hjelp for organisasjonen og føre til at den kommer ut av den på en god måte. Coombs er opptatt av konteksten og verbale som non-verbale strategier. Benoit (1997) har et noe annet fokus ved at han ser organisasjoner og personers kommunikasjon som et resultat av ulike angrep. Han er mest opptatt av hva og hvordan man skal kommunisere under en krise, mer enn konteksten den foregår i. Coombs er spesielt interessant for oss. Vi vil anta at forholdet mellom krise og kontekst er avgjørende i forhold til valg av forsvarsstrategi og om den har vært vellykket eller ikke. 22. juli var en krise av en særegen karakter og omdømmerisikoen for politiet, som en særegen samfunnsinstitusjon, var særlig stor. Dette siden det syntes som om politiets oppgaver ikke ble godt nok ivaretatt.

1.2 Oppgavens struktur

Vi har delt avhandlingen inn i seks kapitler. Den videre disposisjon er som følger:

Kapittel 2: Politiet og dets organisasjon. Her presenterer vi på politiets oppbygging og organisering, samt de nevnte innbyggerundersøkelsene og omdømmemålingene. Vi har også valgt å presentere politiets kommunikasjonsstrategi her.

Kapittel 3: Her presenterer og drøfter vi teoretiske tilnærminger og begreper som er relevante for vår avhandling. Vi har tatt utgangspunkt i to hoved teoretikere, nemlig Timothy Coombs og William L. Benoit. Vi gir også en kort presentasjon av begrepene identitet, image og omdømme. Videre kommer vi inn på kommunikasjon og omdømmebygging som vi anser som en viktig del av omdømmeforsvaret. Her har vi valgt å ta utgangspunkt i Fombrun og van Riels (2004) funn om hva som kjennetegner omdømmevinnerne og deres kommunikasjon.

Kapittel 4: Omfatter datamateriale og metode. Vi redegjør for hvilke metoder vi har benyttet i vår datainnsamling, samt hvordan vi har håndtert dette materialet. Vi redegjør også for hva som kjennetegner kvalitativ og kvantitativ metode, casestudier og tekstanalyse. Til slutt diskuterer vi oppgavens validitet, relabilitet og generalisering.

Kapittel 5: Her presenterer og analyserer vi de hendelsene vi anser for de mest viktige og kritiske i denne saken. De fire hendelsene vi har valgt å fokusere spesielt på er:

- 22.juli 2011 og de påfølgende døgnene
- Sønderland utvalget og rapporten
- Gjørsv rapporten
- Mælands avgang

Kapittel 6: Inneholder en oppsummering og vurdering av våre funn og noen forslag til videre forskning.

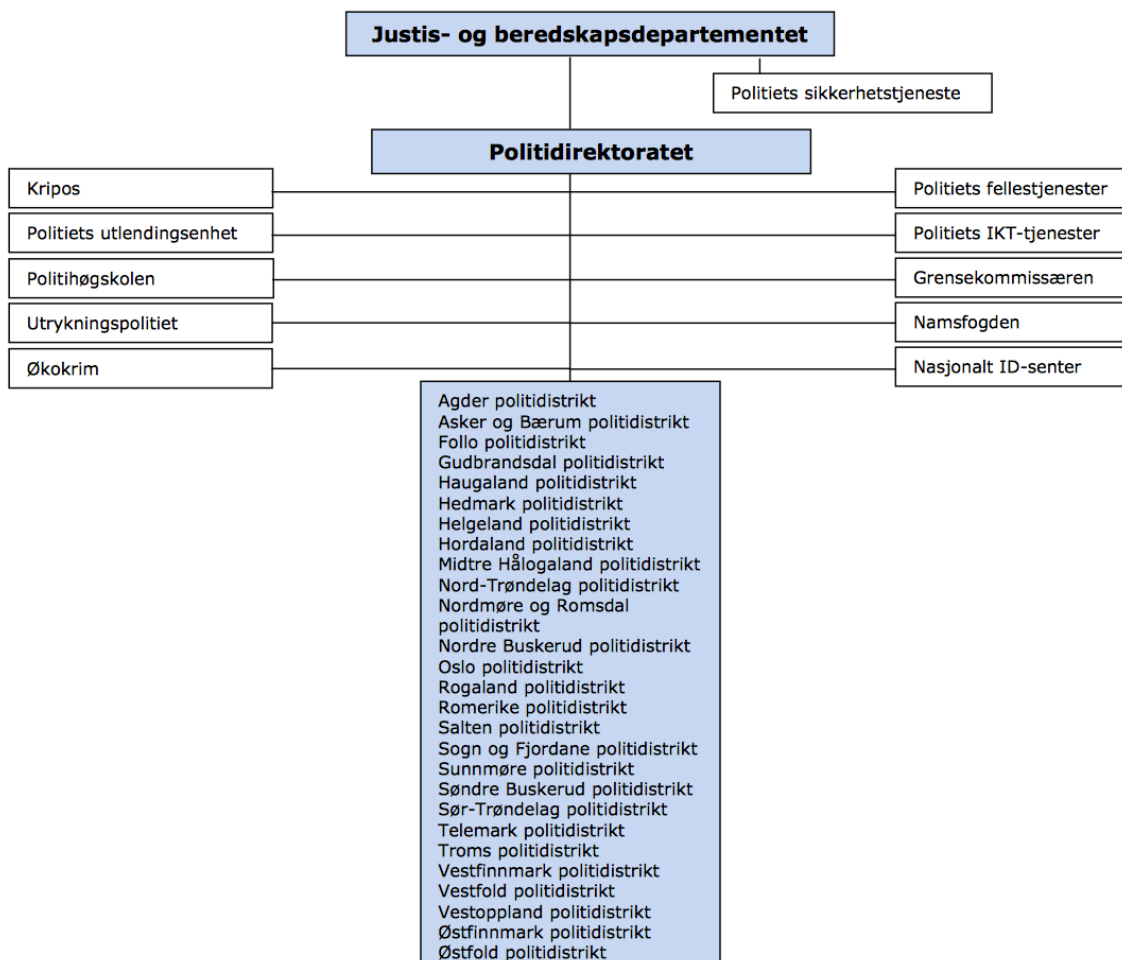
2.0 Politiet som organisasjon og samfunnsinstitusjon

2.1 Politiets organisasjon

Organisatorisk ligger Politiet under Justis- og beredskapsdepartementet. Politi og lensmannsetaten består av Politidirektoratet, de 27 politidistriktene og de 5 særorganene, som er Økokrim, Politihøgskolen, Utrykningspolitiet, Kripos og Politiets utlendingsenhet. I tillegg ligger Politiets sikkerhetstjeneste (PST) også under Justisdepartementet. Totalt er det om lag 13 000 ansatte i etaten. Selv om Justis- og beredskapsdepartementet har det øverste ansvaret for politiets virksomhet, er store deler av ansvaret delegert til Politidirektoratet (POD). POD har ansvar for faglig ledelse, styring, oppfølging og utvikling av politidistriktene og særorganene. Hvert politidistrikt blir ledet av en politimester.

De politiansatte har alle en felles utdanning. På bakgrunn av denne utdannelsen skal politiet være i stand til å løse alle typer av politioppgaver. Dette kan være alt fra etterforskning til patruljering og ordenstjeneste. I tillegg har politiet spesialister og spesialenheter innenfor ulike fagfelt.

Politiets organisering er illustrert i figuren under:



Figur 1: Politiets organisasjon

Politiet er oppbygd som en klassisk og byråkratisk organisasjon. Organisasjonen er kjennetegnet ved klare hierarkiske linjer. Av dette følger både ansvar og avgjørelsesmyndighet.

Politiets mål og oppgaver er regulert gjennom Politiloven. I tillegg har politiet en egen intern instruks, Politiinstruksen, som er forankret i Politiloven og som konkretiserer den. I politiinstruksens §2-1, er politiets målsetting formulert slik:

“Målet med politiets virksomhet er å opprettholde den offentlige orden og sikkerhet, forfølge lovbrudd og utføre andre oppgaver fastsatt etter lov eller sedvane. I ethvert tilfelle gjør politiet best nytte for seg hvis det på forhånd lykkes i å forebygge eller avverge lovbrudd eller ordensforstyrrelser. Gjennom sin virksomhet skal politiet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme borgernes rettssikkerhet, trygghet og velferd forøvrig”.

Politiet kan ved bruk av makt nedfelt i lov, gripe inn overfor enkeltborgere. Med makt menes her tvangsmessige fysiske inngrep mot person, og mot fast eller rørlig eiendom i tilfelle der denne eiendom blir påført skade. For å kunne ivareta samfunnet og personer sikkerhet, kan i ytterste konsekvens politiet ta i bruk våpen som virkemiddel for å ivareta denne. For at politiet skal kunne gjøre dette må hjemmel for bevæpning være tilstede.

2.2 Omdømmemålinger og innbyggerundersøkelser

Politiet har tradisjonelt lagt høyt på omdømmemålinger gjennom 2000 tallet. Ipsos MMI la i 2012 om sin undersøkelsesmetode, der det som framkom var at politiet hadde den tredje største negative endringen i omdømme fra 2011 til 2012, med en endring på 24 poeng fra 140 til 116. (Ipsos MMI)

Politidirektoratet gjennomfører jevnlig innbyggerundersøkelser i samarbeid med TNS Gallup, der målsettingen er å måle innbyggernes tillit og trygghet i forhold til politiets ansvarsområder, samt å måle brukernes prioriteringer og opplevelse av service i forhold til politiets tjenester. I 2008, 2009, 2010 og 2012 ble slike undersøkelser gjennomført. Det er også gjennomført en undersøkelse for 2014, men resultatet av denne vil ikke være klar og bli publisert før i 2015.

I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i innbyggerundersøkelsen fra 2010 og sammenlignet resultatet fra denne med resultatet fra undersøkelsen fra 2012. Terrorhandlingene foregikk mellom tidspunktene for disse undersøkelsen. De anses derfor som å være særlig relevant for vår avhandling. I tillegg ble respondentene i undersøkelsen i 2012 spesifikt spurt om terrorhandlingene i Oslo og på Utøya 22. juli 2011 hadde påvirket deres holdninger til politiet.

Hovedinntrykket er at det ikke har vært dramatiske endringer i den generelle oppfatningen av politiet fra 2010 til 2012. Hovedinntrykket er imidlertid at politiet oppfattes å skape trygghet for innbyggerne. Respondentene var likevel relativt kritiske til politiets informasjonsevne og til deres evne til tilstedeværelse for publikum.

I undersøkelsen fra 2010 var det 86 % som svarte at de hadde stor tillit til politiet, en økning på 2% fra 2009. I 2012 hadde den sunket til 81 %. Flertallet av de som har tillit til politiet

svarte at de hadde ganske stor tillit til politiet (65 %), mens en mindre andel svarte at de hadde vært stor tillit til politiet (15 %). 18 % svarte at de hadde liten tillit til politiet, hvorav 14 % svarte at de hadde ganske liten tillit og 4 % at de hadde svært liten tillit. Tilliten til politiet hadde sunket i 12 av 27 politidistrikter. Den sterkeste reduksjonen var i Nordre Buskerud politidistrikt. Her hadde andelen som svarte at de hadde tillit til politiet sunket fra 91% i 2010 % til 76 % i 2012. Det er rimelig å anta at resultatet må ses i sammenheng med at det var i dette politidistriktet terrorhandlingen på Utøya fant sted. (PODs innbyggerundersøkelse fra årene 2010 og 2012.)

Endrede holdninger til politiet som følge av 22. juli

Hele 29 % av befolkningen svarte at de hadde fått en mer negativ holdning til politiet som følge av terrorhandlingene 22. juli 2011, mens 8% svarte at de hadde blitt mer positive til politiet. Et flertall på 61 % mente at hendelsene ikke hadde påvirket deres holdning til politiet. Blant de som hadde fått en mer negativ holdning var tilliten nede i 66 %.

Til tross for at mange hadde fått en mer negativ holdning til politiet som følge av terrorhandlingene, mente de i likhet med resten av befolkningen, at politiet fortsatt skapte trygghet for innbyggerne. Deres opplevelse av politiets evne til å skape trygghet var ikke endret som følge av hendelsene. Denne gruppen var imidlertid klart mer kritisk til politiets tilstedeværelse, politiets evne til å informere, det forebyggende arbeidet, håndtering av kriser og ulykker, og tilgjengeligheten til politiet ved akutt behov for hjelp, enn den øvrige befolkningen. (PODs innbyggerundersøkelse 2012)

2.3 Politiets kommunikasjonsstrategi

Vi har valgt å ta med et avsnitt om politiets kommunikasjonsstrategi, som er et dokument som omtaler politiets kommunikasjon mot 2012. Dette er informasjon som er relevant for vår analyse; om for eksempel politiet fulgte sine egne strategiske målsetninger om godt kommunikasjonsarbeid i forbindelse med 22. juli tragedien. Dokumentet ble signert i 2009 av daværende politidirektør Ingelin Killengren. Her følger forordet til politiets kommunikasjonsstrategi mot 2012 skrevet av daværende politidirektør Killengren. Dette omtaler hvordan politiet gjennom god kommunikasjon skaper god trygghet og tillit:

”Befolkningens tillit til oss er helt sentral og nødvendig for å forebygge og bekjempe kriminalitet. Uten tett samspill med publikum vil politiet ikke kunne løse oppgavene.

Politiets omdømme er først og fremst et resultat av de oppgavene politiet faktisk løser, men det handler også om hvordan vi løser disse oppgavene. Sentralt i å bygge tillit og omdømme er å være bevisst det bildet som dannes av de oppgavene vi gjør hver dag. Vi må selv bidra for å skape et riktig bilde av vårt arbeid. Det handler om kommunikasjon.

Det handler om kommunikasjon i nærkontakten med publikum, pårørende, ofre og andre berørte, og det handler om kommunikasjon med resten av samfunnet – ofte gjennom media. Det dreier seg også om intern kommunikasjon og intern kultur som grunnlag for god oppgaveløsning og god kommunikasjon eksternt.

Politiet er avhengig av å beholde det sterke omdømmet og befolkningens tillit for å fortsatt kunne løse oppgavene. Dette skal vi sammen klare – gjennom godt politiarbeid, samt langsiktig og målrettet kommunikasjonsarbeid”.

Politiets kjerneverdier:

Åpen: Etaten skal ha en kultur preget av åpenhet der vi aktivt deler vår kunnskap og hvor vi er åpne for andres tanker og innspill.

Tydelig: Det skal ikke være tvil om hva politiet mener. Politiet skal ha en tydelig profil, både i sine budskap og visuell fremtoning.

Ansvarlig: Kommunikasjonen skal være preget av saklighet og etterrettelighet. Politiet tar ansvar og er offensive i sin holdning til kommunikasjon.

Målrettet: Alle kommunikasjonstiltak skal ha en hensikt og et mål. Dersom tiltak ikke kan knyttes til konkrete mål vil det ikke bli prioritert.

I tillegg er det utformet 10 strategiske mål for kommunikasjonsarbeidet, som sammen med kjerneverdiene skal bidra til felles retning og til ledelse og samordning av politiets kommunikasjonsinnsats på alle nivå. Disse er:

1. Styrke politiets omdømme og tillit
2. Effektiv og målrettet eksternkommunikasjon
3. Tydelige og synlige ledere som kommuniserer aktivt
4. Forbedre internkommunikasjonen
5. Videreutvikle enhetlig profil
6. Tett samarbeid mellom kommunikasjonsfaget og det politi- og påtalefaglige
7. Bevisst bruk av kommunikasjonskanaler - kommunisere der folk er
8. Effektiv kommunikasjonsorganisasjon i etaten
9. Utvikling av åpenhetskultur
10. Kompetansebygging for å øke forståelse for kommunikasjon i etaten

Vi vil i kapittel 5 se om politiet har lyktes med sine overordnede strategiske målsettinger i forhold til egen kommunikasjonsplan og dermed for å forsvare/sikre sitt gode omdømme.

3.0 Teoretisk tilnærming

3.1 Identitet, image og omdømme

For å kunne vurdere omdømmesvikt og krisehåndtering er det nødvendig med kjennskap til hva omdømme er og hvordan det skapes. I følge Brønn og Ihlen (2009) ligger nøkkelen til det i virksomhetens atferd, dens kommunikasjon og dens evne til å etablere gode relasjoner til omverdenen. Forsvar av omdømme handler om et ønske om å beskytte sin identitet, som organisasjon eller person. Omdømmet er nært knyttet opp mot virksomhetens identitet og image, og kan derfor fremstilles slik:



Figur 2: Sammenheng identitet, image og omdømme.

Før vi presenterer og drøfter teorier om omdømmeforsvar, vil vi gjøre rede for hva vi legger i begrepene identitet, image og omdømme.

3.2 Identitet

I følge Brønn og Ihlen (2009) kan identitet betraktes fra tre perspektiver; visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet.

Med **visuell identitet** sikter man til symboler og identifikasjonssystemer som en organisasjon benytter seg av. Vi er alle kjent med politiets visuelle identitet, *spesielt* via biler og uniformer. Sterke symboler som gir oss en positiv assosiasjon, og som vi gjerne forbinder med tillit og trygghet.

Organisasjonsidentitet handler om hvem og hva organisasjonen er. Den skal gjenspeile hva som er sentralt, unikt og varig ved en organisasjon. I tillegg handler det også om medlemmenes oppfatninger, tanker og følelser knyttet til virksomheten og hvordan medlemmene oppfatter og forstår virksomhetens verdisystemer og normer, og dermed

hvordan de handler og opptrer i forskjellige situasjoner. (Brønn og Ihlen, 2009). For offentlige virksomheter er gjerne organisasjonsidentiteten gjerne vedtatt og bestemt av Storting eller regjering, altså en vedtatt identitet.

Virksomhetsidentitet er eksternt rettet. For at en virksomhet skal kunne kommunisere et ønsket omdømme, må ledelsen og medarbeiderne ha en felles oppfatning om hva virksomheten er og hva den står for. Den forteller andre noe om hvem eller hva organisasjonen er, og forstås som et sett med attributter som medlemmene bruker for å beskrive organisasjonen og differensiere seg fra andre organisasjoner (Fombrun og van Riel 2007).

3.3 Image

Det umiddelbare inntrykket omgivelsene får av en organisasjon, noe som i sin tur danner grunnlaget for omdømmet. I ditt første møte med en virksomhet danner du deg et inntrykk av den. Over tid vil du gjerne få et mer dypere og mer solid inntrykk av virksomheten. Men hva påvirker inntrykket? En organisasjon bygger ikke bare sitt omdømme gjennom en tydelig identitet, men også ved å skape positive inntrykk av seg selv overfor sine interessenter. Skal en virksomhet lykkes og vokse over tid, må den ha aksept fra sine omgivelser (Brønn og Ihlen 2009).

Image og identitet er viktige brikker i et samspill som kan gi virksomheter en god omdømmeprofil. Mens image kan karakteriseres som interessentenes oppfatning av en organisasjon, karakteriseres identitet ut fra de interne medlemmenes oppfatning, sammen med hvordan organisasjonen selv ønsker at ulike interessegrupper skal oppfatte den. Omdømme blir dermed sett på som den samlede oppfatningen som interne og eksterne interessegrupper har av organisasjonen.

3.4 Omdømme og omdømmehåndtering

Røvik (2009) sier at omdømmehåndtering er en av de viktigste trendene rundt årtusensskiftet. Omdømmehåndtering defineres som det å planmessig vise utad hvem man er som organisasjon, hva man er og hva man står for, slik at omgivelsenes oppfatninger av og tillit til organisasjon styrkes. Omdømmehåndtering handler om en strategi, men også om de mange dagligdagse kommunikasjonshandlingene som bidrar til å påvirke oppfatninger i

organisasjoner og omgivelser på kortere eller lengre sikt (Wæraas, Byrkjeflot, og Angell 2011). Omdømmeforsvar vil naturlig inngå i omdømmehåndtering. Omdømmehåndtering handler med andre ord ikke bare om å fremstille seg på en best mulig måte, men også å forsvare omdømmet om angrepet kommer eller krisen oppstår. Interessen og fokuset på omdømme har flere årsaker,- globalisering gir virksomheter tilgang til større vare- og arbeidsmarkeder, men også større konkurranse. Organisasjoner utsettes for et medietrykk man tidligere ikke var kjent med og kan dermed på kort tid få revet ned oppbygd omdømme. I tillegg har vi fått utallige omdømmerangeringer som gir tydelige bilder på hvordan bedrifter blir oppfattet og påvirker dermed opinionen.

I følge Barnett mfl. (2006) defineres omdømme slik:

”Omdømme er observatørens kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid” (Barnett mfl. 2006 sitert i Brønn og Ihlen 2009:82).

”No matter how good a company is, there’s no real reputation without visibility” (Fombrun og van Riel 2004: 87)

Omdømmet representerer i så måte nødvendigvis ikke hva den enkelte hevder å være. Det er heller ikke bare hva som leveres som avgjør omdømmet, men kanskje snarere hva som leveres i forhold til hva som ble lovet, altså de forventningene man har. Omdømmet er således summen av omverdenenes oppfatning av virksomheten. Det er ikke bare en funksjon av de direkte erfaringer man har hatt, men også av det man har hørt, lest og sett. Omdømme er slikt sett en sosialt konstruert størrelse som dannes gjennom meningsbyggende prosesser, der erfaringer med, og oppfatninger av etatene deles, brynes mot hverandre og settes sammen over tid (Wæraas mfl. 2011).

”Over tid skaper alle disse inntrykkene til sammen en omdømmekapital - det vil si den immaterielle ressursen som bør styrke organisasjonens konkurransefortrinn, eller i offentlig sektor: dens status i offentligheten” (Brønn og Ihlen 2009:83).

Wæraas mfl (2011) sier at omdømmelitteraturen ofte viser til at hensikten med omdømmebygging er å bygge tillit, mens Brønn og Ihlen (2009) strekker det så langt at de

sier at ”omdømme er tillit”. Grimen (2009) mener at det ikke er tilstrekkelig at institusjoner er godt kjent og likt av brukerne for å oppnå tillit. Det er også en forutsetning at de er sannferdige, holder løfter, opptrer på en rettferdig måte og er solidariske.

3.5 Omdømme og kommunikasjon

Brønn og Ihlen (2009:174) er opptatt av at: ”... kommunikasjon kan skape oppmerksomhet om, forståelse for og anerkjennelse av en organisasjons strategiske mål”. Kommunikasjon kan på denne måten brukes som et virkemiddel for å styrke omdømmet til en organisasjon. Forfatterne hevder at når organisasjoner opplever at de får et dårlig omdømme, er ofte årsaken at gapet mellom det som forventes og det som faktisk kommuniseres utad, er for stort. Van Riel og Fombrun og (2007) har identifisert seks prinsipper eller som ofte går igjen blant organisasjoner som har et godt omdømme. Disse har vi valgt å ta med oss i analysen av vår case, i tillegg til teorier om omdømmeforsvar. I det følgende presenteres disse.

Synlighet: I dette ligger det at organisasjoner som er svært synlige, eller har en *street exposure* og mye omtale, fortrinnsvis av positiv art, gjerne skårer høyt på omdømmemålinger. Tradisjonelt sett har politiet kommet innunder denne kategorien av organisasjoner. De var også svært synlige og eksponerte etter 22. juli, både i positiv og negativ forstand.

Egenart: Handler om å være unik eller distinkt – som er nødvendig for å bli lagt merke til. Det handler jo om den unike identiteten som omdømme skal bygges rundt; som er nødvendig for å kunne skille seg ut og posisjonere seg. Etaten politiet har i kraft av seg selv egenart. Det er ingen som kan konkurrere med politiets virkeområder og deres funksjon kan ikke erstattes av noen andre. Likevel er det viktig at politiet dyrker sine styrker, og vet å fremheve disse ved ulike måter å kommunisere med omverdenen på.

Ekthet: Politiet er helt avhengig av at publikum oppfatter dem som ekte, genuin, tydelig, pålitelig og troverdig.

Åpenhet: Det å kunne være åpen, eller transparent, slik at interessenter og andre kan ”se” inn i organisasjonen, er viktig for å kunne kommunisere et budskap. Tradisjonelt sett har etater som både forsvaret og politiet vært preget av mye hemmelighold, men kanskje særlig for politiet etter 22. juli, har det vært viktig å være åpne for publikum og fortelle hva som skjer.

Konsistens: Det å være konsistent eller enhetlig er viktig for en organisasjon, både i ord og handling. ”De best ansette organisasjonene styrer også kommunikasjonen slik at de uttrykker seg konsekvent og logisk med samsvar mellom handlinger og ord” (Brønn og Ihlen 2009:178). Opptrådte politiet på en konsistent måte etter 22. juli og holdt de det de lovet i denne perioden?

Mottakelighet: Å kunne ta imot tilbakemeldinger, og da også kritikk kan være en kunst. Å vise at du som organisasjon er åpen for innspill, åpen for å bli bedre, kan være avgjørende for å overleve på lang sikt, ifølge Brønn og Ihlen (2009).

3.6 Omdømmeforsvar

Som Wæraas mfl (2011) hevder er transparenstrenden en trend som har utviklet seg over tid og spredt seg internasjonalt. Åpenhetstrendene hadde sin opprinnelse fra 1970 tallet i USA hvor det vokste frem et krav om mer åpenhet, og som bygde på generell mistillit til byråkratier. Trenden er også kommet hit og er blitt en sterk trend. Det er viktig at dagens organisasjoner fremstår som åpen. Med det menes at de er gjennomsiktig, og at omgivelsene kan se gjennom organisasjonens indre. Denne trenden har ført til at omgivelsen får se inn i det lukkede rom hvor beslutninger tas, der oppgaver utføres og der den menneskelige samhandling foregår. Organisasjoner har måttet etablere rutiner og prosedyrer for å vise innsiden ut. Vi har også lovregulert dette gjennom Offentlegsløven (2006).

Men det forventes at organisasjoner skal være åpen ut over det som lovverket krever, og går man ut over det man forventer vil det gi høy score på omdømmemålinger. Men det er grenser for åpenhet i offentlig sektor. For politiet vil det for eksempel være begrensinger med hensyn til etterforskningen i en sak. Men opprettelser av granskingskommisjoner kan ses på som et resultat av den ønskede åpenheten. Åpenheten styrker demokratiet ved at offentligheten får informasjon for å kunne gjøre seg opp en mening om kontroll, informasjonen og danne seg kvalifiserte meninger om de som styrer. I tillegg svekkes muligheten for korrupsjon, men kanskje er det beste argumentet at den styrker tilliten og omdømmet. Taushetsplikten setter en naturlig grense for åpenheten. Man skal også se bevisst at for mye åpenhet kan slå motsatt vei.

Mer åpenhet har også ført til at vi også har fått en mer aggressiv presse som forventer informasjon, og når noe går galt er dette mat for media. Daglig blir bedrifter eller privatpersoner utsatt for angrep i media. Dette er selvsagt ikke bra for omdømmet. Mediehåndtering er en helt sentral ingrediens i omdømmeforsvar. Media blir en mellomliggende variabel for resultatet ved at de formidler og velger fokus. Det er de som setter ting på dagsorden, og gir fortolkningsrammer. Media forteller om personen eller organisasjonen fortid for å få leseren i den ønskede settingen. Media har en kritisk rolle og er gjerne opptatt av de negative historiene eller avsløringer. Men de har også en konstruktiv rolle, ved at de setter aktuelle saker på dagsorden. Måten personer og organisasjoner møter kritikk, angrep og krise på har betydning for omdømme. Den mest intuitive måten å forsvare seg på er benektelsen, som både er en primitiv og naturlig respons. I det følgende vil vi presentere Coombs teori om krisekommunikasjon og Benoits teori om omdømmeforsvar.

Coombs Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Coombs (2014) utgangspunkt er at enhver organisasjon må være forberedt på en krise og kunne møte denne på en kompetent måte. En forberedt krisestrategi, gjennom riktig ledelse og iverksetting av de riktige tiltakene vil kunne føre til en bedre krisehåndtering og redusere skaden av omdømme. Coombs definerer en krise slik:

”A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization’s performance and generate negative outcomes.” (Coombs 2014:3).

I følge Coombs vil dermed en krise være en enhver begivenhet som fremstår som en uforutsigbar trussel for organisasjonen. Det som er avgjørende for om en organisasjon er i en krise eller ikke, er hvordan omgivelsen oppfatter det. Mener omgivelsene at organisasjonen er i en krise, så er den det. Coombs (2014) mener at en organisasjon er i en krise inntil den klarer å overbevise omgivelsene om det motsatte.

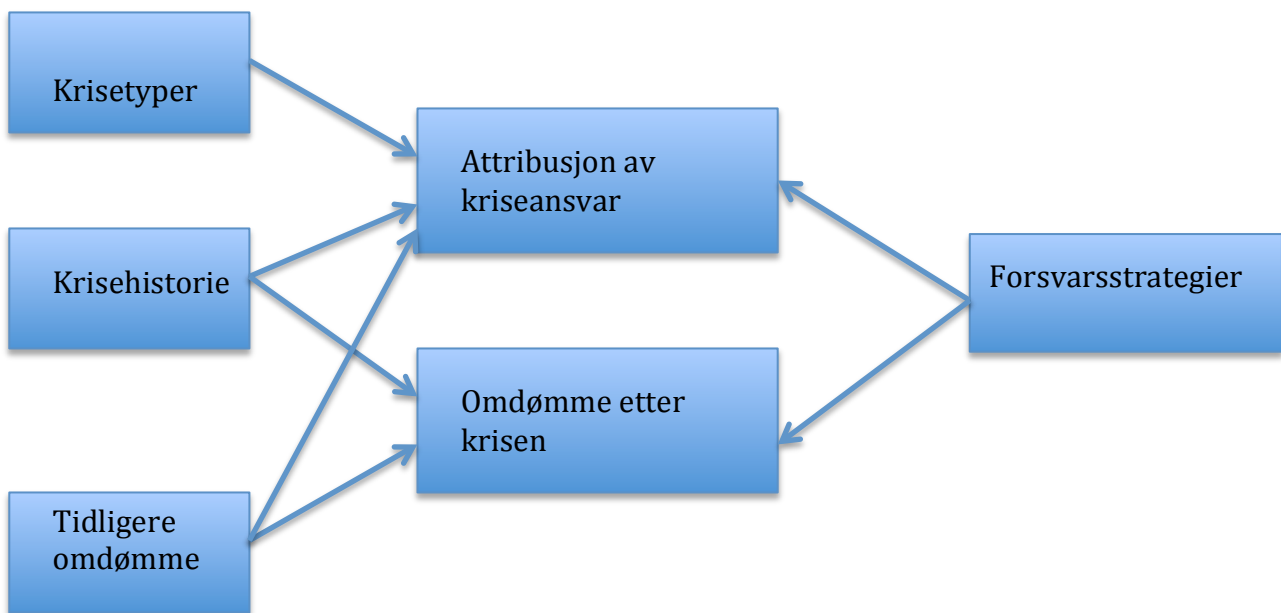
For å håndtere kriser, har Coombs utviklet noen responsstrategier. Disse er basert på en attribusjonsteori og er kontekstuell. For å kunne velge rett kriseresponsstrategi er det viktig å forstå hva selve krisesituasjonen består i, årsak og skyld. En krise har gjerne tre kjennetegn som må tas hensyn til ved valg av respons; krisetypen, organisasjonens krisehistorie og

tidligere omdømme (Coombs 2014). Coombs har videre plassert krisetyper etter grad av ansvar:

<p>Offer hendelser: Svært liten grad av kriseansvar</p> <ul style="list-style-type: none">• Naturkatastrofer• Rykter• Vold på arbeidsplassen• Ondsinnet <p>Tilfeldige hendelser: Liten grad av kriseansvar</p> <ul style="list-style-type: none">• utfordringer• Ulykker på grunn av teknisk feil• Skader på produkt som følge av teknisk feil <p>Unngåtte hendelser: Sterk grad av kriseansvar</p> <ul style="list-style-type: none">• Skader som følge av menneskelig svikt• Uhell på grunn av menneskelig svikt• Organisatoriske ugjerninger
--

Tabell 1: Krisetyper - Coombs (2014:150)

I offerhendelser ser omgivelsene på organisasjonen som et offer for krisen og ikke ansvarlig for at den har oppstått. I tilfeldige hendelser ser omgivelsene at krisen ikke var intensjonen og at den var utenfor organisasjonens kontroll. Ved unngått hendelse mener omgivelsene at det var en bevisst handling fra organisasjonen side og hendelsen oppstod på bakgrunn av de valg som ble gjort (ibid). Type krise er ordnet etter hvor stort ansvar interessentene pålegger organisasjonen. Det er dette som er grunnlaget for valg av forsvars- eller responsstrategi. Som vi kan se av figuren under, er den avhengige variabelen, attribusjon av kriseansvar, en følge av variablene krisetyper, krisehistorie og tidligere omdømme. Men man kan også se forsvarsstrategi som en av forklaringsvariablene. Ved å forstå sammenhengen mellom de forskjellige komponentene i tabellen vil en kunne se sammenhengen mellom aktuell krise og hvilken forsvarsstrategi som er mest hensiktsmessig.



Figur 3: SCCT basert på Coombs 2010:40.

Coombs har utviklet følgende fire kriserespons strategier med tilhørende underkategorier, som langt på vei sammenfaller med Benoits forsvarsstrategier.

1. BENEKTELSES STRATEGIER

- Angripe angriperen
- Benektelse
- Sydebukk

2. REDUKSJONS STRATEGIER

- Unnskyldning/bortforklaring/begrunnelse
- Bortforklaring

3. GJENOPPBYGGINGS STRATEGIER

- Kompensasjon
- Unnskyldning – helt eller delvis

4. FORSTERKELSES STRATEGIER

- Tidligere minner
- Innynde seg
- Innta offerrolle

Tabell 2: Coombs kriseresponsstrategier (2014:145)

Benektelsesstrategier er basert på at organisasjonen ofte vil benekte ansvar for krisen og heller ikke ønsker å bli assosiert med den. Benektelse er den mest uheldige responsstrategien. Det kan oppstå hendelser hvor en organisasjon blir knyttet til en krise, men hvor dette ikke er reelt. Det er da helt naturlig for denne organisasjonen å benekte at de er i en krise. Hvis en organisasjon benekter at de er ansvarlig for en krise, men hvor det senere viser seg at de likevel er involvert, vil dette kunne føre til en dobbelt krise.

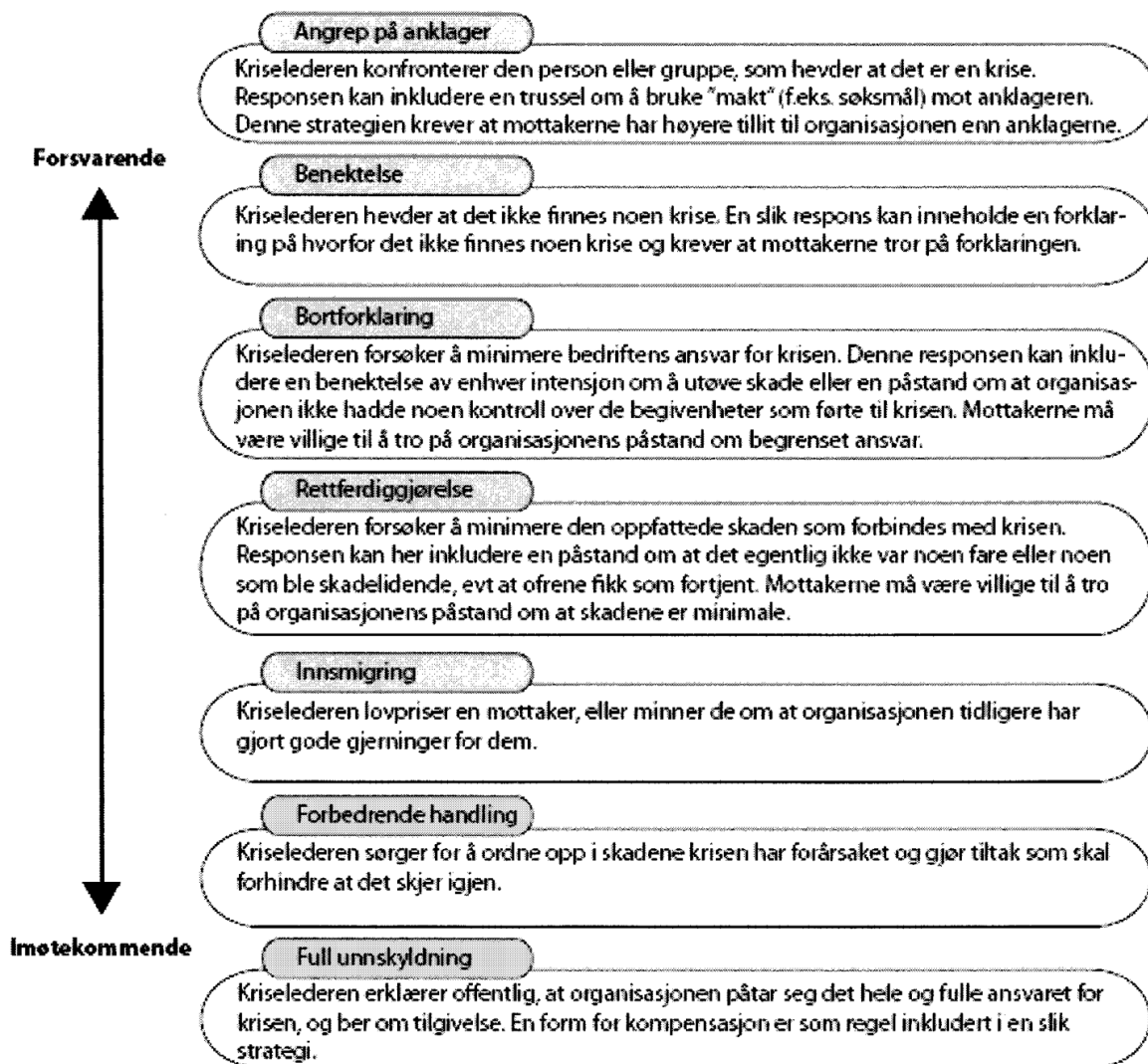
En dobbelkrise er når kriseresponsen fører til en mer skadende situasjon enn den egentlige krisen. Innenfor kriseledelse er det derfor viktig at man unngår benektelse hvis det er en mulighet for at organisasjonen har et ansvar for den oppståtte krisen. Å angripe angriperen oppstår når kriseleder konfronterer de som hevder at organisasjonen er i en krise. Anklageren kan som en respons bli utsatt for en trussel, gjerne i form av et søksmål. Å skylde på andre – finne en sydebukk er en form for benektelse. Dette kan være for eksempel når en organisasjon skylder på en underleverandør. Som Coombs hevder er det å skylde på andre lite effektivt i forhold til å bevare et godt omdømme (Coombs 2014).

Reduksjonsstrategiene har som mål å redusere de negative effektene av krisen, ved å redusere ansvaret til organisasjonene. De kan komme i form av en unnskyldning, ved å minimere organisasjonens skyld for at man handlet med forsett ved for eksempel at man ikke hadde mulighet til å kontrollere den hendelsen som førte til krisen. Strategiene er: unnskyldninger og begrunnelser/forklaringer. Hensikten med reduksjons strategiene er å få interessentene til å forstå bakgrunnen til hendelsen, for å unngå at de dømmer organisasjonen og den handlingen den har gjort. For å forsøke å redusere skaden kan det også være at organisasjonen forsøker å rettfærdiggjøre den handlingen de har gjort. For eksempel ved å oppnå et høyere mål – gjerne fremtidsrettet. Her vil organisasjonen ta på seg ansvar for hendelsen, men påstå at det ikke var noe galt i det.

Gjenoppbyggingsstrategiene har som mål å forsøke å få interessentene til å endre måten de ser på organisasjonen og forbedre dens omdømme. Alt de foretar seg i fra ord og handling er konstruert for å tilfredsstille interessentene og for å redusere den negative effekten av krisen. Denne strategien blir gjerne benyttet hvor krisen faktisk er selvforskyldt og i situasjoner hvor man er nødt til å innrømme at man ikke hadde kontroll. I gjenoppbyggingsstrategien inngår kompensasjon og unnskyldning. Kompensasjon kan være en form for erstatning. Unnskyldningen deles gjerne i en helt eller delvis beklagelse. Ved en full unnskyldning legger organisasjonen seg helt flat og innrømmer ansvar og skyld. Det er også vanlig ved en full

unnskyldning av det i tillegg utbetales en kompensasjon for å rette opp etter skaden. I en delvis unnskyldning innrømmer ikke organisasjonen skyld og ansvar. De er likevel klare på sin beklagelse og uttrykker gjerne sterk medfølelse. Interessentene godtar gjerne denne delvise unnskyldningen som om det skulle være en full beklagelse.

Forsterkningsstrategiene beskrives som et supplement til de tre andre strategiene. Hensikten med strategiene er å gjenoppbygge organisasjonens omdømme. Man må da forsøke å lete frem alt det positive tross den negative situasjonen. For at organisasjonen skal ha noen positiv effekt av slike strategier, betinger det at omdømmet opprinnelig var godt før hendelsen inntraff. Gjennom å fortelle interessentene om organisasjonens tidligere gode resultater, forsøker man å forsterke det tidligere gode arbeidet i organisasjonen. Man kan innynde seg ved å rose interessentene. Det samme kan de gjøre ved å rose ofrene. Tilslutt kan organisasjonen forklare at også de er et offer i denne situasjonen. Som Coombs fremhevet er det viktig at denne strategien ikke blir brukt selvstendig, da den lett kan gi motsatt effekt. I stedet for støtte kan organisasjonen bli oppfattet som usympatisk og selvopptatt. Coombs fokus er forholdet mellom krisetype, ansvar og respons. Hans kriseresponsstrategier handler om hvilken respons organisasjonen skal benytte seg av når krisen har oppstått. (Johnsen og Frandsen 2010). Han har fordelt sine strategier fra forsvarende til imøtekommende.



Figur 4: Kriseforsvarsstrategier. Johansen og Frandsen (2010:237)

Sentralt i Coombs teori er nettopp det å tilpasse strategien til konteksten eller situasjonen. I den forbindelse har Coombs (2014:152) utarbeidet en liste over 13 punkter som han har kalt:

Krisekommunikasjonsteoretiske anbefalinger for situasjonsbasert respons

1. Gi instruerende informasjon til alle ofre eller potensielle ofre i form av advarsler og beskrivelser om hvordan man skal verne seg mot skader.
2. Gi justerende informasjon til ofre med å uttrykke omsorg for dem og gjøre korrigerende tiltak når mulig
3. Bruke reduksjonsstrategier i ulykker hvor det ikke foreligger krisehistorikk eller tidligere negativt rykte.
4. Bruke reduksjonsstrategier i offer kriser når det finnes en krisehistorikk eller tidligere

negativt rykte.

5. Bruke gjenoppbyggingsstrategier i ulykker når det finnes en krisehistorikk eller tidligere negativt rykte.
6. Bruke gjenoppbyggingsstrategier i forhold til enhver krise som kan forebygges
7. Bruk benektelsesstrategier i forhold til krise ved rykter.
8. Bruk benektelsesstrategier i forhold til utfordringer når utfordringene er uberettiget.
9. Bruke korrigerende handlinger (tilpasse informasjon) i utfordringer hvor det er sannsynlig at interessenter vil støtte utfordringen.
10. Bruke forsterkende strategier som supplement til de andre responsstrategiene .
11. Offer respons strategien bør bare bli brukt i offer hendelser med veldig liten grad av kriseansvar.
12. Vær konsistent, ikke bland benektelsesstrategier med enten reduksjonsstrategier eller gjenoppbyggingsstrategier.
13. Reduksjon og gjenoppbyggende strategier kan bli brukt i kombinasjon med hverandre.

Benoits image repair strategy

Amerikanske William Benoit har utformet en teori om omdømmeforsvar, som bygger på retorikk og sosiologi. Han overfører teori om personers omdømmeforsvar til forsvar av omdømme til organisasjoner, og har brukt teorien i analyser av både organisasjoner, kongelige, politikere og kjendiser som har blitt utsatt for angrep som har truet deres omdømme. Man må anta at forsvar av organisasjoner er mer strategisk forankret enn et forsvar av personers omdømme. På den andre siden vil det være en styrke når man skal forstå og analysere menneskers handlinger i organisasjoner. Det er viktig at man er bevisst de særtrekkene som oppstår ved et angrep. Hans teori om forsvarsresponser tar utgangspunkt i at kommunikasjonen er aktivt målstyrt for å kunne beskytte og gjenopprette et omdømme, og at kommunikasjon derfor er det beste verktøyet for å nå dette målet.

Benoits teori tar utgangspunkt i angrepet, som hevdes å bestå av to elementer: 1. Den som angripes må betraktes som skyldig (ansvarlig) for en klanderverdig handling. 2. Publikum må betrakte handlingen som klanderverdig/uheldig. Benoit kaller for øvrig sin teori for ”image repair” – gjenoprettelse av omdømme. Vi mener imidlertid begrepet ”forsvar” er bedre

egnet, et begrep som også Kvåle og Wæraas (2006) bruker. Dette er kanskje den mest kjente teorien for analyse av omdømmeforsvar.

Benoits (1995) forsvarsstrategier:

<ol style="list-style-type: none">1. BENEKTELSEN<ul style="list-style-type: none">• Nekter blankt• Benekter skadevirkning• Skyver på andre2. ANSVARSFRASKRIVELSE<ul style="list-style-type: none">• Svar på en provokasjon• Mangel på informasjon/kontroll• Uhell• Gode intensjoner3. RETTFERDIGGJØRING<ul style="list-style-type: none">• Fremheve positive sider ved seg selv• Minimalisere• Differensiering• Oppfyllelse av høyere mål• Angripe angriperen• Tilbyr kompensasjon4. KORRIGERENDE HANDLINGER5. BEKLAGELSE<ul style="list-style-type: none">• Reservasjonsløs beklagelse• Delvis beklagelse

Tabell 3: Benoits (1995) forsvarsstrategier

Benektelsen er i følge Benoit, den mest primitive og intuitive responsen. Man nekter for å ha gjort en handling eller avviser at denne har hendt. Man ønsker å distansere seg mest mulig fra denne handlingen som man ser kan være skadelig for omdømmet. Når beskyldningen oppleves som alvorlig og anses støtende i forhold til den anklagedes identitet, blir benektelse gjerne benyttet (Kvåle og Wæraas 2006). Strategien har flere varianter. Man kan nekte blankt ved å hevde at handlingen ikke har skjedd. Bedrifter har tro på at de kan takle å møte en krise eller et angrep, men det har vist seg at de mangler kriseberedskap. En annen variant er at man

erkjenner forholdet, men at man nekter for skadevirkningene. En tredje variant er at man erkjenner at det har skjedd, men skylder på andre. Man utpeker gjerne andre som syndebukk.

Ansvarsfraskrivelsen kjennetegnes ved personen eller organisasjonen vedkjenner at den har begått de klanderverdige handlingene, men forsøker å begrense skadevirkningen gjennom bortforklaringer som man mener må være formildende omstendigheter. Den første er at man mener at den var et svar på en provokasjon. Man innrømmer handlingen, men mener at det er et svar på andres støtende handlinger. Det andre er at man mener at det var mangel på informasjon og kontroll som gjorde at hendelsen oppstod. At man kan være etterpåkløkt. Hadde man i forkant hatt den kjennskapen, ville ikke handlingen oppstått. Den tredje er at de erkjenner at uhellet oppstod, men at det var utenfor organisasjonens kontroll. Det siste punktet er at resultatet var uheldig, men at hensikten/intensjonen var god.

Rettfærdiggjøring kjennetegnes på sin side ved at personen eller organisasjonen vedkjenner den handlingen som de er anklaget for, men forsøker gjennom gode argumenter å omdefinere denne til å være moralsk forsvarlig. Under denne strategien er det seks underkategorier. Det første punktet er å fremheve positive sider ved seg selv, både muntlig og kroppslig for å forsøke å dempe den negative oppfattelsen som interessentene har fått. Det andre er minimalisering. En erkjenner at det var skadelig, men at man forsøker å redusere skadevirkningene ved å hevde at skadeomfanget ikke var så omfattende. Det tredje punktet er differensiering, ved at organisasjonen viser til andre som har gjort lignende ting tidligere. Et fjerde punkt er at forholdet ble gjort for å oppfylle høyere mål. De erkjenner at det de gjorde ikke var så bra, men at det må ses på i en større sammenheng og at det i det lange løp vil være bra. Det femte punktet er å angripe angriperen. Man forsøker da å sette angriperen i forlegenhet for å redusere dens troverdighet. Det siste punktet er at man tilbyr kompensasjon for skadevirkningen.

Korrigerende handling er derimot en strategi som er basert på at personen eller organisasjonen tar ansvar og man tilbyr å rydde opp. Man gjenoppretter situasjonen slik den var før skaden. I denne strategien kan en unnskyldning inngå, men i følge Benoit (1995) er ikke dette avgjørende.

Til sist har vi **beklagelsen**, som er symbolsk viktig. Her innrømmer personen eller organisasjonen skyld og ber om unnskyldning. Man deler den gjerne inn i to varianter. Den

første er reservasjonsløs beklagelse. Her legger man seg helt flat, gir uttrykk for at man er lei seg og innrømmer skyld. Det andre varianten er en delvis beklagelse. Denne strategien er ikke alltid like heldig fordi den kan oppfattes som rituell, og dermed som at man egentlig ikke mener noe med den.

Selv om den mest intuitive responsen er benektelsen, er det beste omdømmeforsvaret å legge seg flat og erkjenne skyld og ansvar (Benoit 1995). Ofte tar man imidlertid i bruk flere strategier samtidig, spesielt hvis angrepet strekker seg ut i tid.

3.7 Oppsummering

Som vi har sett av denne gjennomgangen er det store likheter mellom Benoit's forsvarsstrategier og Coombs kriseresponsstrategier. Begge er opptatt av hvordan en organisasjon skal opptre for å forsvare sitt omdømme ved et angrep eller en krise. Selv om innholdet i flere av strategiene er sammenfallende er benevnelsene noe forskjellige. Det Coombs kaller reduksjonsstrategier har Benoit kalt ansvarsfraskrivelse. Det Coombs kaller forsterkelsesstrategier kaller Benoit korrigerende handlinger, og der Coombs har sine begrunnelse/forklaringer i reduksjonsstrategiene snakker Benoit om rettferdiggjøring. Begge har lagt vekt på strategien å "angripe angriperen", men Coombs har plassert denne innenfor benektelsesstrategiene og Benoit har plassert den innen rettferdiggjøringsstrategiene.

Både Benoit og Coombs teorier er relevante for vår analyse. Coombs er spesielt interessant siden han ser forholdet mellom krise og kontekst som avgjørende for valg av strategi. 22. juli var en krise av en særegen karakter og omdømmerisikoen for politiet var særlig stor. Vi mener Coombs gjør det mulig å forstå om de strategiene som ble valgt var egnet gitt at hendelsen var så alvorlig som den var. Coombs har også plassert sine strategier på en skala fra forsvarende til imøtekommende strategier. Utfra dette ser vi at strategiene kan endres over tid og at flere strategier kan benyttes samtidig. I tillegg inkluderer Coombs ikke-verbale strategier, mens Benoit synes å legge hovedvekten på de verbale strategiene.

Til tross for at de to teoretikerne har noen overlappende strategier, har vi valgt å ikke kombinere teoriene til et analytisk rammeverk. Selv om vi antar at teoriene til Coombs vil egne seg best for vår oppgave, ønsker vi også å se om også Benoit's teori kan benyttes til en såpass kompleks organisasjon som politiet er. Derfor har vi valgt å holde disse adskilt og vil i

analysen også henviser til de respektive teoretikere når vi anvender den ene eller den andres strategier og begreper.

I tabellen nedenfor har vi forsøkt å plassere noen av strategiene til Coombs og Benoit i forhold til om de er forsvarende eller imøtekommende.

IMØTEKOMMENDE

- Beklagelsen/unnskyldning
- Korrigerende handlinger/gjenopprettelse
- Innsmigring

FORSVARENDE

- Angrep
- Benektelse
- Bortforklaringer/ansvarsfraskrivelse
- Rettferdigjørelse

4.0 Metode og datamateriale

Vi benyttet oss av ulike typer kvalitative datakilder. Dokumentanalyse av avisartikler, pressemeldinger og pressekonferanser danner mye av grunnlaget for vår analyse. Vi har også gjennomført et telefonintervju med nåværende kommunikasjonsdirektør i politiet Margrethe Halvorsen. Vi har valgt å understøtte noen av våre analyser med informasjon og uttalelser fra henne.

4.1 Innledning

I dette kapittelet skal vi redegjøre for våre valg av datamateriale og metode. Første avsnitt handler om skillet mellom kvalitativ og kvantitativ forskning. Videre går vi kort inn på vårt datagrunnlag og de metoder vi har brukt for å samle inn data. Deretter omtaler vi casestudiedesignet. Videre drøfter vi hvorvidt vårt datamateriale holder den kvalitetsstandard man kan forvente i forhold til validitet, reliabilitet og overførbarhet. Vi presenterer hvordan prosessen med innsamling av vårt datamateriale har foregått, hvordan vi har tatt valg om hvilket datamateriale vi har ønsket å bruke og hvorfor.

4.2 Kvantitativ og kvalitativ forskning

Det er vanlig innenfor metodevalg å skille mellom kvalitativ og kvantitativ forskning, og i enkelte arbeider kan det være hensiktsmessig å kombinere disse to hovedtilnærmingene til forskning. Kvantitativ forskning er tallbasert med det formål å gjøre statistiske generaliseringer rundt det en ønsker å undersøke. Metodens styrke er primært at man kan si noe om hvor utbredt et fenomen er (Fangen 2011). Den kvantitative forskningsprosessen kjennetegnes ved at den er rigid og preget av stram struktur. Dette kan ha fordeler, men kan også være en ulempe, fordi man kan "låse" seg fast i sine opplegg, og helhetsbildet kan bli lite nyansert. Her har kvalitativ forskning sin plass. Den har som formål å forstå et fenomen i sin kontekst, via "tykke data" og "tykke beskrivelser". Ringdal (2001) beskriver formålet med kvalitative studier slik:

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

(Ringdal 2001: 113).

Både kvalitativ og kvantitativ forskning har sine styrker og svakheter og kombineres derfor ofte,- såkalt metodetriangulering. Bruk av metodetriangulering vil kunne bidra til økt innsyn ved at man får belyst temaet fra flere innfallsvinkler. Dersom begge metodene kommer frem til samme konklusjon vil dette også være med på å øke validiteten eller gyldigheten av resultatet (Halvorsen 2008). Til tross for dette har vi kun valgt å benytte kvalitativ metode. Selv om utgangspunktet for vår studie, ulike omdømmeundersøkelser av politiet, er basert på kvantitative data, så vi ganske tidlig i prosessen at en kvalitativ forskningsmetodikk ville være mer passende for å undersøke kritikken av politiet og politiets forsvarsstrategier. En kvantitativ forskningsmetode har med andre ord liten hensikt siden det å telle artikler og bestemte ord i et utvalgt materiale ikke har noen relevans for vår problemstilling. Vi har i stedet gjort en kvalitativ innholdsanalyse av artikler m.m. for å forstå den mening og dypere innsikt denne gir for å forstå betydningen av ulike sider ved et omdømmeforsvar av en institusjon som blir utsatt for massiv kritikk over tid.

4.3 Vårt datagrunnlag

De dokumentene vi har lagt til grunn, er skrevet av andre og med et annet formål enn den situasjonen de brukes i her (Thagaard 2002). De kan derfor betegnes som sekundærdata, i motsetning til intervjuet utført av oss selv og som derfor kan betegnes som primærdata (Fangen 2011).

Vi har tatt utgangspunkt i datamateriale vi har funnet på internett, i aviser, i offentlige dokumenter som pressemeldinger og andre dokumenter, som for eksempel politiets egne innbyggerundersøkelser og strategiplan for kommunikasjon. Vi har brukt internett svært hyppig, og da særlig Google og Retriever/A-tekst. Av avisemedier har vi benyttet oss av de største riksavisene: Dagbladet, Aftenposten og VG. Men vi har også samlet data fra Dagens Næringsliv og andre ”mindre” aviser og tidsskrifter. Vi har brukt tall fra ulike omdømmemålinger som Synovate MMI og politiets egen omdømmeundersøkelse, ”Innbyggerundersøkelsen”, som fram til 2010 ble gjennomført hvert år, og etter dette hvert annet år. I den forbindelse har vi sammenlignet tallene fra 2010 til 2012.

Ved hjelp av utvalgte søkeord og setninger har vi funnet frem til passende datamateriale og har videre analysert disse dokumentene. I innledningsfasen, medio februar 2014 søkte vi ”22.

juli, terror”. Dette ga 1250 000 treff på Google. Interessen og informasjonen var med andre ord enorm. Et søk på ”22. juli, kritikk av politiet” ga 187 700 treff. Siden datamaterialet var så stort ble det nødvendig for oss dele oppgaven inn i sentrale hendelser.

Disse hendelsene er valgt ut fra at de kan betraktes som milepæler i kritikken av politiet. Vi starter med 22. juli og dagene i etterkant, siden det var her det hele startet og hendelsen skapte et enormt medietrykk, ikke minst med kritikk av politiet. Videre har vi valgt å fokusere på da Sønderland-utvalget presenterte sin rapport. I den forbindelse frifant politiet nærmest seg selv, og kritikken av politiet blusset på nytt opp i mediene. Etter ett års arbeide ble Gjørsv-rapporten presentert. Denne hadde en totalt motsatt konklusjon av Sønderland-utvalget, og dermed fikk mediene nok en gang ”vann på mølla”. Dette førte til politidirektør Øystein Mælands avgang, som også må betraktes som en sentral milepæl i kritikken av politiet..

I det følgende beskriver vi det spesifikke datamaterialet vi har samlet inn som dekker de ulike milepælene.

Terrordøgnet og de påfølgende dagene

Vi omhandler ikke selve terrorangrepet, men dagene like etter og da spesifikt den kritikken politiet ble utsatt for og hvordan de møtte denne i den kritiske første fasen. Vi brukte Retriever/A- tekst mye i den første innsamlingsfasen. Søkeordene og setningene vi benyttet, tidsrom og i hvilke medier det ble søkt i, er som skissert under:

Søkeordene ”22.juli, terror” i tidsrommet 22 -23. juli gav 28 treff i riksaviser, magasin/presse, fagpresse, pressemeldinger, norsk tv/radio og norsk web. Vi besluttet derfor å utvide søket til å omfatte en litt større tidsperiode, siden målet var å undersøke medietrykket de første døgnene. Vi endret derfor kun tidsrom i søket til 22. - 26. juli. Dette gav oss 162 treff. Vi tok så for oss noen av disse treffene for å forsøke å få en oversikt over situasjonen de første døgnene. Ingen av treffene gav oss imidlertid direkte informasjon om kritikken som kom mot politiet. Men vi hadde fått et godt oversiktsbilde over situasjonen, som ga oss et godt grunnlag til å lete videre etter kjernen i informasjonen vi søkte.

Vi søkte videre etter ”22. juli, kritikk” , i tidsrommet 22 - 26. juli med samme medier som nevnt over. Dette gav oss 14 treff, derav fant vi en artikkel i VG som vi gikk videre med,

men som vi senere fant en bedre kilde på og derfor benyttet oss av. Vi søkte også etter ”Politiet 22. juli”. Dette gav oss 851 treff. Søkene vi gjorde på Retriever/A-tekst gav oss et godt og nødvendig fundament for å forstå saken, men neste steg ble å søke på Google.

Vi skrev derfor inn de samme søkeordene og fikk selvsagt mye høyere tall. For eksempel ga ”22. juli, kritikk av politiet” omtrent 191 000 resultater. For å spisse søket ytterligere skrev vi: ”Kritikk av politiet de første dagene” ga omtrent 127 000 resultater. Det var en jungel vi måtte begynne å orientere oss i. Måten vi til slutt valgte ut de artiklene og pressekonferansene vi valgte å gå inn i og analysere, var ved å lese samt se utallige artikler, nettsteder og pressekonferanser. Disse ledet oss igjen til det materialet vi tilslutt fant mest interessant og valgte å ta for oss i analysedelen.

Sønderland-utvalget

Videre har vi valgt å se på *politiets egen granskning – Sønderland utvalget*. Dette siden vi ved søk og lesing av stoff rundt 22. juli ofte fikk opp artikler som angikk granskningene av henholdsvis Sønderland- og Gjørsv-utvalgene. I tillegg visste vi at Sønderland-rapporten hadde skapt storm da den ble presentert. Det ble derfor naturlig å foreta et søk på ”Sønderland-rapporten”. Dette ga 3 260 treff på Google. Søkeordene ”Sønderland-utvalget” ga omlag 1 500 treff. Ved søk på ”kritikk av Sønderland-rapporten” ga 3100 treff, mens søk på ”kritikk av Sønderland-utvalget” ga rundt 1 600 treff.

Det var en massiv kritikk og det vanskelige ble derfor å velge hvilke artikler vi skulle bruke. Det var gunstig å bruke TV2 og NRKs dekning siden dette ga oss både lyd og bilde, og vi kunne se pressekonferansen i sin helhet i opptak. I tillegg har vi valgt avisartikler fra de store avisene som VG, Dagbladet og Aftenposten. Videre har vi valgt en svært kritisk artikkel fra Minervanett, som representerer en konservativ side i norsk politikk. De gir i tillegg ut et online magasin; Magasinet Minerva. Minervanett har faste skribenter i følgende personer: professor i statsvitenskap Janne Haaland Matlary, professor i filosofi Arild Pedersen, idehistoriker Mathilde Fasting og forfatter Øyvind Strømmen. Artikkelen på Minervanett er fra 12.august 2012.

22. juli kommisjonens rapport også kalt Gjørv-rapporten

Deretter har vi tatt for oss *22. juli kommisjonens rapport – kalt Gjørv-rapporten*. Kritikken var omfattende og avdekket flere svakheter ved politiets håndtering 22. juli. Hvordan møtte politiet denne alvorlige kritikken? Ved søk på Google fant vi 82 000 treff ved søk på ”22.juli kommisjonen”. Ved å søke på ”22.juli kommisjonen og rapporten” fikk vi om lag 41 000 Google treff. Det var også her store mengder avisutklipp, artikler og intervjuer fra radio og tv. Også her har vi som hovedkilde benyttet NRK ved å bruke Dagsnytt 18 fra radio. I tillegg kom andre avisartikler og reportasje på yr.no som vi fant av interesse. Avisartiklene fremkommer i faktadelen under hver hendelse.

Politidirektør Mælands avgang

Øystein Mæland satt i stillingen som politidirektør i vel 1 år før han valgte å gå av. Hans avgang var for mange overraskende og kom bare dager etter at 22. juli kommisjonen la frem sin rapport. Det ble stor medieoppmerksomhet da Gjørv-kommisjonen la frem sin rapport, og oppmerksomheten rundt politiet ble ikke noe mindre etter at Mæland valgte å tre av med umiddelbar virkning 3 dager senere.

Vi brukte søkemotoren Google for å skaffe oversikt over hvor mye medieoppmerksomhet som ble viet tidligere politidirektør Mæland. Søk på ”politidirektør Mæland” gav 24 900 treff. Dette treffet vitnet om at det var mye publisitet rundt Øystein Mæland. Et søk på ”Politidirektør Øystein Mæland går av” gav et treff på 15 000.

Da vi ønsket å se på politidirektør Mælands avgang ble det også naturlig å se på bakgrunnen for hvorfor han ønsket å slutte i stillingen. Vi oppdaget da at det var flere hendelser som var utslagsgivende og som vi dermed fant viktig å ta med for å få belyst saken. De hendelsen vi har tatt for oss er:

- Mælands beklagelse på bakgrunn av feilinformasjon
- Mæland har tillit fra landets politimestre
- Justisministerens inhabilitet
- Mæland ”presset” til å gå av

Google søk på ”feilinformasjon Mæland” gav over 5 700 treff. Vi fant det relevant å ta for oss et intervju som VGTV foretok av Mæland hvor han kommenterte feilinformasjonen. Sammen med intervjuet presenterte også VG sine synspunkter på Mælands forklaringer.

Politidirektør Mæland valgte allerede samme dag som Gjerv-kommisjonen la frem sin rapport, å komme med en foreløpig kommentar til den. Denne pressekonferansen har vi tatt for oss.

Det ble mye medieoppmerksomhet denne og de påfølgende dagene. Politidirektøren valgte å kalle inn til politisjefmøte og gav i intervju uttrykk for fremtidsplaner. Dette intervjuet har vi også valgt å se nærmere på. Det ble et brått skifte for Mæland denne dagen, fra å legge fremtidsplaner til at han valgte å gå av med umiddelbar virkning. Vi har sett på klippet der daværende justisminister Faremo annonserte Mælands avgang på direktesendt tv. Helt til sist har vi sett på et intervju som VGTV har gjort av Mæland nærmere en måned etter at han hadde avsluttet sin stilling.

Behandling av datamaterialet

Underveis har vi har skrevet stikkord og korte sammendrag, både av avisartiklene og av pressekonferanser vi har funnet og sett på internett. Når vi så skulle begynne å skrive, gikk vi tilbake til notatene og artiklene, for å trenge dypere inn i materien. En utfordring vi har møtt, har vært at mange av pressekonferansene som politiet selv holdt i dagene rett etter 22. juli og som var sendt på NRK, har blitt fjernet fra internett, og det har ikke lyktes oss å få tak i disse. Vi har vært i kontakt med NRK gjentatte ganger, men ingen har kunnet hjelpe oss med å fremskaffe dette materialet. På VGTV var flere av pressekonferansene tilgjengelige på internett, slik at vi likevel fikk tak i den informasjonen som var relevant for vår oppgave. I tillegg har noen av artiklene som tidligere var tilgjengelige for alle, nå blitt avgiftsbelagte.

Som vi senere kommer tilbake til, er kvalitativ forskning en evig ”runddans” mellom problemstilling, datainnsamling og fortolkning. Grønmo (2004) hevder at ved en kvalitativ innholdsanalyse foregår datainnsamlingen parallelt med dataanalysen, og etter hvert som man går dypere inn i tekstene, analyserer og tolker dem, blir problemstillingen bedre og bedre belyst, samtidig som man gjerne ser hvilke områder som trenger mer ”kjøtt på beinet”. Denne erfaringen har også vi gjort oss. Vi har vært på ”evig jakt” etter de beste, mest reliable og

valide dokumentene slik at vi har kunnet ha det beste utgangspunktet for en god kvalitativ innholdsanalyse. De ulike aspektene ved datainnsamlingen for en kvalitativ og kvantitativ innholdsanalyse er skissert i denne tabellen:

Aspekt ved datainnsamlingen	Undersøkelsesopplegg	
	Kvalitativ innholdsanalyse	Kvantitativ innholdsanalyse
Forberedelser til datainnsamlingen	<ul style="list-style-type: none"> • Avklare fokus: <ul style="list-style-type: none"> - Velge prioriterte tema - Velge typer av tekster • Finne tekster • Eventuelt avtale adgang til å bruke tekstene og vurdere grad av åpenhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Finne de utvalgte tekstene • Eventuelt avtale adgang til å bruke tekstene og vurdere grad av åpenhet • Utforme kodeskjema: <ul style="list-style-type: none"> - Spesifisere variabler - Vurdere variablene i forhold til de utvalgte tekstene - Vurdere forholdet mellom manifest og latent innhold i de utvalgte tekstene - Spesifisere måleenhet og kategorier for de ulike variablene - Spesifisere kodeenhet og kontekstenhet • Utforme kodeinstruks og instruere koderne • Preteste og eventuelt forbedre kodeskjemaet og kodeinstruksen
Gjennomføring av datainnsamlingen	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomgå tekstene systematisk: <ul style="list-style-type: none"> - Foreta kildekritiske og kontekstuelle vurderinger - Velge ut og registrere relevant innhold - Kategorisere det relevante innholdet • Velge ut andre relevante tekster og gjennomgå disse systematisk 	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomgå systematisk de utvalgte tekstene og fyller ut ett kodeskjema for hver analyseenhet: <ul style="list-style-type: none"> - Identifisere spesifiserte variabler - Registrere en kategori for hver av de identifiserte variablene • Sammenlikne ulike koderes registreringer for samme tekster
Typiske problemer under datainnsamlingen	<ul style="list-style-type: none"> • Forskerens perspektiv kan påvirke utvelgingen og tolkningen av tekstene • Begrenset kildekritisk forståelse kan påvirke tolkningen av tekstene • Begrenset kontekstuell forståelse kan påvirke tolkningen av tekstene 	<ul style="list-style-type: none"> • Kodernes bakgrunn og oppfatninger kan påvirke vurderingen og registreringer av innholdet i tekstene • Begrenset kontekstuell forståelse kan påvirke vurderingen av ord og uttrykk i teksten • Fokuseringen på kvantitative aspekter ved teksten kan påvirke tolkningen av innholdet

Tabell 4: Ulike aspekt ved datainnsamling ved innholdsanalyse. Grønmo (2004:188)

4.4 Casestudie

En casestudie kjennetegnes ofte ved at den inneholder en eller få enheter, men at den har mange variabler. Vår studie er en casestudie. Variablene kan endres underveis. Ved en casestudie går man i dybden på et fenomen for å undersøke ulike aspekter ved dette fenomenet. En case er ofte tids-og stedsspesifikk. Formålet kan være å utvikle en så helhetlig forståelse av den ene enheten som undersøkes som mulig. Hellevik (2002) skiller i den forbindelse mellom intensive og ekstensive studier, der den intensive studien går i dybden på et fenomen, mens den ekstensive studien går i bredden på flere ulike enheter, slik den kvantitative metoden gjerne gjør. Ved å gå i dybden på en case, betraktes casen som unik og vitenskapelig interessant i seg selv. Et annet formål kan være å utvikle hypoteser, begreper eller teorier. Slike casestudier baserer seg gjerne på teoretisk generalisering til et større univers.

I vårt tilfelle er casestudien valgt på grunn av at vi ønsket å få en mest mulig helhetlig forståelse av forholdet mellom politiets score på omdømmemålinger og de forsvarsstrategiene som ble benyttet i forbindelse med kritikken etter 22. juli. Casestudier egner seg til å undersøke samtiden fremfor historiske fenomener. Det er ikke lenge siden 22. juli 2011, og hendelsen lever fortsatt sterkt i våre minner.

Terrorangrepet var av et slik omfang som Norge tidligere aldri hadde opplevd. Det var politiets oppgave å pågripe gjerningsmannen for å ivareta befolkningen og samfunnets sikkerhet. Politiet hadde utlevert våpen og verneutstyr og gitt kompetanse for å kunne håndtere slike situasjoner. Samfunnet hadde større forventninger til politiets handleevne enn det som politiet kunne innfri, noe som førte til en massiv kritikk. Av den grunn har det vært spesielt interessant å undersøke saken. Vi vil understreke at det ikke er fenomenet 22. juli vi har undersøkt, men hvordan politiet har tatt i bruk ulike typer strategier for å forsvare sitt omdømme i et bestemt tidsrom og om og hvordan disse kan ha påvirket politiets omdømme.

4.5 Datakvalitet: Reliabilitet, validitet og overførbarhet

Begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet stammer opprinnelig fra naturvitenskapelig forskning, men begrepene er blitt velkjente og er mye brukt også innen den humanistiske og samfunnsvitenskapelige forskningen. En kan kanskje si at begrepene har et litt annet innhold i den kvalitative forskningen enn i den kvantitative. Derfor mener Thagaard (2002) at det er

nødvendig å ta i bruk andre betegnelser som passer bedre på de fenomen samfunnsvitenskapen studerer. Som alternativer har hun introdusert begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet snarere enn validitet, reliabilitet og generalisering (Thagaard 2002). Vi velger likevel å forholde oss til de opprinnelige begrepene i vår avhandling. Uansett handler det om kriterier for å vurdere datamaterialets kvalitet. I følge Grønmo (2004) er de viktigste forutsetningene for utvelgelse av datamateriale sammenfattet på følgende måte:

1. **Sannhetsforpliktelse.** I dette ligger det at datamaterialet i størst mulig grad skal gjenspeile de faktiske forhold og sann informasjon i forhold til valgte problemstilling.

2. **Datainnsamlingen** skal bygge på **Vitenskapelige prinsipper for logikk og språkbruk.** Dette for at innsamlet datamateriale skal danne grunnlag for systematisk teoretisk drøfting og argumentasjon. Datamaterialet skal også inneholde en relevans for liknende forskning, samt at den skal belyse alle sider av valgte problemstilling.

3. **Utvelging av enheter** må utføres på en forsvarlig måte. Med dette menes at typen analyseenheter og analyseenhetenes nivå bør være best mulig tilpasset de type generaliseringer som problemstillingen forutsetter.

4. **Utvelgingen av informasjonstyper** må utføres på en systematisk måte. Informasjonsutvelgelsen skal baseres på begrepene som følger av problemstillingen og belyse seider som er mest mulig relevant for denne.

5. **Gjennomføringen av datainnsamlingen** må skje på en forsvarlig måte, og man bør prøve å unngå eller redusere problemer som kan oppstå underveis i innsamlingen.

Med disse prinsippene i bakhodet har vi forsøkt å samle inn, samt kvalitetssikre vårt datamateriale på en mest mulig hensiktsmessig måte. Vi har forkastet mye av materialet vi har funnet underveis, da vi har sett at det har falt utenfor vår problemstilling og det vi har ønsket å undersøke. Vi mener selv at mye av arbeidet vi har gjort med å være kritiske til innsamlingen av datamateriale gjør oppgaven mer reliabel, til å stole på. Vi har forsøkt å svare på problemstillingen ved å belyse ulike sider av saken og ved hjelp av vår casestudie, håper og tror vi at vi har besvart vår problemstilling på en tilfredsstillende måte.

Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om datamaterialets pålitelighet; om undersøkelsenes resultater er til å stole på. Andre skal kunne gjøre samme undersøkelse, under samme forhold, og komme frem til samme resultat. Høy reliabilitet er derfor avhengig av hvor nøyaktig måleredskapene har vært, og at forskerens selv har påvirket svarene i minst mulig grad. Vanligvis betraktes kvantitative metoder å gi høy reliabilitet og kvalitative metoder lav reliabilitet. Det skyldes at forskeren selv ofte har egen tolking og vurdering, som dermed fører til en subjektiv fortolkning. Vi har primært benyttet avisartikler og filmopptak av pressekonferanser. Dette mener vi gir høyere reliabilitet siden det er et sekundærmateriale som vi ikke har påvirket på annen måte enn ved vår analytiske fortolkning. Datamaterialet er også offentlig tilgjengelig. Våre tolkninger og konklusjoner kan derfor lett etterprøves av andre. Når det gjelder intervjuet av Halvorsen styrkes reliabiliteten av dette ved at vi har gjort et opptak, som senere er gjennomgått og delvis transkribert. Vi har valgt å ikke legge med intervjuet i sin helhet da vi bare benytter noen av hennes uttalelser i analysen. Dersom ønskelig kan intervjuet fremlegges.

Sett i forhold til de fem forutsetningene for høy datakvalitet, som nevnt i avsnittet ovenfor, vil dette si at reliabiliteten er knyttet til utvelgelsen av informasjonstyper og gjennomføringen av datainnsamlingen. Også prinsippene for sannhetsforpliktelse er viktig for å sikre reliabiliteten i et undersøkelsesopplegg (Grønmo 2004).

Validitet

Validitet handler om i hvilken grad vi måler det vi ønsker å måle (Fangen 2011). Her er det viktig at datamaterialet samsvarer med problemstillingen. Validiteten er høy dersom undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir et datamateriale som er relevant for problemstillingen (Grønmo 2004). Sett i forhold til de fem forutsetningene for god datakvalitet som vi har presentert over, er det særlig valg av enheter og informasjonstyper som er relevant for å kunne si noe om validiteten er høy eller lav (ibid).

Vi mener at vår studie har høy validitet ettersom vi har brukt mye ressurser for å planlegge hvordan vi skulle gjennomføre vår undersøkelse og datainnsamling. Vi har også brukt flere datakilder som Retriver/A-tekst, Google og sett igjennom opptak av en rekke

pressekonferanser for å kartlegge hva som finnes av relevant materiale og hva som er spesielt viktig for vår problemstilling.

Vi har endt opp med å med å benytte flere ulike medier, avisartikler, pressekonferanser, TV opptak og intervju. Alt materialet har handlet om den samme saken, men har hatt noe ulik tilnærming til de hendelsene vi har vært opptatt av. Sammen har materialet fra de ulike mediene gitt rom for å få det vi mener er et valid bilde av hva kritikken har bestått i, hvem kritikerne har vært og hvilke forsvars- eller responsstrategier politiet har gjort bruk av for å møte kritikken.

Under våre søk etter datamateriale har vi hele tiden oppdaget nytt materiale som er blitt viktig for å belyse vårt tema. Det har gjort at vi har ”hoppet” mye frem og tilbake for å få et mest mulig helhetlig bilde av situasjonen. En av utfordringene våre har vært at undersøkelsen vi har gjort strekker seg over lang tid, hovedsakelig fra 22. juli 2011 og halvannet år etter det, for å kunne si noe om politiets forsvarsstrategier har fungert. Innsamlingen av data har vært krevende og dermed har det vært lett å miste oversikten. En av farene ved å velge et kvalitativt forskningsdesign kan være at en mister perspektivene av det en søker å undersøke og finne svar på. Vi har derfor måttet være strenge med oss selv og hele tiden minne oss på hva det egentlig var vi ønsket å undersøke.

Validitet og reliabilitet utfyller hverandre ettersom de refererer til ulike forutsetninger for god datakvalitet. De er også delvis overlappende og ”klarer seg ikke uten hverandre”, da høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. Studien er med andre ord ikke valid eller gyldig dersom den ikke er reliabel eller pålitelig. På den andre siden er det ikke nødvendigvis slik at høy reliabilitet er en garanti for høy validitet. Et datamateriale kan være valid selv om det ikke er relevant for å belyse en problemstilling (Grønmo 2004). Validiteten og reliabiliteten er dermed gjensidig avhengig av hverandre i visse tilfeller, men de er ikke to sider av samme sak. Vi må likevel som forskere være svært bevisst at disse to kvalitetsvurderingene er nært knyttet opp mot hverandre i arbeidet med en masteroppgave.

Generalisering og overførbarhet

Overførbarhet eller analytisk generalisering handler om i hvilken grad vår tolkning i lys av teorien har relevans for andre situasjoner enn den som er studert i det spesifikke tilfellet

(Thagaard 2002). Er vår tolkning og analyse interessant og mulig å overføre til andre liknende situasjoner?

Ved casestudie blir resultatene så spesifikke og lite generelle at det vanskelig kan la seg overføre til allmenngyldige data og sannheter, og en generalisering vil derfor ikke kunne finne sted. I tillegg vurderes situasjonen med 22. juli som for avgrenset og spesiell til å skape grunnlag for overførbarhet. Det har vært interessant å teste ut om Coombs og Benoits teorier er relevante også for en slik case som vi har valgt. Spørsmålet ble derfor om vi også kunne benytte denne teorien ved forsvar av en såpass spesiell organisasjon som politiet og i forhold til en så spesiell hendelse som 22. juli.

Vi kan bare tro og håpe at liknende situasjoner ikke skal oppstå igjen, men samtidig vet vi at terror dessverre er en del av vårt hverdagsbilde og noe som må jobbes med å bekjempe hver eneste dag, og vi anser derfor vår avhandling og våre funn som interessante. Det har også vært særlig interessant, nettopp siden 22. juli hendelsene var så spesielle; vår nasjon hadde aldri opplevd noe liknende før og da vet man ikke hvordan man reagerer, uavhengig av hvor gode planverk og strategiplaner man har. Det kan derfor være interessant for å dra lærdom av hendelsene med tanke på om politiets håndtering av saken som kan overføres til andre praksisfelt.

5. Politiets omdømme – et resultat av et vellykket omdømmeforsvar?

5.1 Omdømmetrusselen

Som vi har skissert tidligere i oppgaven har Coombs anbefalt noen strategier som han mener organisasjonen bør benytte dersom de utsettes for en krise som kan føre til svekket omdømme. Krisetype, krisehistorie og tidligere omdømme er tre forhold som er avgjørende for hvor alvorlighet omdømmetrusselen til organisasjonen er og derfor for hvilke strategier som bør velges. I dette kapitlet ser vi nærmere på om politiets strategi kan ha vært tilpasset situasjonen, og om dette kan forklare at politiets omdømme ikke er blitt vesentlig svekket.

Krisetypen

Det oppstår en krise når omgivelsene oppfatter at organisasjonen har vært uansvarlig og anklager den for å ha brutt med sine verdier. Krisetypen definerer graden av ansvar som organisasjonen har for hendelsen. Det finnes, i følge Coombs (2014), tre krisetyper; offerhendelser, tilfeldige hendelser og unngåtte hendelser. Disse er inndelt etter hvor stor trusselen mot omdømmet er. Krisen graderes etter svært liten grad av kriseansvar, liten grad av kriseansvar og svært sterk grad av kriseansvar. Når krisetypen er definert har vi en indikasjon på hvilken forsvarsstrategi som vil egne seg i forhold til den situasjonen som organisasjonen befinner seg i. Det sies sier gjerne at jo større kriseansvar omgivelsene tilskriver organisasjonen, jo mer imøtekommende må krisekommunikasjonen være (Frandsen og Johansen 2010).

Svært liten grad av ansvar oppstår gjerne når krisen skyldes en naturkatastrofe, rykte, ondsinnethet eller sabotasje. Utsettes organisasjonen for slike hendelser tillegges ikke organisasjonen ansvaret for krisen, og skaden på organisasjonens omdømme betegnes som lav. I tillegg blir ofte organisasjonen sett på som et offer (Coombs 2014). Like etter terrorangrepet fremsto politiet som om de var offer i saken. Som vi skal se videre i analysedelen, påtok politiet seg på den tiden lite eller ingen skyld, da det var Anders Behring Breivik som hadde utført en terrorhandling mot landet. Det gikk likevel ikke lang tid før kritikken mot politiet startet. Spørsmål som kom var: hvorfor kom ikke folk gjennom på nødtelefonen og hvorfor ble ikke gjerningsmannen pågrepet tidligere? Etterhvert forsto både

publikum og politiet selv at det nok ikke kun var et offer, da omgivelsene ga uttrykk for at det forventet at politiet burde ha handlet raskere og kanskje også annerledes.

Liten grad av ansvar kan oppstå dersom en ulykke ikke kunne vært forhindret. Det kan være lett å si at omdømmetrusselen til politiet var lav i dette tilfellet, siden det handlet om en krise som det i utgangspunktet så ut som ikke kunne vært forhindret. Det var tross alt ikke politiet som sto bak terroren, men Breivik. Men her var ikke omgivelsene helt enige. Flere mente at Politiets sikkerhetstjeneste hadde gjort en for dårlig etterretningsjobb i forkant og at Breivik burde vært fanget opp før han fikk iverksatt sien planer.

Et svært høy grad av ansvar og en alvorlig trussel mot omdømmet oppstår dersom en krise er forårsaket av organisasjonens egen vilje og viten, ved at den har handlet i strid med regler, opptrådt på en upassende måte eller utsatt mennesker for risiko. En krise av denne type burde og kunne vært unngått (Coombs 2014). Breivik hadde selv flere ganger ringt til politiet og fortalt at han ønsket å overgi seg, uten at politiet iverksatte umiddelbare tiltak. Hadde politiet pågrepet Breivik umiddelbart etter at han ringte, kunne mange liv vært spart. Vi kan trygt si at det var politiets viten og vilje at de vurderte situasjonen slik at det lot være å sende de faste mannskapene til Utøya og heller ventet på at beredskapstroppen skulle komme for å pågripe gjerningmannen. Da omgivelsene fikk informasjon om dette, var det åpenbart at de mente at politiet hadde utsatt menneskers liv for risiko. Det var tross alt flere personer som hadde blitt skutt etter at Breivik hadde fortalt at han ønsket å overgi seg. Til slutt var kritikken mot politiet så massiv, at politiet nærmest ble sett på som eneste ansvarlige og Breivik, som hadde utført terrorhandlingen, kom nesten i skyggen. Fra at politiet inntok en offerrolle ble dette snudd til at de ble oppfattet som å ha en svært sterk grad av kriseansvar, og dermed ble hendelsen en alvorlig trussel mot politiets omdømme.

Krisehistorikk og tidligere omdømme

I vurderingen av alvorlighetsgrad av en omdømmetrussel, er det også to andre viktige forhold som må tas hensyn til: krisehistorikk og tidligere omdømme. Har organisasjonen en historikk på lignende hendelser, vil nåværende krise være en større trussel for omdømmet enn om den ikke har det. En organisasjon som fra før av har et dårlig omdømme eller en krisehistorikk, kan risikere å bli sett på som en organisasjon med stort ansvar, selv om den i utgangspunktet

hadde lite ansvar. Organisasjons omdømmehistorikk er derfor viktig i vurderingen av graden av omdømmetrussel, og dermed utslagsgivende for hvilken forsvarsstrategi organisasjonen bør benytte (Coombs 2014). Politiet er en organisasjon som daglig blir omhandlet og sitert i media. At det har vært skandaler og kriser i politiet tidligere er uomtvistelig, men at landet skulle rammes av terror og at politiet skulle oppleve en krise av denne størrelsen, var noe det ikke tidligere hadde erfaring med. I forhold til politiets tidligere omdømme, hadde organisasjonen det som ble betegnet som et fremragende omdømme. De lå helt i toppen av omdømmemålinger for offentlig sektor i Norge i 2010 (Synovate).

I den endelige avgjørelsen i vurderingen av alvorligheten i omdømmetrusselen til en organisasjon, kan vi vurdere kombinasjonen av det vi vet om krisetyper, krisehistorie og tidligere omdømme (Coombs 2014). Politiet hadde ikke opplevd noen krisehistorie av denne art og det tidligere omdømmet til politiet var som nevnt, upåklagelig. Men slik mediene omtalte saken etter som tiden gikk, kan det se ut som om politiet sto overfor en krise med svært sterk grad av kriseansvar, og som dermed ses på som en alvorlig trussel på organisasjonens omdømme.

5.2 Norge rammes av terror

22. juli 2011 vil for alltid være en merkedag i Norges historie. Noen betegner 22. juli som dagen da ”uskyldens tid” var over og det norske folk ikke lenger kunne opptre blåøyd og tro det beste om de menneskene vi omgir oss med og det samfunnet vi er en del av. En motsetning til dette er kong Haralds tale 23. juli, der han blant annet sa ”det vi så inderlig håpet aldri ville skje, har allikevel skjedd” og betegnet det ”som et angrep på hele det norske samfunnet”. Han avsluttet med:

”Det er når nasjonen vår blir satt på prøve at styrken, samholdet og motet til det norske folk blir tydelig. Nå står vi fast ved verdiene våre. Jeg holder fast ved troen på at friheten er sterkere enn frykten. Jeg holder fast ved troen på et åpent norsk demokrati og samfunnsliv. Jeg holder fast ved troen på våre muligheter til å leve fritt og trygt i vårt eget land.”

Denne talen sammen med øvrige opptredener fra medlemmer av kongehuset, Stortinget, Regjeringen og andre øvrighetspersoner, påvirket det norske folks behandling av etterdønningene av 22. juli. Hvem husker ikke Helle Gannestad, jenta fra AUF som sa de

rørende ordene: ”Når en mann kan forårsake så mye vondt, tenk hvor mye kjærlighet vi kan skape sammen”. Dette kjærlighetsbudskapet gjorde inntrykk på en hel verden og Norge opplevde massiv støtte fra alle verdens hjørner. Under minnegudstjenesten trakk Statsministeren frem jentas ord og sa: ”Bedre kan det ikke sies”. Uten å foregripe analysen, kan det være grunn til å spørre om talene og opptredende kan ha påvirket synet på politiet og politiets arbeid i disse dagene

For å belyse problemstillingen om politiets fortsatt høye omdømmescore kan forstås med bakgrunn i politiets omdømmeforsvar, til tross for mye kritikk i etterkant av 22. juli, har vi tatt for oss fire sentrale hendelser som vi mener er viktige milepæler i terrorsakens historie. De hendelsene vi har valgt å fokusere på er “terrordøgnene”, Sønderland utvalget, Gjørsv rapporten og politidirektør Mælands avgang, som illustrert i figuren under. Den illustrerer at angrep og kriser forløper som en prosess som folder seg ut over tid, og at responsen på en hendelse vil kunne påvirke neste angrep eller krise og responsen på den. Dette vil vi imidlertid komme nærmere tilbake til.

Vi presenterer i tillegg de artikler og TV oppslag som vi mener belyser de aktuelle situasjonene best. I analysedelen ønsker vi å se på hvilke forsvarsstrategier som ble benyttet ved de forskjellige hendelsene.



Figur 5: Hendelsene i tidsorden

I det første avsnittet presenterer vi det som skjedde de første døgnene etter terrorangrepene. I de påfølgende avsnittene går vi nærmere inn på Sønderland-utvalget og rapporten. Deretter ser vi på fremleggelsen av Gjørsv rapporten og hva den medførte av reaksjoner. Tilslutt presenterer og drøfter vi politidirektør Mælands avgang. Hver hendelse består av en fakta- og en analysedel.

5.3 "Terrordøgnet" og de påfølgende døgnene

De faktiske hendelsene

Dette skjedde kort fortalt 22. juli 2011:

- Klokkeren 15.25 detonerer en bilbombe utenfor regjeringskvartalet. Bomben var plassert i bilen som tilhørte Anders Behring Breivik, en VW Crafter parkert utenfor regjeringskvartalet. Åtte personer ble drept og et tredjetalls ble såret under dette angrepet. Klokkeren 17.17 samme dag gikk Breivik i land på Utøya iført en egenprodusert politiuniform. Han hadde skuddsikker vest på seg og var bevæpnet. Han hadde vist politilegitimasjon og fortalt AUF-vaktene på fastlandet at han var utsendt for å sjekke sikkerheten, og at det var ren rutine i forbindelse med terrorangrepene tidligere samme dag i hovedstaden. På Utøya drepte Breivik 69 personer, og 66 ble såret. (<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/22-juli/slik-skjedde-angrepene.php>). I løpet av denne dagen og de nærmeste dagene ble det holdt utallige pressekonferanser, og det ble skrevet side opp og side ned i landets aviser og magasiner, både på nett og papir. Det vil være umulig for oss å beskrive og å gå inn i alt som skjedde, men vi vil gjengi de viktigste hendelsene i grove trekk.

På morgenen den 23. juli avholdt justisminister Storberget og statsminister Stoltenberg pressekonferanse.

(http://www.nrk.no/video/pressekonferanse_stoltenberg/E22F6B35C3792A19/emne/Utøya/)

Under denne pressekonferansen tok de delvis ansvar for de kritikkverdige forholdene og svarte på denne. Men til tross for at Breivik nå var pågrepet, var det fortsatt mange uavklarte spørsmål og forvirrende meldinger. Kong Harald roste imidlertid politiet og beredskapstroppene i sin tale til folket 23. juli 2011 (http://no.wikiquote.org/wiki/-Harald_V_av_Norge#Kong_Haralds_tale_etter_tragediene_i_Oslo_og_p.C3.A5_Ut.C3.B8ya_23._juli_2011). Knut Storberget fortsatte å rose politiet da han møtte politiledelsen den 26. juli 2011. (<http://www.tv2.no/a/3546271>)

Politiet holdt en egen pressekonferanse 23. juli klokken 09.03. Her ble siste oppdaterte dødstall oppgitt, samt at daværende politimester Anstein Gjengedal opplyste om at Oslopolitiet ville være ansvarlige for etterforskningen for begge handlingene (http://www.nrk.no/norge/politiet_-85-drepte-pa-utoya-1.7723555).

Det har også vært interessant for oss å ta for oss artikkelen ”Krisekommunikasjon: Tidlig, tydelig og tilgjengelig” i publikasjonen ”Dialog nr. 1”, utgitt av Petroleumstilsynet. (<http://www.ptil.no/artikler-i-dialog-nr-1-2012/krisekommunikasjon-tidlig-tydelig-og-tilgjengelig-article8790-1093.html>) Her uttaler Trude Måseide, kommunikasjonssjef ved Statsministerens kontor seg om hvor planlagt talene/pressekonferansene som Stoltenberg holdt, var. Siden vi har tatt for oss å analysert statsministeren og justisministerens pressekonferanse den 23. juli, ble det derfor naturlig og interessant å se funnene i lys av denne artikkelen.

Men så startet angrepene. I en artikkel i Dagsavisen 25.7.2011 med overskriften «Hvorfor kom dere ikke før», ble det gitt en omfattende oversikt over politiets handlinger 22. juli, og noe av kritikken som på daværende tidspunkt var kommet. I en artikkel i Aftenposten under overskriften ”Hva gikk så galt” 25. juli, gikk på sin side forfatteren Jørgen Lorentzen kraftig til angrep på politiets manglende innsats. Hovedtrekkene i artikkelen er at Anders Behring Breivik og hans virke burde vært fanget opp av PST’s radar lenge for angrepene skjedde. Han hevdet regelrett at dersom PST hadde gjort jobben sin på et tidligere tidspunkt, ved å gjennomføre ulike tiltak, kunne angrepene på regjeringskvartalet og på Utøya vært unngått (Aftenposten Morgen 25.07.2011).

Oppsummert kan vi si at det meste av kritikken mot politiet de første dagene hovedsakelig gikk på to forhold. Det ene var at Anders Behring Breivik skal ha forsøkt å ringe politiet 10 ganger for å overgi seg, men bare fikk svar to ganger. Han skal ha presentert seg med fullt navn og blitt bedt om å ringe opp igjen. Da han ikke hørte noe mer fra politiet, skal han ha fortsatt likvideringen. Politiet selv har bekreftet at han ringte én gang. Flere av ungdommene på Utøya skal ha forsøkt å ringe politiets nødnummer uten å komme igjennom. Nordre Buskerud politidistrikt var bemannet med én person som hadde ansvaret for å ta imot alle telefonsamtalene, kalle inn mannskaper og planlegge politiaksjonen. (<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/terrorangrepet-22-juli-etterforskningen/politiet-sjekker-1400-terrortips-etter-22-juli/a/10081142/>). Det andre forholdet som ble mye kritisert de første dagene er om båten som skulle ta politiets patrulje til Utøya ble satt ut fra rett sted (<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/terrorangrepet-22-juli-politiet-og-beredskapen/politiet-avviser-kritikk-om-valg-av-baatsted/a/10097717/>).

Forsvarsstrategiene

Vi skal se nærmere på artikkelen «Hvorfor kom dere ikke før» fra Dagsavisen 25.07. Disse ordene skrek fortvilet ungdom til politiet idet de ankom Utøya den 22. juli, om lag en time etter at de ble varslet. Det vises til at politiet fikk kritikk for å være for sent på plass da massakren utspilte seg på Utøya. Flere av ungdommene hadde reagert sterkt og sagt at de følte det som om ”politiet ikke ville nå fram før alle var døde”. En ikke navngitt politikilde opplyste til Dagsavisen at da de kom til Utøya ble de møtt av fortvilt ungdom som kjeftet på dem. De var fortvilte fordi de hadde sett venner bli drept av en behersket og rolig drapsmann som gikk systematisk til verks. Både AUF-leder Eskil Pedersen og flere andre på Utøya opplyste at de hadde forsøkt å ringe politiet fra klokken 17.15, mens politiet hevdet at de ikke mottok den første meldingen om skyting på Utøya før klokken 17.27. Dette ble ikke kommentert ytterligere i artikkelen.

Politimester Sissel Hammer ved Nordre Buskerud politidistrikt, svarte Dagsavisen at politiet kom så fort de overhodet kunne: ”Da vi mottok melding om skyting på Utøya, rykket vi umiddelbart ut med egne mannskaper”. Dagsavisen spurte hvorfor de hadde ventet på fastlandet til Beredskapstroppen kom, i hele 17 minutter. I følge Hammer var omfanget på Utøya uklart og de var derfor tvunget til å vente på beredskapstroppen, som er spesialtrent til slike oppdrag. Hun avviste at de bare ventet, men at de 17 minuttene ble brukt til tilrettelegging og forberedelse.

Fra Beredskapstroppen ankom til den faktisk kom seg over til Utøya, gikk det ytterligere 16 minutter. Det er en båttur som normalt bare tar noen få minutter. På spørsmål om ”Hva gikk minuttene til?” svarte Hammer at båten var klar, men at man fikk motorproblemer og måtte omdirigere troppen. Spørsmålet fra journalisten videre var om Hammer forsto ungdommenes fortvilte reaksjoner. Hammer svarte at ethvert reaksjonsmønster etter slike opplevelser er forståelig og at når man blir beskytt oppleves hvert minutt som år. Hun sa:

”Vi forstår veldig godt at de som var ute på øya og deres pårørende opplever dette som en evighet. Men til sammen tok hele operasjonen en time, og det kunne ikke gått raskere enn det”.

Ser vi nærmere på hvilke forsvarsstrategier som blir anvendt i dette intervjuet, er det først og fremst benektelsen og ansvarsfraskrivelsen som dominerte. Sissel Hammer nektet blankt for at politiet kunne brukt kortere tid og hun skyldte på uhell som gjorde at det ble umulig. Å ta i bruk denne typen forsvarende strategier så tidlig i en krisesituasjon, kan være uheldig selv om benektelsen, i følge Benoit, er den mest intuitive reaksjonen på et angrep. I forhold til den krisen det her er snakk om, skal vi ikke se bort fra at strategien eller responsen, kan ha blitt oppfattet som manglende ydmykhet overfor ofre og etterlatte, som igjen skulle antas å ha negative følger for politiets omdømme. Da Hammer skyldte på motortrøbbel og den lange tiden som gikk før politiet kom til øya, anvendte hun det Coombs kaller for en reduksjonsstrategi. Hensikten med denne strategien er å rettferdiggjøre handlingene og å forsøke å redusere skaden. I følge Coombs er en benektelsesstrategi uheldig. Det skyldes at dersom en organisasjon benekter for at den er ansvarlig for en krise, og at det senere viser seg at den likevel er involvert, vil dette kunne føre til en dobbel krise. Det at Hammer likevel valgte en slik respons, kan tyde på at politiet følte seg presset og selv var sterkt preget av en situasjon det ikke var forberedt og godt nok trent til å møte.

Da 22. juli kommisjonens rapport ble offentliggjort, kunne hele nasjonen både lese og se at det faktisk var hele 54 forbedringspunkter i forhold til politiets handlinger. Den konkluderte med at liv kunne vært spart dersom politiet hadde vært bedre forberedt. I det perspektivet fremstår Sissel Hammers bastante uttalelser som uheldig, og i overensstemmelse med Coombs advarsler. Likevel mener vi at Hammer fremsto som ekte og oppriktig i sine uttalelser. I intervjuet ga hun også uttrykk for forståelse for at den situasjonen som ungdommene opplevde hadde vært svært traumatisk. Det kan ha veiet opp for de negative effektene ved den forsvarende linjen som benektelsen og ansvarsfraskrivelsen alene kan ha ført til.

I den samme artikkelen ble også Trine Dingeland, politiadvokat og pressetalsmann i Oslo Politidistrikt, intervjuet. Hun ble spurt om hvorfor ikke politiets ene operative helikopter ble brukt i stedet for bil, for å frakte Beredskapstroppen til Utøya. Bilturen tok 40 minutter, mens et helikopter ville hatt muligheten til å nå ut til øya på atskillig kortere tid. Dingeland svarte da at helikopteret hovedsakelig ble brukt til observasjon, og at det uansett ikke hadde kunnet frakte hele Beredskapstroppen til Utøya. På spørsmål fra journalisten om hva helikopteret ble brukt til fredag kveld, altså 22. juli, svarte Dingeland at det kunne hun ikke si.

Bil ble altså vurdert som raskere enn å rekvirere Forsvarets helikoptre. Dingeland bekreftet dette: ”Ja, det ble vurdert slik at å rekvirere forsvarshelikopter ville ta lenger tid enn å rykke ut”. På spørsmål fra journalisten om hvorfor ikke forsvarshelikoptre ble brukt som observasjonsverktøy for å få bedre oversikt, svarte Dag Aamodt ved Forsvarets pressetjeneste, at han ikke hadde kunnskap om og heller ikke ønsket å spekulere i dette. Men han vedgikk at forsvaret hadde helikopter som kunne vært i lufta i løpet av kort tid.

Både Aamodts og Dingelands svar kan oppfattes som unnvikende og lite informativt, og bekrefter inntrykket av at politiet ikke var godt nok forberedt på en hendelse av den karakter som skjedde på Utøya. Svarene gir rett og slett inntrykk av manglende kontroll. Det virket dessuten lite overbevisende at politiet faktisk hadde vurdert situasjonen, men kommet frem til at bruk av helikopter ikke var tidsbesparende, og ikke minst skaffet bedre oversikt over Utøya enn valg av bil. Det kan nærmest oppfattes dithen at Dingeland hadde mer informasjon enn det hun ga uttrykk for, men ikke ønsket å uttale seg til media om dette ene operative, høyteknologiske helikopteret som ikke ble brukt. Igjen er det snakk om en ansvarsfraskrivende forsvarsstrategi. Dette kan muligens bero på at hun ønsket å unngå flere ubehagelige spørsmål fra reporteren. I tillegg mener vi at Dingeland fremsto som lite åpen og mottakelig i intervjuet (jf. van Riel og Fombrun 2007). Som publikum og interessenter ønsker vi flere svar, men må ta til takke med det vi får i intervjuet. En oppfatning om manglende åpenhet kan igjen ha uheldige konsekvenser for et omdømme.

Vi retter fokus mot pressekonferansen som ble holdt av daværende statsminister Jens Stoltenberg og justisminister Knut Storberget på morgenen den 23. juli 2011, samt en artikkel hentet fra publikasjonen Dialog nr. 1, fra 17.10.2012: ”Krisekommunikasjon: Tidlig, tydelig og tilgjengelig”, utgitt av Petroleumstilsynet. Begge disse to kildene bygger på at landets ledende politikere tok ansvar for en tilsynelatende u håndterlig og kaotisk situasjon. Nettopp det at noen tok ansvar, ikke bare for å informere, men også for å forsvare politiet mot kritikken som kom, skulle vise seg å bli viktig i dagene som fulgte. Pressekonferansen ble avholdt dagen etter, mens situasjonen fortsatt var kaotisk, mens artikkelen ble skrevet over ett år etter hendelsene og med det hadde et retrospektivt perspektiv. Innledningen til artikkelen nevnt over lyder slik:

”Terrorangrepet i Oslo og på Utøya 22. juli 2011 var et angrep på ryggraden i det norske samfunnet. Midt i tragedien skulle håndteringen av kommunikasjonen vise seg å bli et av de viktigste verktøyene for å komme gjennom de mørke dagene”.

Disse ordene var det Trude Måseide, kommunikasjonssjef ved statsministerens kontor som ytret. Hun fortalte at allerede før de var klar over at de sto ovenfor et terrorangrep, forsto hun at det ville kreve mye av hennes medarbeidere og henne selv og hun understreket at kommunikasjonsarbeidet var en viktig del av den helhetlige håndteringen av situasjonen. Både hun og hennes kollega Hans Kristian Amundsen, var sentrale støttespillere for Stoltenberg i den dramatiske tiden etter 22. juli.

Denne ”innrømmelsen” er interessant på grunn av at den antyder en form for kontroll – at landets øverste politiske ledelse var forberedt på denne typen kriser og dermed hadde en beredskap for å håndtere den. Det at denne tok kontroll ved å stå frem og ta ansvar dagene etter terrorangrepet, kan også ha demmet opp for politiets egen, noe klønete håndtering av kritikken. Vi skal ikke se bort fra, at de som sto frem og tok ansvar, kanskje veide tyngre og hadde større betydning for politiets omdømme enn politiets egne uttalelser. Politiet holdt dessuten flere pressekonferanser i døgnene etter terrorangrepene. Også det kan i seg selv ha hatt en positiv virkning på politiets omdømme. Det kan rett og slett ha ført til at de fremsto som åpne og imøtekommende, selv om innholdet i uttalelsene ikke alltid var like heldige sett fra et omdømmeperspektiv.

I den nevnte pressekonferansen morgenen 23. juli, fremsto både Storberget og Stoltenberg som svært opptatt av å trygge publikum og gi dem følelsen av at de som landets øverste ledere hadde kontroll. Stoltenberg takket politiet og sa ”alle gjør en imponerende jobb”. Justisministeren fulgte opp med å si at: ”det gjøres hva det kan i beredskapsstatene i en svært vanskelig og krevende situasjon...alle mulige ressurser er satt inn i etterforskningen”. På et spørsmål om den generelle kontrollen og sikkerheten i bybildet i Oslo, svarte Storberget at politiet, med hjelp fra forsvaret, var tilstede i bybildet, og at publikum ikke trengte å frykte for sin sikkerhet så lenge de fulgte politiets instruksjoner og anbefalinger. Når også Kongen roste politiets innsats, er det nærliggende å tro at dette veide tungt i et omdømmeperspektiv.

I følge Pfeffer og Salancik (1978) er en av lederens funksjoner å tjene som symbol og utgjøre et midtpunkt. Dette peker mot en personifisering av organisasjoner, deres aktiviteter og

resultater. Når en organisasjon befinner seg i en krise, slik en kan si at politietaten var etter 22. juli, kan lederens rolle bli avgjørende for om det skapes ro, orden, mening og forutsigbarhet i en ellers kaotisk situasjon. Den symbolske lederen vet hvilken makt symbolene har dersom de brukes riktig for å fange tilhørernes oppmerksomhet. På denne måten kan en ved å gi publikum en visjon som de tror på, styre mennesker i en ønsket retning. Teorien (idib) om symbolsk ledelse peker til at slike visjoner er svært viktige i tider preget av usikkerhet og krise, og man trenger mening og et håp å klamre seg til. Den symbolske lederen kan gjerne referere til “oss”, igjennom sine “fortellinger”. “Oss” kan gjerne være familien, organisasjonen eller det norske folk. Stoltenberg, Storberget og Konges handlinger fikk en viktig symbolfunksjon. De samlet folket og signaliserte fellesskap og kontroll. De fokuserte sterkt på å samle det norske folket ved å ”spille” på fellesskapsfølelsen”. “Vi skal stå sammen i denne vanskelige tiden”, og “Han skal ikke få knekke oss”, var strofer som gikk igjen i taler og pressekonferanser. Det norske demokratiet fremsto nærmest som urokkelig og umulig å ta knekken på. Dette ble muligens en overlevelsesstrategi gjennom disse første, vanskelige døgnene, man kan også ha hatt en positiv virkning på politiets omdømme, til tross for kritikken.

Ifølge Coombs (2014) bør alle organisasjoner være forberedte på og ha klare strategier for å håndtere en krise. Ut fra artikkelen ”Tidlig, tydelig og tilgjengelig” og pressekonferansen, er det nærliggende å tro at politiet fulgte sine strategier i forhold til kommunikasjon og håndtering av media (jf. Politiets kommunikasjonsplan mot 2012). En krise kan ikke forutsees, men i følge Coombs, må man likevel som organisasjon være bevisst og forberedt på at ”alt” kan skje. Da gjelder det å ha en plan og strategi for et godt og gjennomtenkt omdømmeforsvar. I henhold til artikkelen ”Tidlig, tydelig og tilgjengelig” samsvarer dette med det Trude Måseide skisserte, om at kommunikasjonsarbeidet etter 22. juli var en viktig del av den helhetlige håndteringen av situasjonen. Det virker nesten som at hvert ord som kom fra Storberget og Stoltenberg var regissert. Denne teorien kunne Måseide bekrefte. Hun sa at Stoltenberg jobbet personlig med å utforme budskapene som skulle kommuniseres til befolkningen, med hjelp fra sine kolleger. I tillegg bekreftet Måseide at det var tydelige og gjennomtenkte strategiske og kommunikasjonsfaglige vurderinger som lå bak budskapene. Enkle og direkte ord skulle være med på å skape trygghet i befolkningen. Også dette trekker i retning av å overbevise oss om at Stoltenberg er en person som kjenner sitt ansvar og er personlig opptatt av å være landets leder i en svært vanskelig situasjon.

Dette kan vi også kjenne igjen i pressekonferansen, og det er grunn til å anta at det vil telle i svært positiv favør, både for hvordan Stoltenberg og Storberget fremstod, men også for politiet og deres omdømme, i forhold til den gode støtten de her fikk fra landets ledere. Symbolperspektivet og positive virkninger av denne gjorde vi rede for i et tidligere avsnitt. I tillegg skal vi ikke undergrave effekten av at det er mer virkningsfullt når andre sier noe positivt om deg enn at du selv gjør det. Dette vil være ubestridt, og noe vi må ta med oss videre i avhandlingen. Politiets egne uttalelser er selvsagt viktig i et omdømmeperspektiv, men det at andre talte deres sak, og roste dem, kan ha virket mye sterkere enn deres egne ord og handlinger.

Et annet perspektiv på Stoltenberg og Storberget ros av politiet og dets innsats, er at den også kan forstås som en indirekte ros av seg selv. De var landets øverste politiske ledelse og også politiets ledelse. En kritikk av politiet kan derfor også tolkes som en kritikk av dem selv. Storberget som justisminister og øverste ansvarlige leder for politiet som etat, og Stoltenberg som regjeringssjef. Dette er ikke noe publikum nødvendigvis tenkte over i forbindelse med pressekonferansen, men når vi går dypere inn i dette, ser vi at omdømmeforsvaret som Stoltenberg og Storberget gjorde på vegne av politiet, i like stor grad slår tilbake på dem selv.

Også Storbergets uttalelser da han møtte politiledelsen ved Oslo politidistrikt den 26. juli er med på å understøtte at politiet hadde støtte fra landets ledere:

”Politiet fortjener en stor takk fra hele Norge for deres ekstraordinære innsats. Det har vært viktig for meg å berømme politikvinnene og –mennene på gata og alle ledd oppover i politiet”.

Storberget sa at han tok avstand fra den negative framstillingen av politiets innsats etter terrorangrepet:

”Jeg er åpen for all diskusjon rundt hvordan dette skulle vært håndtert, men det er tid for alt. Jeg synes at politiet har handlet særdeles godt, også på de punktene det er reist kritikk”.

Storberget tok altså delvis ansvar for kritikk ved å si at han var åpen for all diskusjon, men skjøv samtidig dette unna for å slippe en konfrontasjon og å svare på mer kritikk. Dette var

muligens en fornuftig måte å håndtere en kaotisk og uavklart situasjon på, men kan også fremstå som noe feigt og unnvikende.

Samtidig som Stoltenberg og Storberget fremsto som om de forsøkte å berolige publikum og fortelle at myndighetene hadde kontroll over situasjonen, kan de oppfattes som å ha gått i ”forsvarsposisjon”. Det mener vi preget hele pressekonferansen. Eksempelvis kom dette spørsmålet fra salen: ”Hva slags ressurser har politiet på overvåking av ekstremisme?” Etter mye nøling svarte Stoltenberg at han ikke ønsket å kommentere dette ytterligere. Det kan ha skapt et bilde av en leder som likevel ikke hadde alt under kontroll. Dette bildet er muligens i ettertid blitt forsterket av all kritikken om at Breivik burde ha vært fanget opp av Politiets sikkerhetstjeneste (PST) lenge før han begikk terrorhandlingene.

Både Stoltenberg og Storberget var imidlertid innom flere av forsvarsstrategiene i løpet av pressekonferansen. Rettferdiggjøring er helt klart en av strategiene de benyttet. I følge Benoit er en måte å rettferdiggjøre seg på å fremheve positive sider ved seg selv, både muntlig og kroppslig. På den måten kan man dempe den negative oppfatningen som omgivelsene kan ha fått. Storberget og Stoltenberg fremhevet gjentatte ganger politiets og de andre beredskapsstatenes innsats. De berømmet dem og sa at ”alle gjør en imponerende jobb” og ”det jobbes på spreng”. Slik vi tolker det ga Stoltenberg og Storberget med dette inntrykk av at politiet ikke kunne ha håndtert saken på en annen og bedre måte. Utsagnene ble forsterket ved et alvorlig og rolig kroppsspråk, som nærmest oste av myndighet og autoritet. Også gjenoppbyggingsstrategier inngikk i pressekonferansen. Disse har som mål å få interessentene til å endre måten de ser organisasjonen på. Alt av ord og handling er konstruert for å tilfredsstille interessentene og forsøke å redusere den negative effekten av krisen. Storberget og Stoltenberg kunne således aldri gjenopprette skadene som var forårsaket. De kunne imidlertid forsikre publikum om at både politiet og forsvaret var tilstede i bybildet og at det ble gjort alt for å *gjenopprette kontrollen*.

Stoltenberg og Storberget tok likevel ikke på seg noe ansvar for terrorhandlingene. De kom heller ikke med noen unnskyldning for det som hadde skjedd. I følge Benoit er ikke dette noe krav for å lykkes ved bruk av forsvarsstrategier. De tok imidlertid ansvar for situasjonen og for å rydde opp, som de dessuten formidlet med stor ro, myndighet og empati. De tok også på seg ansvaret for å ivareta de overlevende og de etterlattes familier. Dette vitnet om at landets øverste politiske ledere hadde genuin medfølelse overfor disse menneskene. Ekte

medmenneskelighet skinte igjennom. Det fremsto med andre ord ikke som spill for galleriet. I følge van Riel og Fombruns (2007) prinsipper for god kommunikasjon og dermed et godt omdømme, må man forsøke å fremstå som åpen, ekte, synlig, mottakelige og konsistent. Vi mener at dette lyktes de med til en viss grad under denne pressekonferansen. Et eksempel på det er da de mot slutten av pressekonferansen sa: ”vi har forståelse for at publikum opplever utrygghet, men vi lover å gjøre alt i vår makt for å bringe de ansvarlige til domstolene”.

Når så også Kongen roste politiet og beredskapstroppene i sin tale til folket 23. juli 2011, må det antas at det veide tungt som et positivt forsvar for politiets omdømme. Særlig i forhold til at vi som publikum virkelig følte at politiet hadde gjort sitt ytterste for å gjøre en fortvilet situasjon til noe medmenneskelig og solidarisk, der de selv hjalp til med fare for eget liv. Kongen snakket med andre ord til følelsene våre:

«Politiet, hjelpemannskaper, helsepersonell og frivillige har kjempet for å redde liv og gjort en heltmodig innsats for oss alle, også med fare for egne liv...midt i alt det vonde har vi sett statsministeren, regjeringen og departementene håndtere situasjonen på en utmerket måte».

Igjen er det naturlig å støtte seg til et symbolperspektiv på ledelse og lederes makt når det gjelder symbolbruk gjennom fortellinger. Kongehuset har blant annet en viktig symbolfunksjon, en samlende funksjon som er særlig viktig i krisetider. Her kan Kong Haakons rolle under 2. verdenskrig nevnes. I fredstider og andre stabile tider er imidlertid denne rollen mindre viktig. Ved at Kongen viste sin støtte og var så tydelig i sitt budskap, tror vi kan ha talt positivt i politiets omdømmeforsvar i denne perioden.

Vi har også valgt å se nærmere på pressekonferansen som ble holdt av daværende politimester Anstein Gjengedal. Grunnen til at vi finner denne pressekonferansen særlig interessant, er at den var en av politiets egne, tidlige pressekonferanser. Det har vært viktig for oss å se hvordan politiet selv fremsto og reagerte på ulike type spørsmål, noen av dem kritiske. Kort sagt hvilke forsvarsstrategier politiet selv benyttet seg av da de ble ”stilt til vegg”.

Pressekonferansen ble holdt om morgenen den 23. juli. Her fortalte Gjengedal at politiet var ansvarlige for etterforskningen og bekreftet at det var en norsk etnisk nordmann som hadde begått begge terrorhandlingene. Han sa også at politiet hadde ansvaret for etterforskningen. Hele fremføringen fremsto imidlertid som unnskyldende og forsvarende. Gjengedal ba for

eksempel om forståelse for at det var vanskelig for politiet å gi detaljer om etterforskningen på grunn av omfanget. Han sa videre at de trengte tid til å få satt sammen puslespillet. Han bedyret også at politiet brukte alle mulige tilgjengelige ressurser i saken, i tråd med Stoltenberg og Storberget på deres pressekonferanse. De to pressekonferansene ble holdt med kort tids mellomrom samme dag, og skapte dermed et konsistent bilde av landets toppledere.

Også dette er forhold som Fombrun og van Riel (2004) mener er viktig for å lykkes med sin kommunikasjon: ”De best ansette organisasjonene styrer også kommunikasjonen slik at de uttrykker seg konsekvent og logisk i handlinger og ord” (Brønn og Ihlen 2009:178). Det kan igjen ha ført til at omgivelsene ikke var i tvil om det var satt av nok ressurser og at alle politikvinner og -menn ute i feltet gjorde så godt de kunne. Det å rose sine egne kan forstås som ”rettferdiggjøring”. Dette gjorde Gjengedal i stor grad gjennom hele pressekonferansen. Med Coombs begrepsbruk kan det forstås som en forsterkningsstrategi, der man minner publikum om det gode omdømmet man hadde, til tross for at man ikke har vært i stand til å forutse en tragisk hendelse. For å lykkes med denne strategien er man avhengig av at organisasjonen har hatt et godt omdømme før hendelsen inntraff. Som vi tidligere har vært inne på, var dette nettopp tilfelle for det norske politiet. Dermed kan en slik strategi virke overbevisende og bidra til at omdømmet ikke svekkes, til tross for alvorlige angrep. Vi mener imidlertid at både Stoltenberg, Storberget og Gjengedal beveget seg i en gråson. Det ble nesten ”for mye skryt” sett i lys av de senere kritiske rapportene.

Videre i pressekonferansen informerte Gjengedal om gjerningsmannen, og han gikk nokså detaljert inn på både beskrivelsen av Breivik og siktelsen han skulle bli gjort ansvarlig for. Også dette gjorde at Gjengedal og politiet fremsto som overraskende åpen, og kan ha hatt en positiv virkning politiets omdømme, også da kritikken for alvor traff etaten.

Avslutningsvis kom Gjengedal med ”trygghetsbudskapet”. Han sa at politiet ønsket at samfunnslivet skulle komme raskt ”i gjenge” igjen og at det ikke lenger skulle være behov for å holde seg unna bykjernen. ”Politiet vil være tilstede for publikum”, sa han og så trygg og bestemt ut. Han forsikret oss om at det ikke lenger var en reell fare for å ferdes utendørs, samt at politiet var der for å ”passe på” publikum. Dette forebyggende sikkerhetstiltaket var i følge Gjengedal ment for at publikum skulle føle seg trygge, ikke for at de fryktet at flere grufulle hendelser skulle skje. Dette kan forstås som en reduksjonsstrategi. Disse strategiene har som mål å redusere de negative effektene av en krise. Hensikten er å få interessentene til å unngå å

dømme organisasjonen. Det kan derfor være en god strategi å forsøke å få publikum til å føle seg trygge på at de var ivaretatt av politiet som svermet rundt i bybildet. Tilstanden skulle normalisere seg så raskt som mulig, og publikum skulle føle seg trygge på at politiet var tilstede for dem.

Oppsummering

Dersom vi skal forsøke å samle trådene etter denne analysedelen, mener vi at det er viktig å understreke at politiet virkelig har forsøkt å forsvare seg mot kritikken som kom de første døgnene etter 22. juli. Vi mener at vår analyse så langt viser at politiet selv og deres egen måte å håndtere denne første, kaotiske tiden etter terrordøgnet på, bar preg av nettopp dette, en uoversiktlig og delvis uryddig arbeidssituasjon, preget av usikkerhet. I politiets egen kommunikasjonsstrategi står det følgende:

”... politiets atferd og kommunikasjon skal være i tråd med kjerneverdiene – åpen, tydelig, ansvarlig og målrettet. Er det stort sprik mellom det vi gjør og sier, vil det gå ut over tilliten til etaten”.

Vi mener at politiet ikke helt klarte å følge sine egne retningslinjer i de første døgnene etter terrorhandlingene. Det er mulig at de forsøkte å kommunisere åpent og tydelig, men at det ikke fungerte optimalt. Dette kan muligens den kaotiske situasjonen klandres for, men dersom en kommunikasjonsstrategi er godt forankret skulle den ideelt sett være det redskapet man trengte for å fremstå som troverdig i slike situasjoner. Politiet sier selv at de skal utøve god kommunikasjon, også under kritikkverdige forhold mot etaten. Her ser det imidlertid ut til at de ikke lyktes med det.

En forklaring på at omdømmet til politiet likevel ikke ble skadet i nevneverdig grad, kan være at landets øverste ledere stilte opp for nasjonen og for politiet. Kongen, statsministeren og justisministeren sto også samlet og kommuniserte konsistent. Med betydningen av symbolsk lederskap i mente, og viktigheten av at lederne er tilstede i slike situasjoner, er det grunn til å tro at dette berget noe av politiets omdømme disse første døgnene.

5.4 Sønderland - utvalget og rapporten

De faktiske hendelsene

”22. juli 2011- Evaluering av politiets innsats” eller på folkemunne kalt Sønderland-rapporten, er en intern evaluering av Politi- og lensmannsetatens håndtering av terrorhandlingene i Oslo og på Utøya 22. juli 2011. Evalueringen ble gjennomført av et utvalg som besto av åtte polititjenestemenn oppnevnt av politidirektør Øystein Mæland 18. august 2011. Den ble ledet av tidligere politimester Olav Sønderland. Mandatet til utvalget var å evaluere politiets håndtering som følge av handlingene i Oslo og på Utøya, og derigjennom vurdere politiets kapasitet og kompetanse til å håndtere alvorlige, omfattende og komplekse hendelser, samt komme med anbefalinger om tiltak som kan bidra til å styrke politiets innsatsevne. Vedlagt er rapporten i sin helhet, også mandatet. https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_1648 Forhold som berørte enkeltpersoners ansvar, samt spørsmål som kom inn under Spesialenheten for politisaker, ble ikke vurdert av utvalget. Heller ikke tema som angår Politiets sikkerhetstjeneste. Det var ikke til hensikt å avdekke feil og finne syndebukker.

Utvalget leverte sin endelige rapport 20. mars 2012, men presenterte en delrapport allerede 16. desember 2011. Rapportene frifant nærmest politi- og lensmannsetaten. Den konkluderte dermed svært ulikt den senere Gjørsv-rapporten, som ble utarbeidet av 22. juli-kommisjonen. I forbindelse med overleveringen av rapporten, ble det avholdt en pressekonferanse. Den ble ledet av fungerende politidirektør Vidar Refvik og lederen av politiets evalueringsutvalg Olav Sønderland. Pressekonferansen kan ses i sin helhet på TV2, Nyheter: <http://www.tv2.no/nyheter/innenriks/politiet-mener-de-ikke-gjorde-noe-galt-22-juli-3662410.html>. I tillegg ble mye av Dagsrevyen denne dagen viet evalueringsarbeidet; <http://tv.nrk.no/serie/dagsrevyen/nmfa19121611/16-12-2011>.

Rapporten skapte umiddelbare reaksjoner fra et tilstedeværende pressekorps, pårørende og andre. Oppfølgingsspørsmålene var mange og sterkt preget av at utvalget hadde funnet så få forbedringspunkter mot politiet. ”Politiet hadde opptrådt i tråd med instruks, og ingen politimenn hadde vegret seg for å delta i jakten på Breivik” var gjennomgangsmelodien.

Refvik og Sønderland fokuserte på en rekke ting de mente politiet ikke kunne kritiseres for, blant annet valg av båt. ”At politibåten ble overbelastet er et faktum. Antall personer om bord i båten er et uttrykk for at alle ønsket å bidra i aksjonen” opplyste Sønderland og avviste at enkelte politifolk hadde vegret seg for å dra til Utøya. Samme dag hadde Dagbladet avslørt at det i en rapport fra Nordre Buskerud politidistrikt, var blitt konstatert at de ble 16 minutter forsinket på bakgrunn av rutinesvikt og kommunikasjonsproblemer. Sønderland ønsket ikke å kommentere denne rapporten og henviste til at det var mest hensiktsmessig å samle alle de lokale rapportene til en helhetlig vurdering av hans utvalg. Rapporten ble derfor hemmeligstempelt.

<http://www.dagbladet.no/2011/12/16/nyheter/innenriks/terror/terrorangrepet/politidirektoratet/19440182/>

Kritikken fra media, leder av justiskomiteen Per Sandberg (Frp), støttegruppene og øvrige gikk i all hovedsak på den lite ydmyke holdningen til Refvik og Sønderland og funnet av for få forbedringspunkter. ”Politiet styrket ikke sitt omdømme med dette”, sier Per Sandberg. Jfr. NRK Dagsrevyen den 16.12.2011. Sandberg var allerede i august ute å kritiserte politiet for deres raske konklusjon, noe som fikk Mæland til å påstå at Sandberg ikke hadde fulgt med på hva de hadde sagt. http://www.nrk.no/norge/_politiet-burde-vaert-mer-ydmyke-1.7760067

Kritikken var så sterk at 19.12. 2011 møtte Vidar Refvik VG og understreket at politiet ikke frifant seg selv. Det var forbedringspunkter og politiet ville fram mot den endelige rapporten gjøre ytterligere undersøkelser som dermed ville gi en mer nyansert rapport. <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/terrorangrepet-22-juli-politiet-og-beredskapen/politidirektoeren-politiet-frikjenner-ikke-seg-selv/a/10024522/>

Den 15. mars 2012 ble den endelige rapporten framlagt på en presse-konferanse i Oslo. Her møtte utvalgsleder Olav Sønderland, politidirektør Øystein Mæland, politimester i Oslo politidistrikt Anstein Gjengedal og politimester i Nordre Buskerud politidistrikt, Sissel Hammer. Innledningsvis beklaget politidirektør Øystein Mæland at politiet ikke greide å pågripe Breivik tidligere. Samtidig roste han polititjenestemennene for deres innsats. Men som Dagbladet fremhevet var det en annen og mer ydmyk ordlyd enn på den første pressekonferansen.

http://www.dagbladet.no/2012/03/15/nyheter/innenriks/terror/terrorangrepet/anders_behring_breivik/20693776/

Også denne rapporten ble møtt med kritikk, men i langt mindre grad enn delrapporten fra desember 2011. Som justiskomiteens leder Per A. Sandberg sa: ”Jeg føler nå at politiet er villig til å ta selvkritikk og utvalget vedgår nå at alt ikke var perfekt den 22. juli fra politiets side.” ”Støyen” fra pressekonferansen ble også langt mindre i etterkant, noe som nok skyldtes det faktum at Mælands beklagelse kom tidlig i pressekonferansen. I tillegg at det fra kommisjonens side ble presentert 54 forbedringspunkter og dermed vedgått at ting kunne vært gjort annerledes. Det var en beklagelse som hadde vært etterspurt i lang tid av pårørende og media.

http://www.dagbladet.no/2012/03/15/nyheter/terror/22_juli/per_sandberg/politirapporten/20695149/

I vedlagte artikkel fra Minervanett ses politiets egen rapport opp mot Gjörv-rapporten. <http://www.minervanett.no/sa-godt-de-kunne/>. Denne kan stå som et eksempel på noe av det vi fant av artikler om Sønderland-utvalget. Av de 1500 artiklene vi fant om Sønderland-utvalget har vi ikke funnet en eneste en som var positiv til det arbeidet utvalget gjorde. Dette sier noe om hvor stor den negative oppfatningen av utvalget og deres rapport var. I denne støyen forsvant budskapet med at utvalget faktisk hadde påpekt flere viktige forbedringspunkter. Av disse kan vi nevne noen som er særskilt viktige for politiet:

- politiet mangler et kommando-, kontroll- og informasjonssystem ved ekstraordinære hendelser og kriser
- minimumsbemanning og -kompetanse i politiet må utredes
- krav til responstid i politiet bør utredes
- massevarslingssystem må anskaffes
- politiet må øke kapasiteten for å motta henvendelser på nødtelefon (112)
- det bør innføres krav til beredskap for politihelikopter

I etterkant har nåværende politidirektør Reidar Humlegård gått til det skritt å si at Sønderland-utvalget ikke burde vært nedsatt, dette siden politiet ikke burde vurdere seg selv. <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/terrorangrepet-22-juli/politidirektoer-humlegaard-feil-at-politiet-evaluerte-seg-selv/a/10054616/>

Forsvarsstrategiene

Den 16. desember 2011 inviterte Politidirektoratet til pressekonferanse. Den hadde som formål å gi en oppsummering av hva utvalget hittil hadde kommet fram til. Vi ønsket å se nærmere på hvilke forsvarsstrategier politiet brukte under pressekonferansen og intervjuene i etterkant, samt vurdere hvilke konsekvenser det ga for politiet.

Refvik og Sønderland innledet med å uttrykke medfølelse for de etterlatte, overlevende og berørte etter 22. juli, samt rettet en stor takk til de frivillige som bistod politiet denne dagen. Medfølelse og sympati til de berørte var en positiv inngang på pressekonferansen. Samtidig ble politiet og øvrige involverte mannskaper rost for den innsatsvilje og utholdenhet de hadde utvist. Innledningsvis ble det altså brukt en forsterkningsstrategi ved å rose omgivelsene og ofrene. Som Coombs (2014) hevder er det viktig at denne strategien ikke blir benyttet alene, da den lett kan gi en motsatt effekt ved at organisasjonen blir oppfattet som usympatisk og selvopptatt. Som vi skal se senere blir blant annet en korrigerende strategi brukt under denne pressekonferansen. De gikk deretter inn på hvilke funn utvalget hadde gjort og hvilke tiltak de anså som nødvendige for å ruste opp politiet for å unngå slike hendelser senere.

Både Refvik og Sønderland var alvorlige og syntes sterkt preget av stundens alvor. Dette understreket alvoret som lå i situasjonen og ikke minst den bakenforliggende hendelsen som en hel nasjon var preget av. De alvorlige uttrykkene og rolige kroppsspråket ga inntrykk av kompetanse og ansvarlighet. Det var samsvar mellom deres verbale og ikke-verbale uttrykk.

Det var forventet at politiet ville gi en unnskyldning for ikke å ha kommet tidligere til Utøya og dermed kunne hatt muligheten til å redde flere av ungdommene. Men ordet beklagelse manglet. Som Vanessa Svebakk fra Støttegruppen for etterlatte i Buskerud sa: "Det kom ikke fram noe nytt. Ikke noe vi ikke hadde hørt før og ikke minst manglet ordet beklager." De svært mange negative reaksjonene på at ordet "beklager" manglet, ga en effekt for politiet som de nok ikke hadde forutsett og som ble karaktergivende for pressekonferansen, i negativ forstand. Vi tolker de mange reaksjonene slik at hadde "beklager" blitt fremført kunne utfallet av pressekonferansen blitt en annen. Publikum ville kanskje fått et annet og mer ydmykt bilde av politiet. I teori om forsvarsrespons er den reservasjonsløse beklagelsen ved å legge seg flat og beklage ofte det beste omdømmeforsvar. Beklagelsen er symbolsk sett svært viktig og effektiv strategi på lengre sikt.

”Ved å beklage og innrømme ansvar signaliserer organisasjonen empati og forstår at handlingen var gal. Skjer dette raskt etter at kritikken har oppstått, vil omgivelsene se mildere på organisasjonen og mye av kritikken vil forstumme” (Kvåle og Wæraas 2006:145). Organisasjonen får samtidig gitt et inntrykk av å være en åpen og ansvarlig organisasjon, og kan således komme styrket ut av situasjonen i følge van Riel og Fombruns (2007) kommunikasjonsprinsipper.

Utover i intervjuet og under spørsmålsrunden syntes det som om Sønderland følte seg mer presset og svarene grenset mot det aggressive. De inneholdt fraser som at ”dette har jeg tidligere påpekt”, ”ønsker ikke å spekulere i” og ”blir bare hypoteser”. Han syntes provosert, noe også ansiktet hans bar preg av. Etter hvert som pressekonferansen varte, fikk Sønderland en glød i ansiktet som ikke var tilstede i starten. Refvik beholdt en stoisk ro, men virket til tider utilpass, også når Sønderland holdt sitt innlegg. Sønderlands reaksjon er forståelig. Han ble angrepet av et unisont pressekorps med et utall av spørsmål og kritikk, og reagerte med å gå i forsvar. Dette synes som en intuitiv og naturlig reaksjon i en slik situasjon. Aggressiviteten kan imidlertid tolkes som manglende vilje til å se saken fra andre sider enn sin egen. Det vil si det motsatte av åpenhet og mottakelighet som i følge van Riel og Fombrun (2007) er så viktig for omdømmet til organisasjoner. Responsen var heller ikke i overensstemmelse med politiets egne kjerneverdier om at etaten skal ha en kultur preget av åpenhet eller målene for kommunikasjonsarbeidet der utvikling av åpenhet poengteres. Dette skapte et negativt inntrykk av spesielt Sønderland, men reflekterte også pressekonferansen og politiet som helhet.

Refvik og Sønderland opplyste at politiet ville bli opprustet slik at det var styrket for ettertiden. De tok med andre ord i bruk en korrigerende strategi ved å ta ansvar og tilby seg å rydde opp ved å foreslå forbedrende tiltak for å hindre at dette skulle skjer igjen. I følge Benoit (1995) kan en unnskyldning inngå i korrigerende handlinger, men dette er ikke avgjørende. Coombs (2014) på sin side kaller det å ordne opp og gjøre tiltak for at dette ikke skal skje igjen for en gjenoppbyggende strategi.

Under pressekonferansen kom mange av pressefolkene med spørsmål og kritikk angående båten som fikk motorstopp på vei til Utøya. Hendelsen ble av Sønderland presentert som et uhell og ble brukt for å frita politiet noe av skylden. ”Det var ikke noen som kunne forutse

dette” ble det svart. Det ble påpekt at dette var et uhell og ikke brudd på instruks. Det var heller ikke et brudd på de taktiske og strategiske prosedyrene som politiet skulle forholde seg til. Dette tolker vi som bortforklaringer og ansvarsfraskrivelse, noe vi kjenner igjen fra Coombs reduksjonsstrategi. Å bruke denne unnskyldningen har til hensikt å rettferdiggjøre handlingen og redusere skaden. På en annen side kan vi også tolke dette som om politiet inntar en offerrolle i situasjonen; de fikk ikke utført aksjonen slik de ønsket på grunn av denne omstendigheten, og dermed ble de også skadelidende. Som Coombs hevdet, var det viktig at denne strategien ble benyttet i kombinasjon med andre og ikke selvstendig. Dersom dette forsøket på å bortforklare seg hadde vært vellykket vil de impliserte bli holdt mindre ansvarlig for handlingen (Kvåle og Wæraas 2006).

Unnskyldningen om at båten fikk motorstopp var et uforutsett uhell som ikke kunne forutses ble imidlertid ikke godtatt av offentligheten, til det var det for åpenlyst for omgivelsene at båten ikke kunne fylles med så mange mennesker. I tillegg var rekkevidden av hendelsen for stor. Ansvarsfraskrivelsen kom ved å si at dette var et uhell, men at intensjonen var god. I etterkant ser vi at utfallet av denne episoden var et avgjørende scenario. Denne hendelsen er den det er blitt stilt mest spørsmål og kritikk ved. Ut i pressekonferansen gikk Sønderland til det skritt å si at ikke all informasjon forelå ennå, og at man måtte vente på den avsluttende rapporten før man kunne trekke en endelig konklusjon. Uttalelsen kan muligens ha vært et resultat av at Sønderland følte seg såpass presset av spørsmålene, at for å gi seg selv et pusterom ble det å skylde på manglende og nødvendig informasjon en intuitiv og naturlig reaksjon. Også dette er en strategi som faller under ansvarsfraskrivelsen ved at man skylder på manglende informasjon (Benoit 2004).

Som media påpekte i etterkant, ble det oppfattet som om politiet hadde frikjent seg selv og var uten vilje til kritisk å vurdere sine handlinger eller påta seg ansvar for å ha tatt feile avgjørelser. Bare en setning som ”at de ikke kunne se at noen av politifolkene kunne handlet annerledes for dermed å ha minimert omfanget av hendelsene” medførte stor harme og bedrøvelse hos de berørte og skapte store overskrifter i pressen. Utvalget skyldte på hendelser utenfor deres kontroll, som at motoren på båten som skulle frakte dem til Utøya ikke fungerte. De anvender her det Coombs kaller reduksjonsstrategi ved å unnskyldte og bortforklare hendelsen. Hensikten med denne strategien er å rettferdiggjøre handlingene og å forsøke å redusere skaden. Det kan vise seg å være en uheldig strategi dersom en organisasjon benekter for at den er ansvarlig for en krise og det senere viser seg at den likevel er involvert. Dette kan

føre til en dobbel krise. Som vi senere skal se står en slik bastant uttalelse i sterk kontrast til den senere Gjörv-rapporten som påpeker at de første politifolkene som kom til fastlandssiden av Utøya burde sikret seg båt og tatt seg over til øya tidligere. Dette kunne sannsynligvis spart liv. Uttalelsen fra Sønderland blir dermed svært uheldig sett i lys av Coombs teori om dobbeltdobbelkrise. Inntrykket fra pressekonferansen ble et problem som politiet måtte korrigere i etterkant (Halvorsen 2014).

NRKs reporter Kyrre Nakkim fremholdt at politiet frikjente seg selv uten at de fremla det underlagsmateriale som kunne gitt svar på de konklusjoner som ble trukket. ”Er det for å beskytte sine egne” spurte han? Ved spørsmål fra Nakkim om politiet kunne gjort noe annerledes svarte Sønderland slik:

”Hypoteser Vi vil ikke se på hypoteser Det blir bare spekulasjoner om noe kunne vært gjort annerledes.... Vi vil ikke spekulere om noe kunne vært gjort bedre....”

Sønderlands svar var preget av en benektelsesstrategi. Han forsøkte å skape et inntrykk av at politiet ikke kunne gjort noe annerledes, men ble offer for en rekke uheldige omstendigheter. Ved nærmest å latterliggjøre spørsmålet, og svare så lite imøtekommende fikk man nesten inntrykk av at han ønsket å unngå flere spørsmål. Ser man i forhold til Fombrun og van Riels (2004) prinsipper for god kommunikasjon syntes pressekonferansen og svarene på oppfølgingsspørsmålene i etterkant nærmest å være det motsatte; den var preget av lite åpenhet. Det ble gitt svært lite innsyn og det var lite mottakelighet for kritikk. Dette er også stikk i strid med politiets egen kommunikasjonsplan hvor det fremkommer at etaten skal ha en kultur preget av åpenhet der kunnskap deles og hvor man er åpne for andres tanker og innspill. Flere medier og sågar daværende leder av Politiets Fellesforbund Arne Johannesen etterlyste større åpenhet rundt saken. Igjen ser vi et eksempel på at politiet ikke var i stand til å følge egen kommunikasjonsplan ved at deler av rapportene ble hemmeligstempelt. En slik strategi vil ikke bidra til et bedre omdømme.

De etterlatte holdt fast ved at de ikke fikk svar på spørsmål om flere kunne vært reddet dersom politiet hadde opptrådt annerledes denne dagen. Som Trond Blattmann, leder for pårørendegruppen spør: ”Hvor mange ville vært reddet dersom de to politimennene hadde kommet 16 minutter tidligere til Utøya”? Dette fikk de ikke svar på og gruppen oppga at de satt med følelsen av at politiet ikke hadde gjort nok for å komme seg fram til Utøya tidligere.

De fikk heller ingen beklagelse for at de brukte for lang tid til å komme seg til Utøya eller ved at de benyttet en overfylt båt. De pårørende mente også at kommisjonen stilte for få kritiske spørsmål i forhold til politiets håndtering av hendelsen. Gruppen følte de satt igjen med flere spørsmål enn svar etter pressekonferansen.

Refvik og Sønderlands lite ydmyke holdninger kombinert med det inntrykk og bildet vi fikk i etterkant av pressekonferansen av et tilnærmet feilfritt politi, kunne ha blitt skadelig for politiets omdømme. Knut Arild Hareide, leder for 22. juli komitéen til Stortinget, samt Per Sandberg, leder for Justiskomitéen viste tydelige reaksjoner på politiet og deres manglende ydmykhet overfor de kritiske spørsmålene som ble stilt. ”Jeg hadde forventet at politiet hadde vært litt mer selvkritisk ” sier Hareide, mens Sandberg sa at politiet i ettertid vil se at dette ikke er måten vi skal presentere en rapport på . I forhold til den støtte politiet hadde fått fra stats- og justisminister i den innledende fasen ser vi her det motsatte. Selv om det ikke er selvsagt at Hareide og Sandberg skal være enige og støtte politiet i deres uttalelser, skal vi ikke se bort fra at det var lite heldig for politiets omdømme at sentrale politikere også var kritisk til politiets fremstilling av egen ufeilbarlighet.

Rapporten var omtalt og imøtesett med stor interesse i forkant. Det burde ha vært et signal til politiet om hvilket trykk det kunne bli, noe som syntes å ha blitt oversett eller undervurdert. Man skulle ha forventet at Politidirektoratet hadde hatt en klar strategi for presentasjonen og en eventuell kritikk. Sønderland og Refvik syntes imidlertid å ha bli tatt på sengen av det overveldende negative fokuset. Når hendelser er av en slik karakter som dette krever det en forsvars- og kommunikasjonsstrategi som er imøtekommende. Støtter vi oss til Coombs anbefalinger om krisekommunikasjon, der man bør tilpasse strategien til kontekst og situasjon, ville trolig en gjenoppbyggingsstrategi vært mest hensiktsmessig. Hensikten med denne strategien er å tilfredsstille omgivelsene og redusere den negative effekten av krisen. Dette kunne vært gjort ved å innlede pressekonferansen med en uforbeholden beklagelse. De kunne vedgått hva de ikke hadde lyktes med og kommet med tydelige signaler på hva de hadde trukket lærdom av. Mest sannsynlig ville pressekonferansen fått et annet utfall.

Allerede i august hadde politiet og daværende politidirektør Øystein Mæland vært ute å konkludert med at politiaksjonen skjedde så raskt som den kunne i den situasjonen de var i. ”Politiet gjør det vanskelig for seg selv når de konkluderer så raskt, mener Sandberg.”

– Det kan skape en fallhøyde innenfor politiet på et senere tidspunkt, når man får evalueringer og rapporter på plass og 22. juli-kommisjonen er ferdig med sin jobb, sier Sandberg. Svaret fra Mæland var at Sandberg ikke hadde fulgt med. ”Da tror jeg han har hørt dårlig etter på det jeg har snakket om ved gjentatte anledninger de seneste ukene. Jeg har lagt vekt på at vi skal være åpne, selvkritiske og ydmyke til hele måten politiet har håndtert 22. juli på, og at vi drar i gang en egen evaluering om dette hvor søkelyset er å se på hvordan våre systemer har fungert under den helt ekstreme påkjenning vi var utsatt for den dagen”, sa Mæland. Han angriper angriperen, en forsvarende strategi i følge Coombs.

Sett fra et omdømmeperspektiv ville nok en direkte kommunikasjon med berørte og etterlatte gruppen vært foretrukket. Dette ble som vi skal se gjort når den endelige rapporten ble fremlagt, og det ville nok vært fornuftig å bruke den samme strategien for å presentere delrapporten til gruppen. På den måten kunne man fått en direkte kommunikasjon og kanskje unngått noen av de fallgruvene som politiet gikk i under sin pressekonferanse. Det ville også forberedt pårørendegruppen på hva som ville komme, samt gitt dem følelsen av å bli ivaretatt. I ettertid kan man konkludere med at politiet var for dårlig forberedt til pressekonferansen. Kanskje var det også uheldig at det i det heletatt ble holdt en pressekonferanse før hele rapporten var klar, selv om hensikten muligens var å holde jevn kontakt med en utålmodig offentlighet. Pressekonferansen skapte et negativt inntrykk av evalueringsgruppa, Sønderland, Refvik og politiet som helhet, som ble hengende ved og derfor vanskelig å korrigere i ettertid. Etterfølgende politidirektør Reidar Humlegård gikk så langt som å si at evalueringsutvalget ikke burde vært nedsatt fordi det var feil at politiet skulle evaluere seg selv. I tillegg var mandatet svært begrenset. 22. juli kommisjonen hadde derimot et mer konkret mandat og fullmakter som ville gi et riktigere bilde av situasjonen.

Når politiets egen kommunikasjonsplan ikke ble fulgt skyldtes det, i følge nåværende kommunikasjonsdirektør i Politidirektoratet, Halvorsen, at trykket var så stort at langt flere enn de som opprinnelig hadde oppgave å svare på spørsmål ble nødt til å trå til. Dette var ansatte som ikke hadde kommunikasjon som daglig gjøremål, og som derfor hadde liten erfaring og ferdigheter i dette. Flere intervjuer med politifolk kan klassifiseres i denne kategorien, for eksempel intervjuet med Sissel Hammer. I perioden etter denne pressekonferansen ble politiets kommunikasjonsstrategi gjennomgått og en ny kommunikasjonsgruppe bestående av 12-13 av de beste kommunikasjonsrådgiverne ble opprettet. Denne ”Kom ut gruppen” ble etablert for å rykke ut og ivareta all kommunikasjon

med pressen i forbindelse med alvorlige hendelser. Som Halvorsen påpekte ble pressekonferansen et alvorlig ”slag i ansiktet” for politiet.

Så voldsomt var det negative fokuset at fungerende politidirektør Vidar Refvik i et intervju med VG den 19.12.2011, anså det som nødvendig å poengtere og imøtegå den kritikken som hadde kommet de siste dagene. “Vi ønsker ikke å unnskyldte politiet, men mener at enkelte mediers dekning av statusrapporten ga et feilaktig bilde av hva som ble fremlagt”, opplyste han. Pressekonferansen hadde vært så feilslått at en korrigerende handling var nødvendig. Politiet innså selv at kritikken hadde gått så langt at deres tiltak og allerede iverksatte handlinger ble borte på veien. Refvik brukte her en imøtekommende strategi ved å si at politiet ikke stemplet seg selv som ufeilbarlige. Samtidig ga han et spark til pressen som han mente ikke hadde greid å fremstille rapporten korrekt. Han forsøkte å imøtegå og dempe noe av kritikken som hadde kommet, men samtidig kritiserte han pressen for at den ikke hadde forstått det utvalget hadde fremlagt i sin delrapport. Refviks strategi var her å angripe angriperen. Effekten av det som tilsynelatende var ment som en korrigerende handling og imøtekommende strategi, kan derfor ha blitt modifisert av den forsvarende strategien som angrepet er.

I følge Halvorsen brukte kommunikasjonsavdelingen svært mye tid i etterkant på å finne ut hvordan de skulle kommunisere og rette opp inntrykket som ble skapt av en ”nesten ufeilbarlig politietat. Gjenoppretting kunne skje ved at de riktige strategiene ble valgt for hvordan den endelige rapporten skulle fremlegges, hvordan skulle de møte de ulike gruppene som varierte fra skadede til etterlatte. Hvordan, når og ikke minst hvordan den endelige rapporten skulle presenteres for disse gruppene. Alle berørte og justisdepartementet ble derfor orientert i forkant av den offisielle presentasjonen. Det hun beskriver er praksis for hvordan kommunikasjon bør fungere ifølge deres eget dokument for kommunikasjonsstrategi. Måltrettet kommunikasjon er en av politiets kjerneverdier. I dette ligger det at kommunikasjonen skal være målgruppefokuset, det vil si at informasjonen skal være tydelig og tilpasset mottakeren. Dette understøtter Halvorsen, når hun sier at deres erfaring er at når svært ulike grupper skal informeres, krever dette ulik håndtering og informasjon i forkant av den offisielle informasjons briefingen. Halvorsens ord bekrefter våre slutninger om at det hadde vært mer hensiktsmessig med egne informasjonsmøter for de ulike interessentgruppene. Konklusjonen må derfor her være at politiet ikke gjorde en god nok jobb i forhold til tilpassing av informasjon til mottakeren. Slik politiet selv beskriver i dokumentet

for kommunikasjonsstrategi, henger god og riktig kommunikasjon sammen med tillit og et godt omdømme.

Den endelige Sønderland rapporten

Den 15. mars 2012 ble den endelige rapporten presentert for offentligheten. På pressekonferansen startet politidirektør Mæland med å beklage at politiet ikke hadde vært raskere på plass på Utøya og dermed kunne tatt Breivik på et tidligere tidspunkt. Endelig kom den etterlengtede beklagelsen og unnskyldningen fra politiets side. En gjenoppbyggende strategi med hel eller delvis unnskyldning og hvor organisasjonen påtar seg ansvaret inngår i det Coombs kaller en imøtekommende strategi. I følge Margrete Halvorsen hadde politiets kommunikasjonsavdeling brukt svært mye tid på å finne ut hvordan de skulle bygge opp pressekonferansen og presentere rapporten når det kom så langt. Den ydmyke holdningen til Mæland og hans sterke beklagelse ble svært godt mottatt. Han påpekte da også viktigheten av åpenhet fra politiets side, både om positive og negative sider, for å beholde det norske folks tillit. Han understreket at politiet tok ansvar. Det er i tråd med Coombs teori om gjenoppbygging og Benoits korrigerende handling.

Unnskyldningen kom i mars 2012, nesten trekvart år etter terrorhandlingene. Naturlig nok ble det diskutert om den ikke burde kommet på et langt tidligere tidspunkt, og da spesielt til etterlatte og overlevende direkte. I intervju med TV2 samme dag som rapporten ble presentert, ble Mæland spurt om hvorfor ikke beklagelsen hadde kommet på et tidligere tidspunkt, som for eksempel da delrapporten ble fremlagt. Mæland forklarte at han ikke var tilstede da, og at det var først da hele rapporten ble fremlagt at de kunne ta endelige stilling til saken og komme med en helhjertet beklagelse. Også i senere intervjuer på spørsmål om dette, tok Mæland selvkritikk på at noen kunne ha uttalt på en måte at det hadde skapt et inntrykk av at politiet var feilfrie. ”Politiet tar det ansvaret de har”, sa Mæland. Her benyttet Mæland igjen en gjenoppbyggingsstrategi ved å beklage og påta seg ansvaret.

Responsen fra media på denne pressekonferansen var på langt nær så voldsom som da delrapporten ble fremlagt. Det var tydelig at det var gjort mye og godt arbeide fra kommunikasjonsavdelingen foran denne pressekonferansen. Både Sønderland og Mæland, som var mest i fokus, opptrådte korrekt. Deres ansiktsuttrykk var alvorlige, og de så rett i kamera og søkte øyekontakt. Deres gjentatte beklagelser syntes å vekke tillit hos folk som

hørte på. Dette var med på å tone ned den aggressive settingen som vi så ved fremleggelse av delrapporten. Som Per Sandberg sa: ”Jeg føler nå at politiet er mer ydmyke og villig til å ta lærdom av saken”.

Ved å påpeke de feil som ble gjort under pågripelsen av Breivik viste Mæland ydmykhet. Det hadde man hittil sett lite av. Ved at han påtok seg ansvar og innrømte skyld på politiets vegne fikk vi se det Coombs kaller en gjenoppbyggende handling fra Mæland, eller som ifølge Benoit en beklagelse. Flere korrigerende tiltak var allerede iverksatt og mange forbedringer vil komme i politiets måte å opptre på. Man tilbyr seg å rydde opp, og selv om det er for sent for de som døde og ble skadet i regjeringskvartalet og på Utøya, forsikret Mæland her om at dette ikke skulle skje igjen. Dette er i tråd med den imøtekommende forsvarsstrategien om korrigerende handlinger og gjenoppbyggingsstrategier. Det ble innrømmet svikt i kommunikasjonen underveis mot pårørende og berørte, internt og mot andre samarbeidspartnere. Vi fikk se både åpenhet, imøtekommenhet fra politiets side. Mæland gjorde her nødvendige grep for å redde politiets omdømme. I følge Margrethe Halvorsen var ”Mæland og hans beklagelse viktig og kom i grevens tid”.

Oppsummering

Da Sønderland utvalgets rapport ble presentert ble den mottatt med en storm av kritikker fra offentligheten. Rapporten kan betraktes som et åpenbart forsvarsdokument, som fremsto som et ensidig forsøk på å ”renvaske” politiets handlinger. Uten tvil var kritikken etter denne rapporten et alvorlig slag i ansiktet til politiet og førte til et umiddelbart omdømmefall. Det ble det ikke nødvendigvis bedre av måten Sønderland håndterte kritikken på. Han opptrådte svært arrogant både i forhold til kritiske spørsmål og uttalelser fra pressen, representanter for de etterlatte og andre talspersoner. Mælands beklagelse ble derfor svært viktig og nødvendig for å gjenopprette politiets omdømme, som på dette tidspunktet måtte kunne sees på som truet. Pressekonferansen var til en viss grad med på å forbedre inntrykket av politiet som en selvutnevnt ufeilbarlig etat.

Det har vært interessant å se hvilke strategier som har vært benyttet i disse pressekonferansene, og hvordan de har endret seg over tid. Strategiene har endret seg fra ansvarsfraskrivelse til reservasjonsløs beklagelse. Det vi ikke kan vite er selvsagt hvorvidt det var bevisste valg som lå bak måten å opptre på ved den første pressekonferansen, men vi tror

ikke det. Ut fra intervjuet med Margrethe Halvorsen tolker vi det imidlertid slik at den endelige pressekonferansen ble gjennomført i henhold til en planlagt regi og strategi.

5.5 Gjørsv-kommisjonens rapport

Den 27. juli 2011, bare fem dager etter terrordagen, besluttet regjeringen i samråd med Stortinget, at det skulle opprettes en uavhengig kommisjon, 22. juli-kommisjonen. Da medlemmene av kommisjonen skulle pekes ut, sa daværende statsminister Jens Stoltenberg at integritet var et nøkkelord. Kommisjonen skulle ikke være en granskingskommisjon, men gi en samlet fremstilling av det som skjedde i regjeringskvartalet og på Utøya 22. juli, samt gi anbefalinger ut fra det som kommisjonen fant ut.

Den 12. august 2011 ble Alexandra Bech Gjørsv utnevnt i statsråd, til å lede 22. juli-kommisjonen, også kalt Gjørsv-kommisjonen. Nesten på dagen ett år etter overleverte og offentliggjorde Gjørsv-kommisjonen sin endelige rapport i en NOU (2012:12). Kommisjonen samlet seg om seks hovedfunn og kom med 31 enstemmige anbefalinger for å styrke beredskapen og bedre samfunnets evne til å avverge, bekjempe og håndtere angrep:

1. Angrepet på regjeringskvartalet kunne ha vært forhindre gjennom effektiv iverksettelse av allerede vedtatte sikringstiltak.
2. Myndighetenes evne til å beskytte menneskene på Utøya sviktet. En raskere politiaksjon var reelt mulig. Gjerningsmannen kunne ha vært stanset tidligere.
3. Flere sikrings- og beredskapstiltak for å vanskeliggjøre nye angrep og redusere skadevirkningene burde ha vært iverksatt.
4. Helse- og redningsarbeidet ivaretok de skadde og pårørende i akutfasen på en god måte.
5. Regjeringens kommunikasjon til befolkningen var god. Departementene maktet å videreføre sitt arbeid på tross av skadene.
6. Med en bedre arbeidsmetodikk og et bredere fokus kunne PST ha kommet på sporet av gjerningsmannen før 22. juli. Kommisjonen har likevel ikke grunnlag for å si at PST dermed kunne og burde ha avverget angrepene.

Organisasjonen med 13 000 ansatte hadde ikke et balansert målbilde. Ledelsen og ansatte på alle nivåer ble fulgt opp på etterforskning, budsjettoppnåelsen, arbeidstid og mange politiske enkeltsaker, men ikke på evnen til å respondere raskt og med kvalitet når borgerne hadde

behov for dette.

Kommisjonens oppfatning av det som skilte det som gikk godt og dårlig, var i hovedsak knyttet til holdninger, kultur og lederskap. I følge Gjørsv-kommisjonen var politiet en kjempe av en organisasjon med dårlig oversikt over egne ressurser og lite data knyttet til reell prestasjonsevne. Den fant også at politiet i stor utstrekning var hjemme når oppgavene skulle løses. Selve rapporten ble sett på som en kritikk av politiet og etatens arbeid 22. juli 2011. Det kom lite kritikk i kjølvannet av rapporten.

Samme dag som rapporten ble fremlagt, ble Gjørsv, Stoltenberg og Faremo intervjuet på Dagsnytt 18. Gjørsv trakk fram hovedpunktene i rapporten og om politiets manglende evne til å beskytte befolkningen. Stoltenberg fikk referert hovedpunktene og påtok seg som landets øverste leder, ansvaret helt og fullt, og Faremo fortalte hvilke korrigeringer som allerede var iverksatt og hvilke oppgaver som måtte tas fatt på. Disse oppgavene og korrigeringene påtok hun seg ansvaret for å iverksette og gjennomføre. <http://radio.nrk.no/serie/dagsnytt-atten/MNMA03016112/13-08-2012>

Selv om Stoltenberg hadde påtatt seg ansvaret, kom det som forventet kritikk fra de opposisjonelle partiene på Stortinget. Partilederne fra de andre partiene mente Stoltenberg både hadde vært for lite ydmyk og selvkritisk, samt at han hadde gjort forsøk på å bortforklare hva som var regjeringens ansvar. I og med at dette var innledningen til valgåret var det nok forventet at denne kritikken ville komme. Vi finner lite fra Stoltenbergs side for å imøtegå kritikken. <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/terrorangrepet-22-juli-kommisjonsrapporten/mener-stoltenberg-er-lite-ydmyk-etter-rapporten/a/10059918/>

Under politikk uka «Arendalsuka» kom Faremo med sterk kritikk mot politiets ledelse og hvordan aksjonen var blitt utført 22. juli. <http://www.yr.no/nyheter/norge/1.8282505>. Selv om Gjørsv-kommisjonen ble oppfattet å ha gjort et grundig arbeid, ble også den gjenstand for kritikk. Støttegruppen for de ansatte kritiserte Gjørsv-kommisjonen for å ha tatt for lett på båtproblematikken, at politiet hadde for lite lokalkunnskap og tatt for lite hensyn til de etterlatte i utredningen. Det var andre politiske aktører som mente at statsministeren og hans regjering ikke hadde vært ydmyke nok for kritikken og heller ikke påtatt seg nok ansvar. <http://www.nationen.no/tunmedia/etterlatte-kritiserer-22-juli-kommisjonen/>

Forsvarsstrategiene

I vår analyse av Gjørsv-rapporten har vi ikke gått inn i kommisjonens rapport og forbedringspunkter, men valgt å drøfte reaksjonene til politiet og dets ledere.

Vi har funnet svært få og uvesentlige motforestillinger eller reaksjoner fra politiets side på Gjørsv-rapporten. Det må sies å være veldig spesielt, all den tid rapporten kan ses som et sterkt angrep og der den mest intuitive og naturlige responsen ville å forsvare seg mot og protestere på kritikken. Vi finner ikke konkret informasjon i politiets kommunikasjonsstrategi om hvordan politiet skal opptre og kommunisere under kritikk. Det er heller ikke spesifisert hvem fra etaten som skal uttale seg til hvilket tidspunkt i en sak der etaten blir utsatt for kritikk. Men i innledningen til dokumentet står det: ”Politiet skal aktivt kommunisere hva etaten står for og hva den gjør, også der det er kritikkverdige forhold....Vi skal kommunisere åpent, alltid med en tydelig avsender” (Politiets kommunikasjonsplan mot 2012).

Vi skal i det videre se på om politiet gjorde dette, kommuniserte tydelig og åpent i forbindelse med Gjørsv-kommisjonens rapport ble framlagt, samt se på de forsvarsstrategiene som de benyttet.

Det er sannsynlig at kommisjonens konklusjon var så gjennomgående kritisk mot politiet, deres atferd og handlemåter den 22. juli at enhver motstand og kritikk fra politiets side ville ha blitt oppfattet negativt og som manglende kritisk egeninnsikt. Ikke minst sett i sammenheng med reaksjonene på politiets egen rapport, og den måten politiet håndterte denne kritikken på. Reaksjonene på Gjørsv-rapporten er helt motsatt. Her var strategien langt mer imøtekommende ved at kritikken ble nærmest stilltiende mottatt. Taushet er også en form for kommunikasjon og kan ses som et signal om at kritikken ble godtatt.

Coombs hevder at korrigerende handlinger er egnet som en situasjonsbasert respons ved utfordringer hvor det er sannsynlig at interessenter vil støtte utfordringen. Det var nettopp det som skjedde i dette tilfellet. Politiet opplyste at de allerede selv hadde startet en gjennomgang og forbedring i henhold til Sønderland-utvalgets funn, altså en gjenopprettende strategi. Politiet ble også gitt ros fra Gjørsv-kommisjonen for at mange av deres funn kunne brukes som underlagsmateriale for kommisjonen i deres arbeid.

Men Gjørsv-rapporten ble ikke bare betraktet som en kritikk av politiet. På Dagsnytt 18 samme kveld ble statsministeren forelagt det faktum at dette var den skarpeste kritikken som var kommet av noen regjering noen gang. Stoltenberg tilkjennega ”at det er en veldig alvorlig rapport, med alvorlige konklusjoner og jeg har det det øverste ansvaret og tar det veldig alvorlig”. Stoltenberg påtok seg ansvaret for hendelsene og sa at ved en raskere måte å ta beslutninger på fra politikernes side, kunne ugjerninger vært unngått. Dette var med tanke på at politiske vedtak tar for lang tid å få gjennomført, som for eksempel stenging av Grubbegata.

Som vi ser opptrådte Stoltenberg helt i samsvar med Coombs gjenoppbyggingsstrategi ved å påta seg ansvaret og opplyse om allerede iverksatte tiltak. Dette gjorde han selvfølgelig i kraft av sin rolle som landets øverste leder, og ikke som en som direkte kunne lastes for hendelsene. Denne imøtekommende strategien førte muligens til at Stoltenbergs eget omdømme ikke ble skadelidende. Dette på samme måte som etter de første dagene etter 22. juli hvor han fikk ord på seg for å være en samlende ”landsfader”. Det flytter også fokuset fra politiet til politikerne. Samme dag som statsministeren ga inntrykk av at han sto last og brast ved politiet i denne saken, vedgikk han at politikerne også hadde skyld siden de ikke evnet å stenge Grubbegata tidligere og at den politiske måten å fatte vedtak på måtte ”oppgraderes”. Han påtok seg ansvaret, som han for så vidt allerede hadde gjort ved å få igangsatt evalueringen. Videre poengterte han at regjeringen ville ta lærdom av evalueringen og iverksette tiltak fortløpende.

Faremo på sin side ga ikke uttrykk for at hun påtok seg noe ansvar, men gikk umiddelbart i gang med å fortelle om de tiltakene som var iverksatt og som skulle gjennomføres. Dette kan ses på som korrigerende tiltak. Siden det var Storberget som var justisminister på terrordagen ville det fremstå som underlig om Faremo skulle ta på seg ansvaret for hendelsene som hadde skjedd før hennes tid i rollen. Likevel tolker vi på en indirekte måte at hun påtok seg ansvaret i kraft av sin stilling ved å nettopp igangsette ”oppryddings tiltak”.

Derfor kom det overraskende at politiet senere ikke fikk støtte fra Faremo. Under en tale i politikkkuka, ”Arendalsuka”, den 15. august, kom hun med til dels kross kritikk av politiet, og varslet om oppstramming av ledersjiktet i norsk politi og stilte nye krav til politidirektøren. Hun var klar på at politiet hadde sviktet den 22. juli og var misfornøyd med politiets egen evaluering. Dette var stikk i strid med de tilbakemeldingene politiet tidligere hadde fått fra

den politiske ledelsen. Dette kan nærmest tolkes som om hun distanserte seg fra politiet og som en ansvarsfraskrivelse for hennes vedkommende. Dette kan fremstå som uheldig, da justisministeren i realiteten er ansvarlig for politiet, og at kommunikasjonen utad virket lite konsistent noe som kan gi negativ betydning for omdømmet.

Normalt ville kritikken som Faremo kom med også rammet henne som justisminister som øverste leder for etaten. Det var hennes partifelle Storberget som var justisminister i juli 2011. Selv om Faremo ikke hadde det direkte ansvaret, tolker vi det som i grenseområdet for hva hun bør si i forhold til å skyve skylden over på andre i samme parti og samtidig ekskluderer seg selv. Hun sparket nedover i systemet ved å stille politidirektøren, politiets ledelse og de politifolkene som bidro til ansvar, for både 22. juli aksjonen og evalueringen. Faremo forsøkte å redusere skaden ved å vedgå at politiet hadde gjort feil som skulle rettes opp, samtidig som hun unngikk å ramme seg selv. Dette gjør at vi ikke "kjøper" hennes beklagelse. I følge Benoit vil delvis beklagelse ikke alltid falle i god jord, siden man egentlig ikke innrømmer skyld. Vi vil senere komme inn på om også Faremo burde tatt sin hatt og gått.

I VG 13. august 2012 kunne vi lese om opposisjonens kritikk av statsminister Stoltenberg og hans manglende ansvar for 22. juli. Fremskrittspartiets leder Siv Jensen mente at Stoltenberg hadde vært lite ydmyk og selvkritisk etter å ha fått rapporten i fanget. Kritikken mot Stoltenberg må selvsagt ses i lys av at den kommer fra opposisjonspartiene. Kritikken gikk blant annet på at det ikke var noen kritikk av Statsministerens kontor og at regjeringen, ikke Stortinget, hadde valgt medlemmene i utvalget. Noe av kritikken kan selvsagt være berettiget, men vi må ha i minne at dette var like før valgkampen og at opposisjonen gjerne ville gjøre poeng ut av dette. Ut fra mediebildet disse dagene kan det imidlertid synes som om kritikken falt på stengrunn. Det var få aviser som fulgte opp kritikken. Folk flest oppfattet nok at Stoltenberg hadde tatt sitt ansvar og opptrådt ansvarlig, empatisk og samlende. Kritikken av Stoltenberg kan rett og slett ha blitt oppfattet som tradisjonell politisk spillfekteri.

Oppsummering

Gjørøv rapporten ble fremlagt med svært få merknader fra politiets side. Vi tolker dette som at strategien fra politiets side var å godta de merknader og forslag til endringer som kom, samt gå i gang med å gjenopprette tilliten ved straks å starte på å gjennomføre endringene.

Statsminister Stoltenberg påtok seg ansvaret for all kritikken som var fremkommet gjennom Gjørø-rapporten, og justisminister Faremo fulgte opp med at korrigerende tiltak allerede var iverksatt. Den kritikk som ble forsøkt fremsatt fra opposisjonen ble nok sett på som spillfekteri i lys av valgkampen, men vi skal uansett ikke se bort fra at dette har hatt betydning all den tid den borgerlige siden gikk seirende ut av valget i 2013.

5.6 Mælands avgang

I en pressemelding 16. august 2012, kun få dager etter offentliggjøringen av Gjørø-kommisjonen rapport, annonserte daværende politidirektør Øystein Mæland sin avgang:

“ 22. juli-kommisjonens rapport konkluderer med omfattende svikt i gjennomføringen av politiets aksjon på Utøya, og påpeker også store svakheter ved politiets evne til å møte de omfattende terrorhandlingene denne dagen. Kommisjonen påpeker mangler som tilsier behov for et større endrings- og utviklingsarbeid i norsk politi. Justisministeren har bedt meg om å legge fram en foreløpig plan for dette i morgen, fredag. Som et ledd i forberedelsene har landets politisjefer i dag samlet seg om noen viktige hovedområder som en slik plan må inneholde. Jeg har vært klar for å påta meg ansvaret med å lede arbeidet med å forbedre norsk politi, og opplevde en sterk støtte fra landets politisjefer i dag. Tillit fra justisministeren er selvsagt avgjørende for at jeg kan bli værende i min stilling. Når statsråden og andre politikere ikke utvetydig har kunnet klargjøre dette, gjør det det umulig for meg å gå videre med dette arbeidet. Jeg har derfor i kveld bedt om å fratrukke min stilling”. <http://www.bt.no/nyheter/innenriks/22juli/Maland-gar-av-som-politidirektor-2750834.html?xtor=RSS-2>
<http://www.0a.no/nyheter/article6192412.ece>

Avgangen kan ses i sammenheng med en pressekonferanse politiet holdt samme dag som Gjørø-kommisjonens rapport ble offentliggjort. Her kom politiet med sine foreløpige kommentarer til rapporten. Tilstede var politidirektør Øystein Mæland, sammen med politimester Arnstein Gjengedal og politimester Sissel Hammer. <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/22juli/Maland-beklager-feilinformasjon-om-GPS-data-6965648.html#.U6Q9jhbruAA>

I forkant av politidirektørens avgang, hadde det ved flere anledninger blitt stilt spørsmål om hvorvidt Mæland burde fortsette i stillingen eller ikke. Det som satte vann på møllen var at

politidirektøren først hadde uttalt at Sønderland-utvalget ikke hadde tilgang på GPS opplysninger om hvor politiets biler befant seg 22. juli. Neste dag måtte han imidlertid korrigere disse uttalelsene. <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/terrorangrepet-22-juli/vg-kommentator-om-politidirektoeren-det-er-alvorlig/a/10059997/>

Gjørsv-rapporten var åpenbart dyster lesing for alle som jobbet i politietaten og politidirektøren følte nok som politiets øverste leder, et stort ansvar for de påpekte forholdene. Han kalte inn alle landets politimestere og ledere for særorganene til et hastemøte hvor de tok for seg rapporten og ikke minst ble enige om at de hadde en lang vei å gå. Politidirektøren var glad for at han hadde alle politimesternes tillit og så frem til at han neste dag skulle legge frem en plan for Faremo om en del av de endringer han så for seg. Slik skulle det imidlertid ikke gå. <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/22juli/Maland-har-full-tillit-blant-politilederne-6967307.html#.U6PYEBbruAA>

Under et partilederprogram på NRK TV samme dag, annonserte justisminister Faremo Mælands avgang. Tidligere på dagen hadde hun annonsert at hun var inhabil når det gjaldt saker som hadde å gjøre med politidirektør Mæland. <http://tv.nrk.no/serie/debatten/nnfa51081612/16-08-2012>. Dagen før hadde hun dessuten uttalt at hun personlig ville følge med at Politidirektoratet gjorde jobben sin, men ville ikke si noe om politidirektørens fremtid. Hun begrunnet det med at 22. juli kommisjonen hadde felt en knusende dom over beredskapen i Norge, politiaksjonen og evalueringen i etterkant. Faremos kritikk rammet politidirektoratet og direktør Mæland tungt. På spørsmål om Mæland kunne sitte i stillingen etter dette, svarte hun at det var for tidlig å gå inn på personspørsmål,- med andre ord et brått skifte fra støtte til mistillit.

I ettertid, viste Mælands tilsynelatende frivillige avgang seg å være fremtvunget.

<http://www.nrk.no/norge/maeland-folte-faremo-preset-ham-ut-1.8348596>

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/stoltenberg-regjeringen/maeland-til-vg-faremo-brukte-inhabiliteten-for-aa-presse-meg-ut/a/10046865/>,

http://www.dagbladet.no/2012/08/17/nyheter/politikk/innenriks/oystein_meland/politidirektoratet/22996629/

Forsvarsstrategiene

Politiets pressekonferanse i forbindelse med Gjørsv-kommisjonen rapport ble åpnet av Mæland, og det er hans uttalelser vi har konsentrert oss om her. Mæland åpnet med å si at politiet aksepterte de funn som kommisjonen hadde gjort, blant annet at politiet kunne ha kommet raskere til Utøya og at gjerningsmannen kunne vært raskere pågrepet, som han også beklaget. Mæland mente at politiet var forberedt på kritikk fra kommisjonen, og at de hadde bidratt til at all informasjon som kommisjonen hadde bedt om var kommet på bordet. Svart på hvitt stod det at politiet kunne gjort en bedre innsats og trolig reddet flere liv. Kommisjonens hovedfunn var tøff lesing for alle som gjorde sitt ytterste den 22. juli. Også for politidirektøren som politiets øverste leder var dette vanskelig. Men også for de etterlatte viste Mæland sympati - han uttrykte at de som nok hadde det tyngst etter kommisjonens hovedfunn var de etterlatte som fikk høre at deres kjære kunne vært reddet som følge av en raskere politiinnsats. Vi så her en politidirektør som tok ansvar og beklaget at politiet ikke klarte å stanse gjerningsmannen tidligere og at de dystre dødstallene ble så høye som de ble. Han erkjente at politiet ikke maktet å trygge samfunnet og befolkningen når de ble utsatt for en terrorhandling av et slikt omfang som oppstod 22. juli 2011. Mæland benyttet her en svært imøtekommende strategi. Han erkjente både skyld og ba om unnskyldning.

Mæland sa at de tok kritikken fra kommisjonen svært alvorlig og mente at politiet måtte gjøre alt for å følge opp de anbefalingene som rapporten kom med, og for å delta i den kommende debatten om en fremtidig styrket beredskap. Her viste Mæland at han tok anklagelsene på alvor og at han ønsket å ta ansvar i situasjonen. I Coombs krisekommunikasjonsteoretiske anbefalinger for situasjonsbasert respons punkt 6 sies det at man kan bruke gjenoppbyggingsstrategier i forhold til enhver krise som kan forebygges. Det er nettopp dette Mæland gjør her ved å si at politiet skal følge opp de punktene som 22. juli rapporten påpekte, for å unngå at det samme skal skje igjen.

Mæland henviste også under pressekonferansen til uttalelser han hadde kommet med den 15. mars da Sønderland utvalget la frem sin rapport. Blant annet beklaget han også den gang at politiet ikke klarte å stanse gjerningsmannen tidligere enn de faktisk gjorde. Politiets oppgave i samfunnet er å forebygge og bekjempe kriminalitet og gjennom det skape trygghet for befolkningen. Han erkjente at på dette punktet sviktet politiet den 22. juli, da 77 mennesker mistet livet. I tillegg var bakgrunnen for beklagelsen som kom den gang, politiets egen evalueringsrapport. Rapporten hadde som overordnet mål å se på læring, for å se på hva man i

fremtiden kunne gjøre for å bli bedre til å løse vanskelige oppgaver. Da Mæland kommenterte rapporten den 15. mars la han vekt på spesielt to hovedområder. Det ene omhandlet kommunikasjonssvikt. Det andre spørsmålet dreide seg om bemanning, kompetanse og responstid. Politidirektøren mente at dette var ting som måtte diskuteres for å få en klarhet i hva politiet i fremtiden skulle være forberedt på å takle. Den 15. mars mente Mæland at politiet ikke var forberedt til å håndtere alle oppgaver i kjølvannet av slike ekstreme handlinger som rammet Norge den 22. juli 2011. Politidirektøren mente at kommisjonsrapporten bekreftet og utfylte disse kritiske punktene og forsterket grunnlaget for beklagelsen. Han hadde også uttalt 15. mars at de ikke kunne utelukke handlingsalternativer for politiets del som kunne spare liv, og han viste til at kommisjonsrapporten ville kunne bidra til at nye fakta og en bredere vurdering av forhold som berørte politiets innsats.

Vi tror at Politidirektøren allerede den 15. mars så konturene av den kritikken som politiet ville bli utsatt for i 22. juli rapporten. Ved å uttale at de ikke kunne utelate handlingsalternativer, hadde han allerede åpnet opp for dette. Mæland fortalte at de fulgte de tiltak som Politiets beredskapssystem krevde ved å sette ned et utvalg som skulle se på hva politiet kunne lære etter en slik hendelse. At politiet i etterkant ble kritisert for å klappe seg selv på brystet for en god jobb, sa han ingenting om. Når politidirektøren henviste til ting som han selv tidligere hadde påpekt som feil, mener vi han benyttet en forsterkelsesstrategi, ved å at forsøkte å fremheve det positive tross all den negative situasjonen. Hensikten med denne strategiene er å gjenoppbygge organisasjonens omdømme. Spørsmålet er om dette ble sagt for å vise at det ikke bare var Gjörv-kommisjonen som fant forbedringspunkter, men at også politiet selv så at noe burde vært bedre. Det er vel ikke til å stikke under en stol at det var flere som reagerte på konklusjonen i rapporten som Sønderland utvalget kom med. At de gjentok at det var punkter som de selv fant utilfredsstillende, mener vi kan virke om en slags tilbaketrekking av dette ”glansbildet. Vi synes å spore også en form for ansvarsfraskrivelse da politidirektøren snakket om responstiden, kompetanse og bemanningen i etaten. Politidirektoratet er underlagt Justisdepartementet og det er departementet som foretar de økonomiske bevilgningene til politiet. Muligens kan vi tolke dette som et spark oppover hvor man mener at andre må ta ansvar for situasjonen. I den grad den vanlige personen ser koblingen mellom Justisdepartementet og politiet vil dette uansett ikke være bra for omdømmet til i etaten.

Under pressekonferansen virket det nærmest som Mæland leste opp en tale. Dette syntes helt tydelig å være et forhåndsskrevet dokument som han holdt seg slavisk til. Det var lite personlighet og egenvalgte spontane ord som kom fra Mælands munn. Han viste lite følelser. Selv ikke da han understreket at det for de pårørende måtte være en ekstra belastning å vite at deres nærmeste kunne vært reddet, så vi noen endring i kroppsholdning eller ansiktsuttrykk. Den nonverbale kommunikasjonen kan ofte har en sterkere virkning enn den verbale. Når det er mismatch mellom den verbale og den non-verbale kommunikasjonen kan dette lett få et uheldig utfall for tolking av budskapet. Til tross for at han nok en gang både beklaget og forsøkte å vise empati, kan innholdet stå i fare for å miste sin tyngde.

Da Mæland mandag 12.august 2012 fikk spørsmål om hvorfor politiets egen evaluering av 22. juli-innsatsen ikke inneholdt informasjon om patruljebilenes bevegelser, sa han at GPS-dataene ikke var tilgjengelig for politiets eget evalueringsutvalg. Dagen etter, den 13.august 2012 sendte Mæland en email til VG hvor han beklaget og innrømmet at uttalelsene han hadde kommet med dagen i forveien ikke stemte. Samtidig vedgikk han også at Sønderland-utvalgets mandat ikke var godt nok. Politidirektøren uttalte at han ønsket å ta initiativ til å gjennomgå hvordan politiet framover skulle gjennomføre sine evalueringer, for å sikre at de var i bedre stand til å avdekke kritiske forhold etter gjennomførte politiaksjoner.

Den 14.august 2014 ble politidirektøren intervjuet av VGTV. Spørsmålet som ble rettet til han var om hvorvidt han kunne fortsette i sin stilling som politidirektør etter disse feilene og alle beklagelsene han hadde kommet med. Mæland fortalte at han burde ha dobbeltsjekket dette, men normalt slettes slike filer etter en uke. Det ble også reist spørsmål om det ikke var slik at en politidirektør burde ha kunnskap om dette. Mæland forklarte at det var han som politidirektør som hadde gitt mandatet for evalueringsutvalget, men at utvalget jobbet på en armlengdes avstand fra ledelsen i POD. Mæland var klar og tydelig på at det var utvalget som ikke hadde sett noen grunn til å etterspørre disse aspektene, noe han beklaget. Det var først da 22. juli kommisjonen la frem sin rapport at Mæland fikk kunnskap om at opplysningene hadde vært bevart, siden kommisjonen hadde hatt bedt om å få disse utlevert.

Gjennom mailen som politidirektør sendte kom han med uforbeholdne unnskyldninger både for at han hadde oppgitt feil informasjon og for at han hadde gitt et for dårlig mandat

til Sønderland utvalget. I følge Benoit (1995) er det beste omdømmeforsvaret at man erkjenner skyld. Denne type strategi at man påtar seg det hele og fulle ansvaret og ber om unnskyldning. Når han videre i emailen sin skrev at han ønsket å kvalitetssikre evalueringene i fremtiden, ser vi at han benyttet denne unnskyldningen i kombinasjon med en korrigerende handling. Også i intervjuet benytter Mæland seg av imøtekommende forsvarsstrategier. Coombs har kalt denne strategien for en gjenoppbyggingsstrategi som inneholder en korrigerende handling og unnskyldning. Dette kan være en form for erstatning. Unnskyldningen medfølges gjerne med sterk medfølelse, og kan være svært effektiv i et omdømmeforsvars perspektiv. I og med at Mæland i intervjuet umiddelbart beklager og legger seg flat, kan det tolkes som en reservasjonsløs beklagelse. Men vi skal se at Mæland også benyttet seg av andre strategier.

Han forklarte at da mandatet ble gitt holdt han en bevisst avstand til utvalget for å unngå kritikk. Ved å fremheve dette virker det som om Mæland forsøkte å rettferdiggjøre de ”tabbene” som han har gjort. Dette kan tolkes som en reduksjonsstrategi. På den andre side fikk han vist til sine egne gode lederegenskaper ved at han delegerte oppgaver. Ved selv å ta avstand viste han overfor utvalget at de hadde hans tillit, samt at han unngikk å påvirke arbeidet som utvalget foretok seg.

Mæland opplyste også at da Sønderlands utvalget var i sin arbeidsperiode og problemstillingen rundt GPS opplysningene oppstod, var han i permisjon og at han derfor ikke hadde full oversikt over saken. At Mæland skyldte på at han var i permisjon kan ses på som en ansvarsfraskrivelse eller bortforklaring. Han erkjente det klanderverdige forholdet, men mener at det må være formildende omstendigheter ved at han var i permisjon og derfor ikke hadde kontroll på saken. Også da han understreket at det var en tilfeldighet at GPS opplysningen ble lagret synes vi å se en slags ansvarsfraskrivelse eller som Coombs kaller det en reduksjonsstrategi. Vi så en unnskyldning med en påfølgende forklaring. Man kan spørre seg om Mæland med dette utsagnet ønsket å redusere skadene ved å rettferdiggjøre arbeidet som Sønderland utvalget la frem i form av sin rapport.

Gjennom sakens gang uttrykte Mæland flere ganger gjennom media, at en beklagelse var på sin plass og at det også var nødvendig og rett i situasjoner hvor han hadde gitt feilaktige opplysninger. Politidirektøren uttalte samtidig at han håpet at folk hadde forståelse for at også offentlige personer kunne si noe galt, og at det var mulig å få

tilgivelse for det.

Igjen ser vi at politidirektør benyttet seg av imøtekommende strategi. I tillegg ser vi at han ba om forståelse for at også han som offentlig person kunne uttale seg galt. Med dette utsagnet mener vi at Mæland ønsket å få folk til å se det menneskelige aspektet i det ved at vi alle kan uttale oss feilaktig. Vi tolker dette som om at han tok i bruk en reduksjonsstrategi for å rettferdiggjøre de uttalelsene han hadde gjort, men som var fattet på feil grunnlag.

VG kommentator Frithjof Jacobsen mente at Mæland i sin beklagelse nærmest annonserte sin egen avgang. Dette begrunnet han med at en beklagelse av en slik karakter ville være starten på slutten for Mælands karriere som politidirektør - en jobb han egentlig aldri hadde begynt i. At Mæland ville forlate jobben som politidirektør mente altså Jacobsen ville være synd, da Mæland ville kunne gjort en god jobb. Likevel kom det frem at Jacobsen hadde meninger rundt at den totale svikten som oppstod den 22. juli måtte kreve sine offer. Noe vi kommer tilbake til.

Mæland refererte også til at den type terror som skjedde 22. juli var en førstegangshendelse. Også evalueringen og nedsettelse av granskings kommisjonen i etterkant av hendelsene var førstegangshendelser i følge politidirektøren. Igjen uttalte Mæland at han ønsket å ta tak i alt det som kommisjonen pekte på av forbedringspunkter, og ytret at det i fremtiden skulle bli interne endringer i etaten. Han fortalte også at på bakgrunn av evalueringen av Sønderland utvalget, var det allerede iverksatt et prosjekt for å følge opp læringspunktene, med det mål å styrke beredskapen.

Her ser vi at politidirektøren benyttet en kombinasjon av en reduksjons- og en gjenoppbyggingsstrategi. Som så mange ganger tidligere kom Mæland med en beklagelse. Han henviste til at terrorangrepet med den påfølgende evalueringen og kommisjonen var en førstegangssopplevelse. Noe som kan forstås som en reduksjonsstrategi. Førstegangshendelsene som Mæland henviste til kan tolkes som unnskyldninger og bortforklaringer. Vi tror at Mæland ved å uttrykke dette ønsket å fortelle at dette var områder hvor politiet manglet erfaring og at den manglende erfaringen gjorde at utfallet ble som det ble. Han ville ikke ta fullt ansvar for situasjonen og da kan det være enkelt å ty til slike grep. Vi mener at Mæland indirekte skylder på de manglende erfaringene med

slike hendelser for å få publikum til å ”frikjenne” politiet. Hvis dette skal være Mælands unnskyldning på at utfallet ble som det ble, mener vi det er en dårlig unnskyldning nettopp fordi han skyver ansvaret fra seg.

Under intervjuet svarte Mæland både på spørsmål knyttet til sin posisjon som politidirektør, så vel som kritiske spørsmål knyttet til situasjonen for øvrig. Han fremsto som seriøs og alvorlig og med et rolig kroppsspråk. Mæland sa at han ville ta til seg kritikken i rapporten og forsøke å gjøre de nødvendige endringer i etaten. At de sågar allerede hadde satt ned et prosjekt i etterkant av Sønderland-utvalgets rapport, viste at dette var noe Mæland absolutt tok på alvor. Dette kan ses på som det Coombs kaller for en gjenoppbyggende strategi, og som van Riel og Fombrun (2007) mener kjennetegner mottakelige organisasjoner.

16. august 2012 innkalte Mæland til politisjefmøtet. Hensikten var å skape en felles forståelse av innholdet og alvoret i rapporten som Gjørsv-kommisjonen nettopp hadde lagt frem. Mæland understreket at rapporten var grunnlaget som politiet skulle jobbe ut i fra, og at det ville fordre en omfattende endringsprosess. Han sa også at dette var et langsiktig arbeid som han ønsket å starte og som hele etaten skulle være sammen om. På bakgrunn av kommisjonsrapporten hadde Mæland satt opp noen punkter som krevde langsiktig arbeid. Politidirektoratet hadde blant annet spilt inn til Justisdepartementet at de ønsket å redusere antall politidistrikter for å skape større robusthet i distriktene og ikke minst på operasjonssentralene. Ved å nevne dette imøtekom han allerede ett av forbedringspunktene som politiet hadde fått kritikk for av Gjørsv-kommisjonen.

Allerede før Gjørsv-kommisjonens rapport ble offentliggjort, hadde flere av landets politisjefer påpekt gjennom år, flere av de manglene som kom frem i rapporten. Mæland uttalte at han tiltrådte som politidirektør bare to uker før terrorsaken og at han derfor ikke hadde satt seg inn i hele historien. Han var likevel klar over at flere av punktene hadde vært tatt opp tidligere, men at han ønsket denne diskusjon i det lukkede rom i politiet. Dette kan selvfølgelig betraktes som en form for ansvarsfraskrivelse eller bortforklaring, og en form for kritikk av hans forgjenger, Ingelin Killengren. Under møtet ble det også klart at Mæland hadde full tillit blant landets politimestre. Mæland ga uttrykk for at han var glad for det, og mente at skulle man få til en god prosess var det å ha god kontakt mellom den sentrale ledelsen og politisjefene i distriktene avgjørende.

I de første rapportene etter 22. juli, var fokuset på Breivik som gjerningspersonen og som kunne klandres for handlingene. Politiet inntok da det vi vil betegne som en offerrolle, ved å hevde at de ikke kunne "lastes" for at det hadde "klikket" for en enkeltperson. Å innta offerrollen inngår i en forsterkningsstrategi, ved at man viser til at man også selv er et offer. Coombs (2014) hevder at det er viktig at denne strategien ikke brukes alene. Det kan gi motsatt effekt, og organisasjonen kan bli oppfattet som usympatisk og selvopptatt. I ettertid har dette bildet av politiet endret seg. Fra at politiet har vært et slags offer har det kommet frem flere og flere ting som har ført til at rollen har dreiet seg mer mot det å ta ansvar. Ikke for selve hendelsen, men for omfanget og resultatet av den. Det var nok dette siste inntrykket politidirektøren forsøker å bygge opp under og forsterke. Dette kan være noe av forklaringen på at politiets omdømme har vært såpass stabilt til tross for den sterke kritikken.

Den 16. august 2012 fortalte Faremo i det direktesendte programmet "Debatten" at hun nettopp hadde fått vite at Politidirektør Øystein Mæland ville fratrukke sin stilling, med øyeblikkelig virkning. Hun sa at hun hadde fått opplysningen like i forkant av programmet og at det var en vurdering politidirektøren selv hadde gjort. Videre fortalte hun at hun ikke selv hadde snakket med Mæland, men antok at grunnen til at han ønsket å gå av var at han hadde gått gjennom situasjonen og vurdert konsekvensene. Da tenkte hun spesielt på at hun selv nettopp hadde vurdert seg som inhabil, samt at hun trodde at en totalvurdering av situasjonen var lagt til grunn. For mange kom dette som lyn fra klar himmel, etter at Mæland tidligere samme dag hadde hatt en helt annen fremstilling.

I kjølvannet av Mælands avgang fremkom det som vi allerede har vært inne på, at prosessen rundt hans avgang var annerledes enn den først fremsto som. I følge pressen var årsaken til at Mæland likevel hadde valgt å gå av, at justisminister Faremo ikke hadde vært klar nok på om han hadde hennes tillit. Som politidirektør er det selvfølgelig viktig at man har tillit fra sin nærmeste leder.

Mæland ga blant annet uttrykk for at Faremo hadde brukte sin inhabilitet til å få politidirektøren presset ut raskest mulig, og kritiserte henne for at hun ikke hadde kontaktet han direkte. For politidirektøren ble det en ubehagelig situasjon, da han ble møtt med en forventning om at det var han som skulle avklare sin egen situasjon. Ikke minst at det var NRKs sendeskjema som var tidsrammen for dette, da det var viktig at dette var avklart før

Faremo deltok på et direktesendt debattprogram kl. 21.30. Mæland sa i intervjuet at han opplevde situasjonen som brutal, da han ikke var gitt noen signaler i forkant om mistillit og for å bevare en viss kontroll på situasjonen valgte han å trekke seg fra stillingen. For Mæland var det umulig å fortsette uten full tillit fra sin nærmeste leder.

VGTV foretok et intervju med den avgåtte politidirektøren. På dette klippet ser vi en helt ”annen” Mæland enn det vi har sett på en rekke andre intervju og pressekonferanser. Det var nok en helt bevisst strategi at filmingen av dette intervjuet foregikk fra siden. På den måten unngikk Mæland å se direkte inn i kameraet. Mæland kom med gjennomtenkte og velformulerte forklaringer, men det skinte gjennom at han var bitter for at han måtte fratre stillingen. Dette er lett å forstå siden han bare samme dag som han blir ”presset” til å trekke seg, blir bedt om fra alle landets politimestre om å fortsette i stillingen.

Det hadde vært spekulasjoner rundt Mælands avgang over en periode. Det har utviklet seg en kultur i norsk næringsliv hvor man ”ofrer” lederen i situasjoner hvor dette anses som nødvendig. En sterk leder har også en sterk symboleffekt slik vi tidligere har redegjort for. Som tidligere nevnt mente VGs journalist Frithjof Jacobsen at en slik hendelse måtte kreve sine offer. At Mæland valgte å gå av kunne tolkes som et symbol på at han tok ansvar for situasjonen og hele politietaten. Selv om han i stor grad stod til ansvar for og tok ansvaret for andres handlinger, kan det anses som en moralsk riktig avgjørelse. Selv om Mæland muligens følte at han ble presset til å ta dette ansvaret, viser det også symbolsk at organisasjonen tar ansvar. Organisasjonen viser den handlekraft den besitter og kan derigjennom opprette tillitten den har tapt. At politidirektøren valgte å tre av, beskrives som en voksen avgjørelse. At han valgte å gå av eller ble ofret har mindre betydning, men kan ha vært en riktig strategi for å forsvare politiets omdømme i en slik situasjon.

Politikerne representert gjennom partilederne Siv Jensen og Knut A Hareide hadde en felles forståelse for avgangen og at dette måtte til for å gjenopprette politiets tillit. Derimot var daværende hovedtillitsvalgt i Politiets fellesforbund Arne Johannesen enig med politimestrene, som ønsket at Mæland skulle fortsette i stillingen, da avgangen vil bremse tempoet med reformendringene i politiet.

Praksisen med å ofre øverste leder har vært rådende gjennom årtider. Både Gerd Liv Valla, Randi Flesland og Janne Kristiansen har måtte ”forlate” sine stillinger. De nevnte har vært

tydelige ledere. Disse personene har sittet i sine stillinger over lengre tid og har måttet ta ansvar for de hendelser som har oppstått. Mæland derimot hadde som han selv har understreket flere ganger, bare sittet i stillingen som politidirektør i 2 uker da terrorsaken oppstod. Allerede i midten av oktober samme år, gikk han ut i 5 måneder pappapermisjon. Spørsmålet er hvor mye man skal kunne kreve at en ”nyansatt” Politidirektør skal kunne utrette av endringer som er synlige i løpet av knappe 4 måneder.

Oppsummering

Som vi har sett i dette delkapitlet synes Mæland å ha tatt i bruk de riktige forsvarsstrategiene. Selv om han startet med å innta en offerrolle klarte han etter hvert å snu dette ved å anvende strategier som gjør at politiet fremstår som en etat som tok ansvar for situasjonen. Spørsmålet er derfor om det var Mælands avgang som reddet politiets omdømme. Noen måtte imidlertid ta ansvar. Vi har derfor valgt å tolke Mælands avgang som en symbolsk handling for å forsvare politiets omdømme. Men vi er usikker på hvorvidt det har vært av betydning.

Det kan synes underlig at habilitetsspørsmålet ikke hadde blitt stilt tidligere, for eksempel da Faremo skulle tiltre som justisminister. Mæland var da allerede ansatt som politidirektør. Spørsmålet er likevel hva Faremo ønsket å oppnå med å vise til sin inhabilitet. Det kan ha vært å ”redde sitt egen skinn” dersom Mæland skulle utsettes for kritikk. I etterkant har det kanskje vist seg at det var Faremo som kom dårligst ut, selv om Mæland var den som måtte ta støytten. Dermed rammet ikke kritikken til Gjørsv-kommisjonen politiets omdømme så hardt som man kanskje skulle forvente.

5.7 Oppsummering av analysen

Benyttede strategier:

	Terror døgnet	Sønderland rapporten	Gjørøv rapporten	Mælands avgang
Benektelse	X	X		
Bortforklaring/ ansvarsfraskrivelse	X	X	X	X
Angripe angriperen		X		
Rettferdiggjørelse	X	X		X
Gjenoppbygging	X			
Offerrolle		X		X
Forbedrende handling/ korrigerende	X	X	X	X
Beklagelse/ unnskyldning		X	X	X

Tabell 5: De anvendte strategiene

Tabellen gir en oversikt over de anvendte strategiene for de aktuelle hendelsene. De er kronologisk inndelt etter tidspunkt for når hendelsene fant sted.

På selve terrordagen og de påfølgende dagene ble kritikken av politiet nærmest overskygget av den støtten og rosen de fikk fra blant annet Kongen, statsministeren og andre fremtredende politikere. Som vi har nevnt i oppgaven gikk politiet fra å inneha en offerrolle til å dreie seg i retning av å være ansvarlig etter hvert som tiden skred frem. Selv om det ikke var mye kritikk av politiet disse dagene, har de ved noen anledninger måttet uttale seg og ta i bruk strategier. De strategiene som ble brukt ser vi heller i retning av å være forsvarende, mens det i forhold til å vise imøtekommenhet kun blir benyttet korrigerende handling.

Selv om vi stadig vekk hørte kritiske røster om politiets innsats det første halvåret etter hendelsen, toppet dette seg da Sønderland-utvalget la frem sin delrapport i desember 2011. Etter at politiet nærmest renvasket seg selv var kritikken formidabel og det ble behov for politiet å gå ut å forsvare seg selv og den jobben de hadde gjort. Vi ser at de har benyttet hele skalaen fra forsvarende til imøtekommende strategier. Vel og merke er det de forsvarende strategiene som er mest benyttet.

Da 22. juli kommisjonen la frem sin rapport var det få eller ingen som kom med noen innsigelser til dette arbeidet. Gjørsv-kommisjonen hadde gjort et grundig og møysommelig arbeid i et helt år og det var fånyttet for politiet å kritisere denne. Rapporten hadde vært etterlengtet så vel fra de pårørende som fra politiet. Det var denne dagen da fakta skulle på bordet. At det var en nedslående dom for politiet er det vel ingen som er uenig i. Vi oppdaget at politiets kommunikasjonsstrategi også fikk en dreining. Fra å være veldig forsvarende så vi nå mer ydmyke uttalelser og de imøtekommende strategiene ble oftere benyttet enn de forsvarende. Man kan nesten tro at det var først når Gjørsv-kommisjon la frem sin rapport at politiet innså sitt ansvar, siden det bare var ydmykhet å spore i politiets uttalelser angående rapporten.

I forbindelse med feilinformasjon og Mælands avgang var det også de imøtekommende strategiene som ble mest benyttet. Vi har ikke tall på hvor mange ganger Mæland var ute å beklaget og unnskyldte. Noe mer ydmyk enn det Mæland fremstod er nærmest umulig. Vi oppfattet hans gjennomgangstone som beklagende og at han ønsket å ta tak å få ryddet opp.

6.0 Avslutning

6.1 Innledning

Slik vi redegjorde for i innledningen har vi søkt å finne svar på hva som skjer når en etat som politiet blir utsatt for en såpass massiv kritikk over en såpass lang periode som våre undersøkelser strekker seg over. Intuitivt vil man anta at den massive kritikken etaten ble utsatt for skadet dets omdømme. Men til tross for kritikken viser sentrale omdømmemålinger som Ipsos MMI, overraskende nok, at det ikke er merkbare endringer i politiets omdømme. Politiets egen innbyggerundersøkelse viser svekket tillit på enkelte områder, men samlet sett har politiet beholdt sin gode plassering på de store, kjente omdømmemålingene. Det var denne overraskende observasjonen som ”trigget” oss til å velge politiets omdømmeforsvar som tema for vår masteroppgave. I dette avsluttende kapitlet vil vi først oppsummere våre hovedfunn og konklusjoner. Vi starter med selve terrordøgnet før vi fortløpende går videre til Sønderland utvalget, Gjørsv-rapporten og avslutter med Mælands avgang. Vi vil til slutt kommentere teoriens relevans og peke på noen aktuelle tema for videre forskning.

6.2 Oppsummering og sammendrag av hendelsene

22. juli markerte på sett og vis at ”uskyldens tid” var over for nordmenn og Norge. Vårt åpne og nære demokrati var truet og det hersket kaos og tvil hos de fleste nordmenn. Kong Harald sa i sin tale til folket 23. juli:

”Det er når nasjonen vår blir satt på prøve at styrken, samholdet og motet til det norske folk blir tydelig. Nå står vi fast ved verdiene våre. Jeg holder fast ved troen på at friheten er sterkere enn frykten. Jeg holder fast ved troen på et åpent norsk demokrati og samfunnsliv. Jeg holder fast ved troen på våre muligheter til å leve fritt og trygt i vårt eget land.”

Denne talen ble muligens viktigere enn han kom til å ane. Sammen med Stoltenberg, Storberget og andre av landets ledes optredener, taler og pressekonferanser skulle denne talen, som vi har sett i analysedelen, bli viktige faktorer i forsvaret av politiets omdømme.

Terrordøgnet og de påfølgende døgn - sammendrag

Den første hendelsen som vi tok for oss var terrordøgnet, samt de påfølgende døgnene. Her kom det en del kritikk mot politiet. Den gikk hovedsakelig på spørsmål om hvorfor det tok så lang tid å komme seg ut til øya, hvorfor beredskapstroppen brukte båt og ikke helikopter, samt hvorfor det tok så lang tid før gjerningsmannen ble pågrepet. I regjeringskvartalet hadde man foreløpig ikke så mye informasjon. Dermed var det ikke så mye konkret kritikk mot politiet på daværende tidspunkt fra omgivelsene. Vi har sett at politiet selv forsøkte å forsvare seg. Blant annet gjorde politimester Sissel Hammer flere intervjuer der hun kom mer eller mindre uheldig ut. Hennes bruk av benektelsesstrategier og ansvarsfraskrivelse angående den ovenfor nevnte kritikken, gjorde at politiet fremsto som lite ydmyk. Da bildene av en overfylt gummibåt fylte tv-skjermen i de tusen norske hjem, fremsto dette rett og slett for dumt. ”Alle” kunne se at her var det muligens gjort dårlige valg, og når politiet selv var så lite ydmyke ble dette vanskelig å svelge for ”folk flest”. Også pressetalsmann og politiadvokat i Oslo politidistrikt, Trine Dingeland ga unnvikende svar på hvorfor ikke helikopter ble brukt under operasjonen på Utøya og ga inntrykk av manglende kontroll over situasjonen. Med andre ord tolker vi dette som et uheldig omdømmeforsvar gitt den type krise det her er snakk om. Slik Coombs sier, er det en høy grad av ansvar og derfor en alvorlig trussel mot omdømmet. Dersom organisasjonen har handlet i strid med regler, opptrådt på en upassende måte eller utsatt mennesker for risiko, er dette regnet som en krise av en type ansvar som burde vært unngått (Coombs 2014). Coombs sier også at en krise med stor grad av ansvar bør møtes med imøtekommende forsvarsstrategier, og det så vi verken at Hammer eller Dingeland her anvendte i sine respektive intervjuer omtalt.

På bakgrunn av vår analyse, er det rimelig å anta at dersom politiet hadde stått alene i dagene etter terrorangrepet, hadde etatens omdømme stått i reell fare for varig skade. Det kan virke som at politiet selv ikke helt ante konturene av sitt krisansvar i de første dagene etter terrorhandlingene, for slik vi har sett, var ikke politiets egne forsvarsstrategier de første dagene særlig imøtekommende, de var mer av den forsvarende arten. Og det hadde de kanskje ikke vært dersom de hadde visst hvor mye kritikk som skulle komme, samt skjønt graden av kriseansvar de kom til å få.

En av grunnene til at ikke etatens omdømme ble varig skadet, kan derfor muligens begrunnes med den ”hjelpen” politiet fikk fra flere av landets sentrale ledere. De tok ansvar. De

opptrådte med imøtekommende strategier. Både kongen, statsministeren og justisministeren stilte opp for nasjonen og politiet da de trengte dem som mest. Det kan derfor tyde på at betydningen av symbolsk lederskap samt at landets ledere opptrådte med mer imøtekommende forsvarsstrategier enn politiet selv, ble avgjørende for politiets omdømme i disse første dagene. De reddet situasjonen for politiet ved å ”ta over” som talspersoner og ansvarlige.

Sønderland utvalget og rapporten

I hovedtrekk kan det synes som om politiets strategi ved Sønderland-utvalgets delrapport var benektelse og ansvarsfraskrivelse. Politiet kunne ikke se at noen del av redningsaksjonen kunne vært gjort bedre. Alle politifolkene deltok 100% i følge politimesteren i Nordre Buskerud, Sissel Hammer. Ingen hadde tatt pauser og alle sto på til siste slutt. Etter hvert som kritikken kom, gikk også Sønderland til det skritt å angripe journalistene for ikke å ha lest rapporten godt nok. Ved presentasjonen av den endelige Sønderland-rapporten var imidlertid tonen en helt annen og den reservasjonsløse beklagelsen kom endelig.

Som vi ser ble politiet drevet fra skanse til skanse, og det synes som om at den gjennomtenkte og passende strategien først kom i siste akt. På dette tidspunktet så det ut som om politiets omdømme sto i reell fare for å kunne bli skadet. Politiet var selv som var ansvarlig for oppstyret som kom i etterkant, og burde i stedet for å vente til mars 2012 straks vært på banen og beklaget. I følge Coombs krever en krise med stor grad av ansvar en imøtekommende strategi.

Gjørsv-kommisjonens rapport

Det var knyttet store forventninger til rapporten som Gjørsv-kommisjonen skulle legge frem. Kritikken mot politiet etter Sønderland-utvalgets rapport, hadde ennå ikke stilnet. Både publikum, pårørende og politiet befant seg i et vakuum, og ventet på rapporten. Politiet hadde trolig sett konturene av innholdet og så frem til at en uavhengig kommisjon ville påpeke noen av de manglende de selv hadde sett tidligere.

Funnene i Sønderland-utvalgets rapport var nå glemt og det var en atskillig mer imøtekommende etat som nå møtte pressen. Det virket nesten som om politiet satte pris på for

de forbedringspunktene som Gjørsv-kommisjonen hadde påpekt. En ting var kritikken, men en annen var at det syntes som om politiet oppfattet det som greit at andre, utenfor etaten, påpekte forhold de selv hadde uttrykt flere år tidligere, uten å bli hørt. Når sentrale politikere, inkludert statsministeren, var tydelige på at de ønsket å ta tak i de forslagene som Gjørsv-kommisjonen hadde skissert, ble det godt mottatt av politiet. Politiet opptrådte svært ydmykt.

Gjørsv-kommisjonens rapport var i seg selv en kritikk av politiets arbeid. Omgivelsene og politiet selv så på denne rapporten som en slags ”dom”. Måten politiet mottok denne rapporten på ville ha avgjørende betydning for omdømmet, da rapporten tilla politiet en stor grad av kriseansvar. Politiet møtte kritikken fra Gjørsv-kommisjonen med imøtekommende og ikke forsvarende strategier, noe som er helt i tråd med Coombs anbefalinger. Dette var et vendepunkt i strategivalg, som trolig kom til å overskygge kritikken etter den famøse Sønderland-rapporten. Dermed kan den ha bidratt til at politiets tidligere gode omdømme likevel ble opprettholdt.

Mælands avgang

Mælands avgang og bakgrunnen for denne har vært viktig i vår analyse. Spesielt ble oppmerksomheten mot Mæland stor da det kom frem at han hadde gitt feilinformasjon om GPS posisjonering av politiets kjøretøy 22. juli 2011. Han erkjente også at han hadde gitt Sønderland-utvalget et for dårlig mandat til, og at han ikke hadde kjennskap til politiets planverk i terrorsaker. Det var med andre ord hele tiden en beklagende og ydmyk Mæland vi opplevde i media i den perioden det stormet som verst.

Da Gjørsv-kommisjonen ble fremlagt fortsatte den imøtekommende trenden fra politidirektøren. Ikke bare fortsatte han å unnskyldte, men han var også svært klar på at politiet nå skulle ta grep. Etaten måtte være beredt på store endringer, ikke bare strukturelle, men også når det gjeldt oppgaver og løsninger av disse. Vi opplevde her en offensiv og ansvarlig politidirektør som nærmest higet etter å komme i gang med endringer. At politidirektøren, i tiden fra terrordøgnet og frem til Gjørsv-rapporten ble lagt på bordet, allerede hadde iverksatt tiltak som Gjørsv-kommisjonen poengterte i sin rapport, druknet nærmest i all kritikken.

Som nevnt ble det en storm rundt politiet både da Sønderland-utvalget la frem sin rapport og om mulig en enda større da Gjørsv-kommisjonen la frem sin. Politikerne med Siv Jensen og

Knut-Arild Storberget i spissen, mente helt klart at noen måtte ta ansvar. Også media kom med stadig hint om at ”hoder måtte rulle”.

Selv om det i etterkant viser seg at Mæland følte seg presset til å gå av, mente nåværende statsminister, Erna Solberg, at Mælands avgang løste et problem for regjeringen:

”Hvis han ikke hadde gått av, ville vi vært i en ganske vanskelig situasjon. Midt i en kritisk gjennomgang av hva som var feil med ledelsen i politiet og ledelsesstrukturen i departementene, ville de to øverste ansvarlige, justisministeren og statsministerne, vært inhabile”.

Solberg mente at det ville vært vanskelig for Faremo å ta fatt i problemene samtidig som hun var inhabil overfor politidirektøren. SV leder Audun Lysbakken mente at det var symptomatisk at mediene var opptatt av hvem som skulle gå av. Han uttalte ”Jeg tror til syvende og sist at dette handler mer om systemer enn om enkeltmennesker”. Frp-leder Siv Jensen mente på sin side at Mælands avgang var et riktig valg og helt nødvendig for å gjenoppbygge tilliten til politiet.

Mælands avgang kom kun få dager etter at Gjørsv-kommisjonen hadde lagt frem sin rapport, og som vi mente var politiet tillagt et stort kriseansvar. Punkter som rapporten hadde påpekt, krevde omgivelsene at Mæland ga svar på. Inntil omgivelsene hadde fått de svarene som de ønsket, ville kriseansvaret fortsatt være stort og fremstå som en alvorlig trussel for omdømme. Mælands avgang var med på forsterk den imøtekommenheten som omgivelsene krevde i situasjonen.

Som vi tidligere har vært inne på, har det vært vanskelig, gjennom vitenskapelige studier, å dokumentere hva ledere betyr for en organisasjons overlevelse og suksess. Studier fra USA og Tyskland har imidlertid vist at toppledernes omdømme er et av de forhold som sterkes påvirker bedrifters omdømme (Brønn og Ihlen 2009). Trolig gjelder også dette for offentlige organisasjoner selv om det ikke foreligger lignende undersøkelser fra denne sektoren. Ledere er sterke symboler internt i en organisasjon, så vel som eksternt. De er symboler for kontroll, handlekraft og ansvar. Politidirektør Mælands avgang fremsto dermed som et symbol på nettopp dette, et politi som var seg sitt ansvar bevisst, tok kontroll og viste handlekraft og vilje til å gjøre nødvendige grep. Denne typen symbolske handlinger har vist seg å bli en

kutyme i norsk næringsliv og politikk, nettopp for å unngå at organisasjonens omdømme blir skadelidende ved ulike former for kriser.

6.3 Teoriene og teorienes holdbarhet

Vi har brukt teorier fra både Coombs og Benoit som teoretisk rammeverk for å analysere politiets forsvars- eller krisekommunikasjonen. Spesielt har Coombs teori vært relevant på grunn av at den knytter ulike strategier til ulike situasjoner eller kontekster.

Coombs mener at enhver organisasjon bør være forberedt på en krise og ha et system som ivaretar dette om den eventuelt skulle oppstå. For oss synes det som om krisen, som terrorhandlingen kan forstås som å skape, kom overraskende på politiet og at deres kriseberedskap derfor ble utfordret og satt under press. Dog kom det frem at politiet, før hendelsen inntraff, både hadde klar en kommunikasjonsplan og at det også forelå et planverk knyttet til terrorhandlinger. Det synes imidlertid ikke som om disse to planene var trenet på og knyttet sammen, uten at vi kjenner bakgrunnen for det.

Som nevnt er det Coombs teorier vi har støttet oss mest til, på grunn av at de har fremstått som nyttige for å forstå strategiene i forhold til den rollen som politiet fikk i saken. Helt uproblematisk var det likevel ikke, da teorien i mindre grad synes å fange opp denne spesifikke krisens kompleksitet og sammensetning. Som nevnt er en vurdering av konteksten avhengig av flere faktorer. Å finne frem til hvilken krisetype organisasjonen befinner seg i er ikke alltid like enkelt. Vi mener også at teorien er for statisk ved at den ikke tar hensyn til tidsperspektivet. Ved hjelp av medias lys og oppmerksomhet vil oppfatningen av krisetype og dermed attribusjon av politiets ansvar endre seg. I vår oppgave strakk tidsperspektivet på krisen seg over et helt år. Ved hjelp av analysen så vi at politiets grad av attribuert ansvar endret seg fra svært liten til svært stor grad av ansvar etter som tiden gikk. Her ser vi at dynamikken blir avgjørende for vurderingen av krisetype og av det ansvaret som tilskrives politiets, som igjen vil være avgjørende for hvilke strategier som vil være best egnet.

Teoriene til både Coombs og Benoit har sine styrker og svakheter, som fikk betydning for hvordan vi tolket vårt materiale. Vi mener de to teoriene utfyller hverandre godt. Både Coombs og Benoits teorier synes som godt egnet til å benyttes for å gjenopprette et

omdømme som har blitt utsatt for angrep og som derfor kan bli skadet. Som nevnt mangler Coombs teori tidsperspektivet. Det samme gjør Benoits teori. Benoits teori er bedre egnet for studier av enkeltpersoner og organisasjoner og til å forstå og forklare strategier enn, å håndtere konkrete krisesituasjoner. Hans teorier fremstår derimot som godt egnede til å beskrive og analysere strategier, men gir ikke noe entydig svar på hvilke situasjoner de forskjellige strategiene er mest egnede. Teoriene fremstår som omfattende, og har sin styrke ved at den kan benyttes både på enkeltpersoner og på organisasjoner. Siden hans modell i utgangspunktet er utviklet fra individnivå og tilpasset organisasjonsnivå, vil dette kunne være en styrke ved en analyse av enkeltpersoner innenfor organisasjonens rammer. Benoits teorier handler om verbale forsvarsresponses og innebærer en målrettet kommunikasjon. Benoit mener også at hvis en sak er alvorlig nok, kan eneste mulighet være at tiden ”leger” sårene, ved at omgivelsene glemmer saken. Når det gjelder denne spesielle saken, er den imidlertid for spesiell til å bli glemt. Den mangler ikke bare sidestykke i en norsk kontekst, men i en internasjonal kontekst.

Coombs teori er hovedsakelig rettet mot organisasjoner, der man ønsker å forstå og ta i bruk responser som er egnet for bestemte situasjoner. Han inkluderer også betydningen av den non-verbale kommunikasjonen, noe som vi mener bidrar til at den er godt anvendbar for vår case og våre analyser.

Som nevnt har Coombs teori vært den teorien som har vært mest anvendbar for vår avhandling. Hans teorier har vært utviklet for organisasjoner og hans fokus på forholdet mellom krisen og konteksten har vært avgjørende. Benoits teorier har også hatt betydning nettopp på grunn av perspektivet på individet innenfor organisasjonsrammene.

Til tross for at den saken vi har studert er helt spesiell, mener vi at teoriene har vært egnet for å studere sammenhengen mellom politiets omdømme og omdømmeforsvar. Vi mener vi har fått frem et bilde som gir en relativt plausibel forklaring på dette fenomenet, og mener derfor at teoriene er egnet også for å analysere og forstå dette. Teoriene viser seg med andre ord å ha en reell overføringsverdi til komplekse situasjoner og har dermed et stort anvendelsesområde.

6.4 Konklusjon

Gjennom vår analyse har vi kommet fram til at politiet etter hvert ble tilskrevet en stor grad av kriseansvar i kjølvannet av terrorsakene, som dermed kunne ses på som en alvorlig trussel

for organisasjonens omdømme. Ut fra denne vurderingen var det også tilrådelig at krisekommunikasjonene burde være mest mulig imøtekommende (Coombs 2014). I starten, like etter at terrorhendelsene oppstod opplevde vi ikke at politiet var spesielt imøtekommende i sin kommunikasjon, snarere det motsatte. Selv om politiet feilberegnet eller ikke var forberedt på det som skulle dukke opp av kritikkverdige forhold, ble de langt på vei hjulpet av at andre tok ansvar, samt at de også etter hvert selv også innså den feilslåtte strategien de hadde benyttet i innledningen. Heldigvis for politiet hadde de ingen krisehistorier av samme karakter å vise til og omdømmet var også betegnet som særdeles godt forut for denne hendelsen. Samlet sett var det en kombinasjon av det gode omdømmet politiet opprinnelig hadde og en etter hvert imøtekommende strategi som kan være forklaringen på at omdømmet tross alt ikke ble nevneverdig skadet.

Som vi gjennom vår analyse har påpekt benyttet politiet de forsvarende strategiene i en tidlig fase. Etter som tiden gikk endret de strategi til en mer imøtekommende i slutfasen. At situasjonen endret seg underveis og medietrykket, i negativ forstand, tror vi gjorde sitt til at politiet så seg nødt til å endre sin strategi. Vi tror at nettopp at denne endringen var viktig og avgjørende, og hadde betydning for at politiets omdømme ikke ble mer skadet enn det ble.

Det kan være to årsaker til at strategiene ble endret. Den ene kan være at de første strategiene ikke fungerte etter hensikten og det andre kan være at konteksten endret seg og det negative medietrykket ble for stort til at de kunne fortsette på samme måte. Den sterkeste kritikken kom etter at Sønnerland-utvalget la frem sin rapport. Mælands beklagelse ble avgjørende for politiets omdømme. Dette var en etterlengtet og helt nødvendig beklagelse fra politiets side. Et annet aspekt av særlig betydning er det symbolske lederskapet som Kongen, statsministeren og justisministeren ivaretok i de første kaotiske dagene da politiet selv kom til kort. Vi tror også at politiets håndtering av Gjørsv-rapporten har vært avgjørende. Vi mener derfor at politiet lyktes med å endre sin forsvarsstrategi. At Mæland valgte å gå var en symbolsk handling som var med på å forsterke dette.

Politiet benyttet flere forsvarsstrategier i løpet av året som gikk etter terrorsaken. Samlet sett var det en kombinasjon av det gode omdømmet politiet opprinnelig hadde og en etter hvert imøtekommende strategi som bidro til at politiets omdømme ikke ble vesentlig svekket etter kritikken som kom i etterkant av 22. Juli. Dette samsvarer også med resultater fra de tidligere nevnte omdømmemålingene og innbyggerundersøkelsen.

6.5 Videre forskning

Denne casestudien har hatt et langt tidsperspektiv og er kanskje ennå ikke avsluttet. I Norge har vi hatt få studier tidligere som strekker seg over et så langt tidsperspektiv som denne. Den dynamiske dimensjonen og bruk av forsvarsstrategier endret seg etter hvert som saken rullet frem. Ettersom saken endret karakter, så vi også at strategiene som ble benyttet ble endret. Vi opplevde at jo mer informasjon og kritikk som kom i saken, jo mer ydmyk ble kommunikasjonen.

Det kan i videre forskning være interessant å forsøke å finne ut om noen av forsvarsstrategiene egner seg bedre i andre organisasjoner enn andre. Vi har sett på en studie om NSBs omdømmeforsvar i forbindelse med tog kaoset vinteren 2009-2010, som i utgangspunktet hadde et dårligere omdømme enn politiet før krisen. Over halvparten av kritikken mot NSB ble møtt med en nærmest fraværende strategi, ved at taushet ble valgt. I den andre halvparten ble nesten utelukkende reduksjonsstrategier benyttet, og NSB opptrådte lite imøtekommende overfor omgivelsene. Den dag i dag ligger også NSB på bunnen av omdømmemålinger.

Vi har også sett på organisasjonen Tine som hadde sin omdømmekrise 2004, etter at de ble beskyldt for å stenge konkurrenten Synnøve Finden ute fra ICA kjeden. I starten benyttet ledelsen i Tine forsvarende strategier i form av benektelse og la ansvaret lenger ned i systemet. Etter hvert kom avsløringene om at ledelsen i Tine likevel hadde inngått slike avtaler. Dette var en sak som dro ut i tid og den endelige avgjørelsen kom ikke før i 2011 da Høyesterett frikjente Tine. Tine hadde i likhet med politiet et svært godt omdømme før denne saken, og selv om dette falt under krisen, ble deres omdømme relativt raskt bedret igjen etter krisen og er i 2014 på sjette plass på RepTracks målinger.

Det er flere fellestrekk ved Tinesaken og vår case. I begge sakene ble det i starten tatt i bruk forsvarende strategier. Da ”dokumentasjonen” ble lagt frem var det hos begge mye beklagelse å spore, det vil si en imøtekommende strategi. Begge sakene dro ut over tid og lederne gikk av. I saker hvor ledere har markert sitt ansvar symbolsk ved å gå av, har dette stanset mye av kritikken mot organisasjonene. Et interessant spørsmål i forhold til videre forskning er derfor om denne symbolikken er avgjørende for organisasjoner skal kunne ivareta sitt omdømme. Vårt forslag er derfor å supplere teoriene om omdømmeforsvar med teori om symbolsk lederskap.

Litteratur

Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication” i Coombs, W. Timothy og Sherry Holladay (red). *The Handbook of Crisis Communication*. Malden: Wiley-Blackwell s. 17-53.

Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*. The University of Central Florida, 4. ed. Sage

Barnett, M.L, J.M.Jermier og B.A.Lafferty (2006): *Corporate reputation: The definitional landscape*, Corporate Reputation Review) (1)

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

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

Fangen, Katrine og Sellerberg, Ann-Mari (2011). *Mange ulike metoder*. Gyldendal Norsk Forlag AS

Fombrun, C.J og van Riel Cees B.M (2004). *Fame & Fortune. How successful companies build winning reputations*. Pearson Education. Inc. Publishing as Financial Times Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ 07458

Gotsi, M. og A.M.Wilson (2001). *Corporate reputation: Seeking a definition*, *Corporate Communications*. An International Journal 6(1)

Grimen, Harald (2009). *Hva er tillit?* Oslo , Universitetsforlaget

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

Halvorsen, K (2008). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Cappelen akademisk forlag

Hellevik, Ottar (2002): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo, Universitetsforlaget.

Johansen, W og Frandsen F (2010) *Krisekommunikation. Når virksomhetens image og*

omdømme er truet. Frederiksberg, forlaget Samfundslitteratur

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

Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY, Harper and Row.

Ringdal, Kristen (2001) *Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*, Bergen: Fagbokforlaget

Røvik, K. A. (2009). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

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

Van Riel, Cees og Fombrun, Charles (2007). *Essentials of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management*. New Yourk, Routledge.

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

Annen litteratur

Aftenposten 25.07.2011 ”Hva gikk så galt?”

Dagsavisen 25.07.2011 ”Hvorfor kom dere ikke før?”

Ipsos MMI nedlastet 2.11.2014: http://ipsos-mmi.no/files/Dokumentasjon/FrokostSeminar171012/IpsosMMI_Frokost_17102012_Profilundersokelsen_2012.pdf

NOU Norges offentlige utredninger 2012:14 Rapport fra 22. juli-kommisjonen

Politiets kommunikasjonsstrategi. Politiets kommunikasjon mot 2012.

https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_1463.pdf

POD (Politidirektoratet). 2010. Politiets nasjonale innbyggerundersøkelse. TNS Gallup rapport. https://www.politi.no/vedlegg/lokale_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg_999.pdf.

POD (Politidirektoratet). 2012. Politiets nasjonale innbyggerundersøkelse. TNS Gallup rapport. https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_1943.pdf.

Rep Trak måling 2010: <http://www.forbrukerombudet.no/asset/3928/1/3928>