

Når avisen ringer – mediehandtering i krise

Hvordan preges krisen av kontakten mellom krisehåndtererne og journalistene?



Stavanger
ONSDAG 14. FEBRUAR 2010 | 11. årgang | Nr. 438

Direktør og rektor anklaget for mobbing

Toppleder Per Arne Bjørkums opplevelser av mobbing kan være i strid med loven, mener hovedverneombudet ved universitetet.

Ina Gundersen tekst
Lars Idar Waage foto

VARSLER: Hovedverneombud Rolf A. Jakobsen ved Universitetet i Stavanger (UiS) overleverte i går ettermiddag en såkalt varslingsnotat til rektor Aslaug Mikkelsen. – Det innebærer at jeg har lagt ved papirer fra dekan Per Arne Bjørkum som forteller at han har følt seg mobbet, sier Jakobsen. I dette omfattende notatet – som Aftenbladet har kjennskap til – forteller Bjørkum om de opplevelsene han mener dokumenterer at han er blitt mobbet – først og fremst av direktør Per Ramvi, men også av rektor Aslaug Mikkelsen i enkelte tilfelle. I tillegg kommer notatet som at han ikke burde opplevd dette. Det kan se ut til at dette er i strid med lovverket, sier hovedverneombudet.

ARBEIDSTILSYNET: – Jeg synes dette er en lei situasjon. Det er leit at en så intelligent organisasjon som UiS skal oppleve dette. Vi burde ha ressurser til å løse slike ting før de kommer så langt. Når jeg nå har varslet det inn i systemet, er det opp til våre rutiner å bearbeide dette slik at vi finner en løsning. Vanligvis er det ledelsen som mottar og behandler en sak der noen mener seg trakassert og mobbet. Siden det er ledelsen som denne saken anklages for

ket med rektor Aslaug Mikkelsen i går kveld, hadde hun ennå ikke fått lest gjennom alle dokumentene i saken. – Men det jeg kan si, er at vi har egne prosedyrer for hvordan slike saker skal håndteres, sier hun. Etter at ledelsen har motta varselet – som altså har skjedd nå – skal den som mener seg urettferdig behandlet bli innkalt til samtale der han får fortelle sin sak. – Dette notat vil finne sted

REKTOR: Aslaug Mikkelsen.

I dag blir Fred Ingebe varetaktsfengslet. P har gitt de fire andre gjorde at de handlet 114 mill. I går måtte sine egne aksjer til s

”...etter din ferd og dine gjerninger skal du bli dømt...”

Esekiel 24. kapittel, vers 14

Masteroppgave MSAMAS, Universitetet i Stavanger

Høsten 2009, levert 1.februar 2010

Student Sindre Bø

**MASTERGRADSSTUDIUM I
SAMFUNNSSIKKERHET**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

HØSTEN 2009, SAMFUNNSVITENSKAPELIG FAKULTET, IMKS

FORFATTER:

SINDRE BØ

VEILEDER:

PROFESSOR ODD EINAR OLSEN

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

”NÅR AVISEN RINGER – MEDIEHÅNTERING I KRISE. HVORDAN PREGES
KRISEN AV KONTAKTEN MELLOM KRISEHÅNTERERNE OG JOURNALISTENE?”

EMNEORD/STIKKORD:

KRISEHÅNTERING, MEDIEHÅNTERING, BEREDSKAP, BESLUTNINGER I
KRISE

SIDETALL:

STAVANGER

.....
JANUAR/2010

Innhold:

1. Forord	5
2. Sammendrag	6
2.1 Hovedfunn Acta	7
2.2 Hovedfunn UiS	7
3. Innledning og problemstilling	8
3.1 Ny mediehverdag	8
3.2 Hva er en krise?	9
3.3 Problemstillingen	9
3.4 Casene	10
4. Begrepsavklaringer	11
5. Teori	14
5.1 Flere fagområder	14
5.2 Relative kriser	15
5.3 System i kaoset	16
5.4 Latente kriser	16
6. Metode	19
6.1 Case-studie med dybdeintervju	19
6.2 Reliabilitet og validitet	20
6.3 Tre grunnleggende spørsmål	21
6.4 Valg av case	21
6.5 Spørsmål, respondenter, informanter	21
6.6 Muntlige og skriftlige kilder	22
6.7 Erfaringer fra intervjuene	23
6.8 Muntlige kilder og metodiske svakheter	25
6.9 Skriftlige kilder	27
6.10 Metodisk hjertesukk	28
7. Empiri	30
7.1 Metodiske erfaringer	30
7.2 Relevante råd for mediehåndtering	30
7.2.1 Statlige kommunikasjonsråd	31
7.2.2. Kommunikasjonsråd fra andre kilder	32
7.3 De to casene	34
7.4 Acta og Fred Anton Ingebrigtsen	34
7.4.1 Profilløs milliardær	35
7.4.2 Kritisk før krisen	36
7.4.3 Bomben går av	37

7.5	Fem kategorier	38
7.6	Hovedfunn Acta og Ingebrigtsen	38
7.7	Kriseforståelse	39
7.7.1	Acta ikke formelt innblandet	39
7.7.2	Ingebrigtsens totale krise	41
7.8	Beredskap og lederegenskaper	42
7.9	Mediehåndtering	44
7.10	Medierelasjoner/tillit/troverdighet	51
7.11	Politiske dimensjoner	55
7.12	Universitetet i Stavanger	58
7.12.1	Universitetets kriseplaner	59
7.12.2	Mediekurset	60
7.12.3	CenSe-saken	61
7.13	Medieanalyse UiS	62
7.13.1	Oppstart i februar	63
7.13.2	Intern uenighet avdekkes	65
7.13.3	Varslingssaken oppstår	65
7.13.4	Heftig debattforum	70
7.13.5	Morgenbladets omtale	71
7.14	Hovedfunn UiS	72
7.14.1	Kriseforståelse	73
7.14.2	Beredskap	80
7.14.3	Mediehåndtering og lederegenskaper	83
7.14.4	Medierelasjoner, tillit og troverdighet	93
7.14.5	Politiske dimensjoner	96
8.	Drøfting	100
8.1	Innledningsspørsmål	100
8.2	Kriseforståelse	100
8.3	Beredskap	102
8.4	Mediehåndtering	103
8.5	Medierelasjoner, tillit og troverdighet	105
8.6	Politiske dimensjoner	107
8.7	Medienes betydning	109
8.8	Robuste organisasjoner	111
9.	Konklusjoner	114
10.	Litteratur	116
11.	Vedlegg	120

1. FORORD

Denne oppgaven har primært opphav i nysgjerrighet. Undertegnede er journalist og derfor nysgjerrig, eller omvendt. Journalistutdanningen – fra Høgskolen i Stavanger (HiS) – og 17-18 års praksis som reporter har stimulert en tendens til å undre seg over hvordan visse ting henger sammen, og hvorfor mennesker opptrer slik de gjør i disse sammenhengene. Denne undringen førte til en retur til Universitetet i Stavanger (som HiS nå heter) hvor samfunnssikkerhetsstudiet ga anledning til fordypning i risikobegrepet med alle dets valører. I faget Kriseledelse fant jeg knaggen jeg søkte etter uten å vite det: Hvordan opptrer mennesker i kritiske situasjoner med medias søkelys på seg? Hvilke tanker, reaksjoner og betraktninger gjør beslutningstakere seg som blir kastet ut i akutte kriser? Hvilke beslutninger er det de ikke fatter? Her kunne jeg kombinere gammel kompetanse og praksis med nyvervet kunnskap. Håpet er at denne oppgaven kan gi et lite innblikk i temaet media og krisehåndtering med utgangspunkt i to lokale caser.

Underveis har jeg fått faglig veiledning fra flere personer, men først og fremst fra hovedveileder, professor Odd Einar Olsen. En særlig takk til ham for konstruktiv støtte og nyttig bistand i perioden da det spøkte for å bruke UiS som case. Takk også til samtlige kilder som har vist velvilje og latt seg intervju.

I tillegg vil jeg gjerne takke følgende personer for å ta seg tid til å dele kunnskap og kaste ball: konsulent i Proactima Tor Bjarne Olsson, UiS-ektorene Espen Reiss Mathiesen og Else-Beth Roalsø (særlig for utlån av faglitteratur), samt kollegiet ved samfunnssikkerhetsstudiet som i løpet av studietiden har praktisert åpne dører og vært imøtekommende og tålmodige.

En spesiell takk til familien min – Elisabeth, Marie, Mikkel og Molly – for utstrakt tålmodighet i løpet av studieperioden, og spesielt ukene i Las Galeras. Elisabeth (Randulff) og mine foreldre Inge Brigte og Ingerid Bø skal også ha honnør for korrekturlesing og gode innspill.

Ullandhaug, januar 2010

Sindre Bø

2. SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven i samfunnssikkerhet har utspring i en spesialisering rettet mot kriseledelse og håndtering av akutt situasjoner. Samtidig er tidshorisonten utvidet til å gjelde tiden før og etter selve akuttfasen. Problemstillingen "Hvordan preges krisen av kontakten mellom krisehåndtererne og journalistene?" har en åpen, utforskende tilnærming til emnet mediehåndtering i krise. Utgangspunktet for denne oppgaven var å se nærmere på medienes rolle i krisers unnfangelse og fødsel, og samspillet eller mangel på samspill mellom de som har ansvar for å håndtere krisen og journalistene. Hensikten har vært å gå i dybden på temaet og belyse hvordan krisen oppsto, hvordan den ble oppfattet og forstått, hvilken beredskap og hvilke medierelasjoner de impliserte har hatt, hvordan mediehåndteringen har slått ut, samt sette hendelsene inn i et større politisk perspektiv.

To caser er valgt, hvorav den første fordeler seg på to parter; forretningsmannen Fred Anton Ingebrigtsen samt kapitalforvaltningsselskapet Acta. Førstnevnte var gründer, styremedlem og majoritetseier i Acta da han mandag 16.juni 2008 ble siktet for innsidehandel. Den andre hovedcasen er Universitetet i Stavanger (heretter forkortet UiS), som fikk omdømmet og troverdigheten satt på prøve vinteren og våren 2009 i forbindelse med faglig strid og personkonflikt i ledelsen.

Det teoretiske grunnlaget er primært hentet fra to bøker; "The Politics of Crisis Management" (Boin et al, 2005) og "Media og krisehåndtering" (Olsen et al, 2008). Tor Midtbøs "Skandaler i norsk politikk" (2007) samt Kjetil Løviks "Håndbok i informasjonsberedskap" (2007) har også gitt en fruktbar tilnærming til kriser av det slaget som studeres i denne oppgaven. I tillegg er det sammenfattet en rekke kommunikasjonsfaglige råd som bygger på et utvalg av litteratur, artikler, offentlige publikasjoner, foredrag og erfaringer fra muntlige kilder.

Kvalitative metoder er tatt i bruk i datainnsamlingen, primært dybdeintervju med 27 respondenter og informanter. Av skriftlige kilder nevnes 154 avisartikler, epost mellom partene, styredokumenter, varslingskrift med tilsvar, granskningsreferater, kriseplaner og andre relevante dokumenter. En nøyere gjennomgang av disse fins i metodekapittelet.

Funnene er fordelt på fem hovedkategorier: Kriseforståelse, beredskap, mediehåndtering, medierelasjoner og politiske dimensjoner. Hver av disse gjennomgås relativt nøye for hver av casene i kapittel 7 Empiri.

2.1 Hovedfunn Acta

1. **Kriseforståelse.** Offentliggjøringen av innsidesiktelsen brakte både Acta og Ingebrigtsen ut i akutte kriser.
2. **Beredskap og lederegenskaper.** Ingen av aktørene hadde innøvd beredskap for denne typen hendelser, og kunne vanskelig ha det. Personlige egenskaper har betydning for en leders evne til å håndtere en krise.
3. **Mediehåndtering.** Mediehåndteringen hadde stor betydning for Actas del, mindre betydning for Ingebrigtsens del, men ikke avgjørende betydning for noen av dem.
4. **Medierelasjoner/tillit/troverdighet.** Å holde en lav profil overfor mediene kan være en funksjonell strategi, men straffer seg den dagen krisen rammer.
5. **Politiske dimensjoner.** Det norske politiet praktiserer en varierende mediepolitikk, blant annet ved å bruke siktelser som en måte å drive allmennprevensjon på. Dette får betydning for mediehåndteringen til dem som blir rammet.

2.2 Hovedfunn UiS

1. **Kriseforståelse.** Flertallet av kildene mener varslingssaken rammet UiS som en akutt omdømmekrise, men for Universitetets ledelse ble den mer akutt enn nødvendig.
2. **Beredskap.** UiS synes å ha beredskap, men for andre typer kriser enn personalkonflikter. Styret mangler rutiner for hvordan man kommuniserer den dagen det smeller.
3. **Mediehåndtering og lederegenskaper.** UiS-ledelsens forsøk på å påvirke Aftenbladets dekning av saken bidro ikke til å avverge krisen, tvert i mot. Ledelsen beskrives av utenforstående som oversensitiv for intern og ekstern kritikk.
4. **Medierelasjoner, tillit og troverdighet.** UiS-ledelsens hang til å dempe intern og ekstern debatt står i kontrast til universitetets egne prinsipper for informasjonshåndtering og ordskifte.
5. **Politiske dimensjoner.** Varslingssaken kan ses på som et uttrykk for en maktkamp på UiS der partene har tatt sterke virkemidler i bruk på begge sider.

I de oppsummerende og konkluderende kapitlene er funnene satt inn i en større sammenheng og relatert til tre stikkord:

- Kunnskap – om egen organisasjon, om forholdet til omverdenen, om hvordan mediene fungerer, om hvordan kriser oppstår og utvikler seg
- Kjennskap – til viktige representanter i medieverdenen og til aktører og interessenter som står i relasjon til virksomheten
- Karakter – personlige egenskaper, holdninger, sosiale ferdigheter og evner

3. INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING

Det går knapt en dag uten at vi kan lese, se eller høre om en eller annen form for krise som rammer norske personer, bedrifter, partier eller andre virksomheter. Ethvert politisk parti og konsern med respekt for seg selv har vært gjennom minst én krise. Ifølge Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap handler 70 prosent av all krisehåndtering om kommunikasjon (*"Veileder i kriseplanlegging for kommunens kriseledelse"*, DSB 2000). Svært ofte foregår denne kommunikasjonen gjennom mediene, i hvert fall hva offentlige kriser angår. En studie av informasjonshåndtering, krise og tilhørende relasjoner til journalister, blir dermed også en studie av krisehåndtering.

3.1 Ny mediehverdag

I en oppgave som innbefatter en analyse av medienes stoffproduksjon, må man ha den nye mediehverdagen i bakhodet. Som følge av internett har tidligere tidsfrister blitt supplert med et kontinuerlig press om å levere nyheter og oppdateringer døgnet rundt. Før i tiden ble vi fortalt hva som hadde skjedd, mens vi i dag blir fortalt hva som skjer. Konkurransen aviser, nettaviser, magasiner, radio- og tv-stasjoner i mellom er sterkere enn noen gang, og eierne øker kravene til økonomisk profitt. Den nye mediehverdagen er beskrevet på følgende vis i rapporten fra evalueringsutvalget for flodbølgekatastrofen i Sør-Asia (Reinås-utvalget 2005):

"Kravene til håndtering av informasjon har forandret seg radikalt de siste 10 årene. Mediene – presse, Tv, radio, nyhetsbyråer og nettportaler – er nå i en konkurransesituasjon som var utenkelig bare for få år siden. De er mer pågående enn noen gang før, mer opptatt av å få egne vrier på fellesinformasjon og mindre tilbakeholdne overfor myndighetene."

Mediene jager mer nådeløst enn tidligere dette noe udefinerbare begrepet "stoff" (se "nyhetskriterier" i neste kapittel). Og kriser, i alle valører, er godt stoff. Ifølge Olsen og medarbeidere (2008) får krisehåndtererne følgelig ikke arbeide i fred og ro. De bygger opp buffere i form av informasjonsavdelinger og pressetalsmenn mellom medier og reelle beslutningstakere. Således er krisehåndtering blitt et fag og en bransje de fleste private bedrifter og offentlige foretak må forholde seg til.

En undersøkelse i regi av Handelshøyskolen BI om krisehåndtering blant 202 norske bedrifter fra ulike bransjer (Silkoseit & Unsgaard 2004), viser at flertallet av bedriftene er uforberedt på kriser, selv om de tror de kan bli rammet av en. Ifølge deres tall har bare 40 prosent av bedriftene utviklet en krisekommunikasjonsplan, mens halvparten har etablert en kriseplan. Samtidig tror over 90 prosent de vil kunne håndtere en krise på en tilfredsstillende måte. Dette indikerer at krisekommunikasjon er et fagfelt hvor mange bedrifter har et forbedringspotensial.

Mens bedriftene forsøker å bli mer profesjonelle, er mediene blitt flere og mer kravstore. I denne atmosfæren av ulik agenda, forskjellige rammebetingelser, uklare forventninger og divergerende ansvar kan det fort oppstå mistenksomhet og haltende kommunikasjon, ikke minst i situasjoner preget av tidspress. Selv om kriseledere og journalister har forskjellige utgangspunkt, har de også felles interesser, men kanskje uten å være helt klar over det. Slike kontaktpunkter er interessante å belyse nærmere.

3.2 Hva er en krise?

Politiske skandaler, ulykker og nesten-ulykker, katastrofer og uvær, branner og havarier, lovbrudd og ekteskapsbrudd – alt sammen kan være kriser for dem det angår. Disse hendelsene og situasjonene har ulik karakter av drama, samtidig som de bærer med seg flere av krisens kjennetegn; de er til en viss grad **uforutsette** og **uunngåelige**, alltid **uønskede**, som regel **uregjerlige**, ofte **usikre**, de har **ulike årsaker**, **ulikt utviklingsforløp** og **ulikt utfall**. Hva som fortjener merkelappen krise – om en situasjon eller medieomtale i det hele tatt er en krise – vil vurderes og oppleves på ulike måter i ulike kontekster av ulike aktører. Etymologisk er krise en gammel medisinsk betegnelse på tilstanden der pasienten svevde mellom liv og død. En krise kan være både konstruktiv og destruktiv, den utgjør mulighet og fare alt etter hvem som er interessent. Det som er felles for de aller fleste kriser, og som er fokus for denne oppgaven, er at **kriser er utsatt for medienes søkelys**.

3.3 Problemstillingen

Kriser er, ifølge moderne forståelse, ikke en begrenset hendelse som oppstår av ingenting for så å fordufte. Kriser er utslag av prosesser, eller er en prosess i seg selv. Uten å legge noen eksplisitt hypotese eller klart formulert teori til grunn, fikk denne oppgaven et eksplorativt utgangspunkt: Hva er det som skjer av interaksjon mellom medier og bedrift som påvirker forløpet av en krise? Går det an å gjøre analyserbare og generaliserbare funn her?

”Når avisen ringer, mediehåndtering i krisens startfase” ble den første arbeidstitelen på oppgaven i et forsøk på å fange momentet der en stor avis tar kontakt med en bedrift eller virksomhet og begynner å stille de vanskelige spørsmålene. Etter nøyere vurderinger og nærmere studier forsto jeg at det ble vanskelig å studere mediehåndteringen i akutfasen, uten samtidig å ta høyde for mediehåndteringen i tiden før og etter krisens offentliggjøring. Relasjoner mellom interessentene, i tillegg til virksomhetens mediehistorikk, har betydning for hvordan krisen oppstår og håndteres. Dermed beveget problemstillingen seg mer i retning av å se på mediehåndteringen i et videre tidsperspektiv enn bare akutfasen. Hensikten var å belyse kontakten mellom interessentene i en krise – det vil si kriseleder/beslutningstaker, journalister

og andre parter – samt analysere det redaksjonelle produktet som publiseres som følge av denne kontakten. Hvordan påvirker og preger alt dette krisens utvikling, omfang og art?

I arbeidet med å bygge en plattform å gjennomføre oppgaven ut fra, dukket det opp stadig nye spørsmål. Dokumentet med relevante spørsmål nedskrevet fylte til slutt over seks tettskrevne sider, åpenbart flere enn hva som er hensiktsmessig å besvare i en masteroppgave. Dette indikerte samtidig at temaet var verd å kikke nærmere på. For å unngå at problemstillingen endte opp med å bli brutt ned i et overveldende antall undertema og delspørsmål, ble det naturlig å søke et ukomplisert utgangspunkt. Den endelige problemstillingen ble til slutt åpen og enkel: **”Hvordan preges krisen av kontakten mellom krisehåndtererne og journalistene?”** Det er et spørsmål det går an å få mange svar på, men uten en illusjon om å kunne gi en fasit. Denne oppgaven er således et forsøk på å besvare hvordan samspeillet mellom aktørene i en krise *kan* påvirke krisens utvikling, med utgangspunkt i de to valgte casene. I et forsøk på å snevre inn oppgaven og gjennomføre en innledende systematisering, ble de konkrete spørsmålene til kildene brutt ned til fire hovedtema:

1. Kriseforståelse, kriseoppfatning
2. Beredskap/robusthet
3. Mediehåndtering
4. Kriselederens personlige egenskaper

3.4 Casene

Av faglige og praktiske grunner falt valget på to saker som begge har fått bred mediedekning, men på vidt forskjellige måter. Begge har opphav i Stavanger-området med lokale aktører. Der den ene fikk massiv mediedekning i samtlige riksmidier og lokalmediene i Stavanger, fikk den andre intens dekning i bare én avis: Stavanger Aftenblad.

Case I: Universitetet i Stavanger ble vinteren og våren 2009 rammet av flere konflikter i toppledelsen. Striden handlet om faglig uenighet, personstrid, angivelig mobbing og trakassering med påfølgende varslings sak – alt sammen brettet ut i Aftenbladet.

Case II: Finansselskapet Acta og hovedaksjonær Fred Ingebrigtsen ble mandag 16.juni 2008 rammet av en siktelse mot Ingebrigtsen og fem av hans venner og slektninger med påstand om innsiddehandel. Siktelsen ble den største nasjonale nyhetssaken den uken, i en periode der Acta allerede var hardt rammet av kritisk presse.

4. BEGREPSAVKLARINGER

Beskrivelsene nedenfor er mer å betrakte som begrepsavklaringer enn absolutte og kategoriske definisjoner. De er satt sammen av innspill fra et større antall kilder og bearbejdet slik at det blir feil å henvise dem til enkeltreferanser. De statlige veilederne for krisehåndtering og krisekommunikasjon publisert av Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap er imidlertid en vesentlig kilde. Det henvises for øvrig til litteraturlisten. Begrepene er listet etter relevans i denne oppgaven.

Krise – en hendelse eller situasjon som truer eller kan true en virksomhets kjernevirksomhet og/eller troverdighet. En utvidet forståelse: Krise er en risikabel situasjon som avviker fra normaltilstanden, oppstår plutselig, truer grunnleggende verdier (liv, helse, miljø, livsgrunnlag, økonomiske interesser) og som krever umiddelbare tiltak/beslutninger under tidspress. Virksomheten din kan befinne seg i en krise også når du som leder måtte være uenig i "diagnosen", som for eksempel når mediene har bestemt at du har en krise (se informasjonskrise).

Krise (psykologisk definisjon) – den psykologiske reaksjonen mennesker opplever når vanlige mestringsstrategier ikke er tilstrekkelige for å finne løsninger på en vanskelig situasjon. En krise representerer en forstyrrelse i den psykologiske balanse. Krise på det menneskelige planet kan handle om fysisk skade, men like gjerne om tap av ære, anseelse, framtidsutsikter, livskvalitet og økonomiske verdier.

Krisehåndtering – summen av tiltak som iverksettes fra hendelsen inntreffer til normaltilstand eller stabilitet er gjenopprettet. Tiltakenes hensikt er å begrense skade og hindre eskalering, og bringe krisen til opphør. Et kjerneelement i krisehåndtering er kommunikasjon. Krisehåndteringen skal redde liv, begrense miljøødeleggelser, sikre omdømmet og økonomiske verdier og motvirke en negativ hendelsesutvikling.

Krisekommunikasjon/kriseinformasjon – all utveksling av informasjon med egne ansatte, mediene, publikum og samarbeidspartnere i alvorlige situasjoner og kriser. Krisekommunikasjon handler om å formidle viktige og presise budskap på en effektiv måte under tidspress. Kommunikasjonen skal synliggjøre ansvarsforhold og koordinering mellom interne og eksterne interessenter. God krisekommunikasjon forutsetter troverdighet hos partene, samt jevnlig øvelser og evaluering. Krisekommunikasjon handler om det som skjer nå eller har skjedd.

Kriseledelse – evnen til å identifisere, forstå og håndtere en kritisk hendelse/situasjon under tidspress og usikkerhet. Kriseledelse består av beslutninger før, under og etter kriser. Samtidig er 'kriseleder' et noe misvisende begrep fordi du leder ikke krisen. Du leder i krisen, men du forsøker å avvikle krisen. Kriseledelse dreier seg om beslutninger, før, under og etter kriser.

Informasjonskrise – manglende evne til å motta, innhente, bearbeide og sende ut tilstrekkelig og korrekt informasjon. Hvis det foregår mye informasjonsutveksling i mediene og mellom eksterne interessenter som virksomheten ikke har kontroll på, kan dette kalles en informasjonskrise. En informasjonskrise kan oppstå som en isolert krise, ofte i kjølvannet av den opprinnelige krisen. Et vesentlig trekk ved informasjonskriser er informasjonsvakuum, som oppstår som følge av at virksomheten ikke klarer å etterkomme informasjonsetterspørselen.

Beredskap – tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere kriser og andre uønskede hendelser. Kriser er vanskelige å forberede seg på. Derfor bør beredskapen være åpen og fleksibel, det vil si utgjøre et fundament for improvisasjon.

Beredskapsplan – en plan som forteller hvem som har ansvar, og hvem som gjør hva – og i hvilken rekkefølge – den dagen det smeller. Beredskap er å forvente det verste og forsøke å ha en proaktiv holdning, det vil si å være føre vår.

Informasjon vs kommunikasjon – informasjon forklares gjerne som en enveis prosess der en sender overfører et meningsbærende budskap (tekst, bilde, lyd) til en mottaker. Kommunikasjonsbegrepet brukes for å synliggjøre toveisprosessen og samhandlingen i en slik utveksling av informasjon. Begrepene brukes ofte om hverandre.

Informasjonsberedskap – evnen virksomheter har til raskt å etablere systemer for å varsle, koordinere, strukturere og utføre arbeidet med kommunikasjon og informasjon i en krisesituasjon. Ansvar, roller og rutiner for dette fremgår av virksomhetens informasjonsberedskapsplan, se nedenfor.

Kommunikasjonsberedskap – et ledd i beredskapsplanen som er å betrakte som forberedelser til hvordan man skal håndtere kommunikasjonsbehovet som oppstår i en akutt krisesituasjon. Langt på vei synonymt med informasjonsberedskap. Merk: En informasjons- eller kommunikasjonsberedskap som ikke øves, er verdiløs.

Informasjonsberedskapsplan – en oversikt som beskriver hvordan virksomheten skal satse på informasjon og kommunikasjon for å nå bestemte mål. Planen skal skissere et system for å omsette informasjonsstrategien/-beredskapen til praktiske tiltak. En informasjonsberedskapsplan bør inngå i virksomhetens totale beredskapsplanverk.

Akuttfasen – øyeblikket der en krise blir kjent for de impliserte og den påfølgende perioden preget av sjokk, søking-og-kaving, motstridende eller manglende eller massiv informasjonsstrøm, begrenset oversikt og kamp for å komme à jour med utviklingen. For enkelte ledere kan akuttfasen forårsake negativt stress, men ikke nødvendigvis. Akuttfasen kan også for suksessfulle krisehåndterere være preget av ro, konsentrasjon, flyt og høy innsats, og like fullt være en akutt fase.

Kategorisering – abstrahering av data, forenklende inndeling i grupper for å kunne sammenlikne. Et beslektet begrep er koding, det vil si å konsentrere meningsinnholdet i en tekst. Koding er en del av tolkning.

Innsidehandel – ifølge lov om verdipapirhandel er det kriminelt å handle i aksjer dersom en har innsideinformasjon om angjeldende selskap. Med innsideinformasjon menes presise opplysninger som kan påvirke kursen på de finansielle instrumentene merkbart, og som ikke er offentlig tilgjengelig eller allment kjent i markedet.

Nyheter – noe vi ikke visste fra før eller som akkurat har hendt. Hendelser og saksforhold blir til nyheter gjennom en journalistisk fortolkning, prioritering og presentasjon (strukturering). Nyheter blir definert av nyhetskriterier som aktualitet, vesentlighet, allmenn interesse, sensasjon, identifikasjon, konflikt, nærhet, konsekvenser med flere. En nyhetsartikkel skal gi svar på hvem, hva, hvor, når og hvorfor.

Omdømme – summen av forventninger som ansatte, interessentlandskap og målgrupper har til en aktør og aktørens leveranse og atferd.

PR – kommunikasjon med sikte på å påvirke holdninger og atferd, eller bevisst håndtering av kommunikasjon mellom en organisasjon og dens interessenter og publikum.

Risiko – usikkerhet om hva som blir konsekvensene eller utfallene av en gitt aktivitet, og sannsynligheten for at det skal skje.

5. TEORI

"Forskning uten teori er blind, og teori uten forskning er tom."

Bourdieu & Wacquant 1992, etter Blaikie 2005

Dette sitatet sier med få ord det mange bruker bøker på å forklare. Så enkelt kan "teori" i akademisk forstand forklares, og likevel er det et utfordrende begrep å håndtere. Jacobsen beskriver teori som *"en forenkling av en komplisert virkelighet, en slags skissemessig oversikt"* (Jacobsen 2005: 377). Teori hjelper til med å sette ord på en virkelighet, eller bidra til en versjon av denne virkeligheten ved å tydeliggjøre et uoversiktlig forskningsmateriale. Teori skal i vitenskapelig øyemed brukes til å sortere ut en bestemt måte å betrakte et fenomen på; gi forskeren et sett faglige briller. "Forkunnskap" er en annen betegnelse som kan bidra til å utdype teoribegrepet. Grønhaug (1999) setter som mål for forskningsprosessen å reformulere aksepterte oppfatninger for å se nye perspektiv og løsninger, men observasjon og refleksjon må skje ut fra allerede eksisterende kunnskap (teori). Man kan si at ny teori springer ut av gammel.

Case-studier egner seg ifølge Jacobsen (2005) til teoriutvikling og teoretisk generalisering, og i henhold til Yin (2003) til analytisk generalisering. Det har vært en intensjon med denne oppgaven å kunne oppsummere funnene i en eller flere teser som kan ha gyldighet utover de aktuelle casene. Ambisjonen er ikke å konstruere noen overordnet, vitenskapelig hypotese av pretensiøs karakter, men forhåpentlig enkle og testbare betraktninger. Samtidig er teoridanning også en del av designprosessen, men da forstått som teoretisk utgangspunkt. Det er primært dette resten av teorikapittelet dreier seg om, men målet er ikke å formulere en uttømmende teori. På dette punktet er det støtte å hente hos Yin (2003: 29):

"This theory should by no means be considered with the formality of grand theory in social science, nor are you asked to be a masterful theoretician. Rather, the simple goal is to have a sufficient blueprint for your study, and this requires theoretical propositions, usefully noted by two authors as "a (hypothetical) story about why acts, events, structure, and thoughts occur" (Sutton & Staw, 1995, p. 378)".

5.1 Flere fagområder

Denne oppgaven omhandler krysningspunktet for to fagområder – krisehåndtering i møte med journalistikken. På noen områder har disse to fagområdene sammenfallende interesser, men i en krise vil journalister og krisehåndterere som regel ha forskjellige roller og forskjellig lojalitet, med tilhørende ulikt "pensum". I tillegg finnes det et tredje fagfelt som opererer mellom disse to; PR- og informasjonsrådgivningsbransjen. En stort antall personer og firma

lever av å drive mediehåndtering, medietrening, omdømmebeskyttelse og tilsvarende kommunikasjonsprosesser. Slike kommersielle aktører bygger sitt arbeid på et noe annet pensum enn det som er lagt til grunn i denne oppgaven. Litteratur fra de to førstnevnte akademiske leirene er mer relevant for problemstillingen, men kombinert med innspill fra nevnte PR-sektor. Blant annet har det vært naturlig og nyttig å skjele til flere artikler fra Norsk Kommunikasjonsforenings nettsider¹ som berører problemstillingen, og som føyer seg inn bak eller kontrasterer funnene fra intervjuene med ulike informasjonsrådgivere.

5.2 Relative kriser

En viktig bok for oppgavens teoretiske bakgrunn og ramme er *"Media og krisehåndtering – en bok om samspillet mellom journalister og krisehåndtere"* (Olsen, Mathiesen & Boyesen 2008). Som det framgår av tittelen tangerer den problemstillingen, men uten å ta inngående for seg den typen kritiske situasjoner som Acta og UiS havnet i. Tradisjonelt tar faglitteraturen i "crisis management" ofte utgangspunkt i typiske ulykker eller katastrofer med skadde og døde personer, eller andre hendelser preget av blålys og dramatikk. Kriser kan være både mer og mindre enn dette, de trenger ikke være fysiske. En leders atferd eller utsagn alene kan skape en krise. En negativ avisartikkel kan ha katastrofal effekt for et lite og sårbart firma, men knapt være noe å bry seg om for en stor og mer robust bedrift. Ifølge Løvik (2007) handler moderne tenkning rundt krisebegrepet om langt mer enn katastrofelignende tilstander. Det legges blant annet stor vekt på omdømmebygging og trusselbilder. Dette momentet er spesielt relevant for casen hentet fra UIS.

I Tor Midtbøs "Skandaler i norsk politikk" (2007) gis det en innføring i hvordan 'politiske skandaler' i bunn og grunn kan sidestilles med 'kriser', men ikke kriser der helse, miljø eller vitale samfunnsstrukturer er truet. Her er det snakk om belastende saker for enkeltpersoner eller partier (organisasjoner). Felles for de fleste er at mediene har spilt en vesentlig, om ikke avgjørende rolle, i å definere skandalens omfang. Midtbø beskriver skandaler som karakterisert av intens spenning og uvisshet, med andre ord kjennetegn som også preger kriser. Disse momentene er aktuelle å bruke i denne oppgaven ettersom ingen av krisene som diskuteres er av blålys-karakter, men har skandaløse kjennetegn som beskrevet av Midtbø.

Som nevnt tidligere, kan krise-begrepet være mangetydig og problematisk å definere presist. På seminaret "Mediehåndtering i krise" på BI i Oslo juni 2009 tok flere deltakere til orde for at krisebegrepet var blitt utvannet. Administrerende direktør i kommunikasjonsbyrået JKL,

¹ Se linken www.kommunikasjon.no.

Cecilie Ditlev-Simonsen, beskrev 'krise' som et begrep som er for lett å ty til. Hun så sjelden kriser, men snarere noen situasjoner som var vanskeligere å håndtere enn andre. Hennes definisjon av kriser var mer bedriftsøkonomisk anlagt: "[Det er krise når] strategiske verdier trues i en situasjon der selskapet mister, eller risikerer å miste, kontroll over utviklingen." Hva som er en krise, er med andre ord relativt, noe som også er et moment hos Olsen et al (2008). Dette er noe av det fascinerende med kriser; hver av dem har sitt særpreg og framstår ulikt alt etter hvilket perspektiv man anlegger. Også dette blir diskutert i oppgaven for begge casenes del: Hvorfor ble ikke innsidesiktelsen til en enda større krise for Acta? Hvordan endte en personalkonflikt opp med å bli en omdømmekrise for UiS?

5.3 System i kaoset

Forskningen viser at kriser ofte følger et gjenkjennelig mønster; de kan deles inn i typologier og har visse fellestrekk. Det samme kan sies om mediernes og journalistenes atferd; den er ofte forutsigbar. Lærer man pressen å kjenne, gir det større muligheter for å opptre proaktivt på egne vegne. Formaninger om å lære å forstå journalisters oppførsel og deskens tenkning går igjen i de fleste bøker om krisehåndtering, og kan betraktes som et elementært råd som øker sannsynligheten for vellykket mediehandtering i krise. Dette er noe "Media og krisehåndtering" (Olsen et al, 2008) tar høyde for. Samtidig viser andre funn i denne oppgaven at dette ikke alltid er nok. En krisehåndterer kan ha stor fordel av personlig kjennskap til journalister fra før krisen inntreffer, eller nyte godt av en tillit i offentligheten på bakgrunn av tidligere medieomtale. Selvsagt kan en snu dette: Svekket omdømme og troverdighet på forhånd kan vanskeliggjøre en krisehåndtering. Betydningen av tillit – internt og eksternt – er i det hele tatt vanskelig å overvurdere. Dette er også sentralt i "Media og krisehåndtering".

5.4 Latente kriser

En kjernepåstand i "*The politics of crisis management*" (Boin, Hart, Stern & Sundelius 2007), er at det er bortimot umulig å forutse med noenlunde presisjon når og hvor en krise oppstår. Samtidig beskrives kriser som en implisitt del av et system som kommer eksplisitt til uttrykk. Med andre ord: Kriser er en del av bedriften din, men uten at du ser dem. De ligger latent. Også andre teoretikere (Perrow 1999) er inne på det samme: Kriser og katastrofer kommer tilsynelatende overraskende, men svært ofte viser det seg at hendelsene bare har ventet på å skje fordi feil har ligget latent i teknologier, organisasjoner eller rutiner, og uheldige omstendigheter kan utløse de kritiske hendelsene. I ettertid ser vi hvordan krisen kunne vært forhindret. Det skjebnesvangre og fascinerende med kriser er at de starter lenge før man merker dem, og noen kriser vil ramme med full tyngde, uansett beredskap. Dette er en tilnærming som er treffende særlig for UiS-casens del: Det som i ettertid er kalt 'Bjørkum-

saken' oppsto ikke av ingenting, men bygger på dyp faglig uenighet og langvarig personkonflikt.

En annen pilar i "The politics of crisis management" er, som det fremgår av tittelen, de politiske dimensjonene ved kriser: Hvorfor oppstår kriser? Hvem har interesse av dem? Hvordan kan interaksjonen mellom interessenter og journalister være et uttrykk for det politiske spillet som er med å styre krisers forløp? Slike avveininger er relevante ikke bare for krisene som er i fokus for denne oppgaven, men nær sagt for alle typer kriser.

Forståelsen av at kriser går gjennom "svangerskap" før de ser dagens lys, har også med risikovurdering å gjøre. Hva er risiko for min bedrift? Hvordan se faktorene som øker eller reduserer risiko? Professor Terje Aven er blant de vitenskapelige gründerne av samfunnssikkerhetsstudiet ved UiS, og en av de norske forskerne som har bidratt til å formulere den moderne forståelse av risiko. Ifølge Aven kan ikke risiko skilles fra vurderinger. Risiko er en vurdering. På samme måte er ikke kriser noe som alltid kan forutses og forhindres eller håndteres prikkfritt, bare man anstrenger seg nok. Kriser er noe man bare til en viss grad kan unngå, og ellers jobbe for å redusere konsekvensene av. Nullvisjonen er utopisk. I en kronikk i Aftenbladet 7.mai 2009, da det kokte som mest rundt UiS sin varslings sak, skrev Aven om de sorte svanene som et bilde på viktige usikkerhetsfaktorer i tradisjonelle risikoanalyser:

Disse usikkerhetsfaktorene er de såkalte sorte svaner i terminologien til den kjente forfatteren Nasim Taleb. I hans bok Black Swans forteller han at europeerne tidligere trodde at alle svaner var hvite. Men sorte svaner fins (...) – problemet var bare at en ikke visste om dem. Slik også med de ekstreme og uventede hendelsene. I ekspertenes sofistikerte og detaljerte analyser er all fokus på de hvite svaner. Usikkerhetsfaktorene, de sorte svanene, kommer ikke med i analysene."

Å søke svar på problemstillingen er dermed også en jakt på de sorte svanene for Acta, Fred Ingebrigtsen og UiS sin del. Hvilke "blind spots" er det man må speide etter i egen organisasjon, som gjør det enklere å reagere riktig når alarmen går? Hvem er det av våre bekjentskaper i pressen som kan bistå oss nå? Hvordan få en brysom journalist til å bli en ressurs i akkurat denne situasjonen? Hvordan øve opp sin egen årvåkenhet?

Ut i fra personlig erfaring som journalist og kunnskap ervervet gjennom lesing av blant annet ovennevnte litteratur, så foreligger det følgende teoretiske antagelser som et utgangspunkt for denne besvarelsen:

- Krisehåndtering har med kriseidentifikasjon å gjøre, det vil si evnen til å forutse kriser eller oppfatte en kritisk situasjon i det den oppstår.
- En krise kan være enklere å håndtere dersom lederen ikke betrakter den som en krise, men som en uunngåelig og implisitt del av en organisasjons liv.
- Mediehåndtering i en krisesituasjon har å gjøre med forståelse av journalisters virke og samfunnsoppdrag, samt personlig kjennskap og tillit.
- Mediehåndtering i krise har å gjøre med innsikt i hvordan kriser kan være politiske av natur, og stikke dypere enn den konflikten som kommer til uttrykk.
- Mediehåndtering i krise handler om å kjenne til en rekke konkrete råd som redegjøres for i neste kapittel, hvorav de to viktigste er åpenhet og sannferdighet.

Jeg ble oppmerksom på den siste faktoren etter studier av ytterligere litteratur enn den som allerede er nevnt. Disse bøkene, veiledningene og artiklene (se litteraturlisten) tar for seg aspekter ved journalistikk, krisejournalistikk, krisehåndtering, presseetikk, tillit, omdømme og risikovurderinger som er nyttige å ha som referanseramme i den videre analysen og drøftingen. Mange av disse har pragmatiske tilnærminger og munner ut i konkrete råd. Disse er oppsummert i empiri-kapittelet ut fra hva som er relevant for denne oppgaven.

Samlet kan det teoretiske grunnlaget betraktes som en basis å reise denne besvarelsen på. Mesteparten av grunnmuren til et hus er normalt skjult. Det er mer interessant hva som befinner seg i etasjene over kjelleren, så lenge fundamentet er solid.

6. METODE

"En ting er teori, en annen ting er pakk-is."

Bjørn Staib, norsk polfarer

Metoden er verktøykassen for å besvare problemstillingen. Aubert (1965: 196) sier en metode er *"en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med til arsenalet av metoder"*. Et slikt utgangspunkt er befriende åpent. Det blir som å peke på verktøykassen og si "der er metoden min!" Samtidig er det nødvendig å åpne kassen og presisere nærmere hvilke redskaper som er brukt for å begrunne hvordan oppgaven er løst. Metoden blir utdypet i avsnittene som følger, men det henvises også til vedlegg I "Prosjektskisse" og vedlegg II "Informantbrev". En annen metodisk retningslinje er Grønhaugs (1999) påpekning av at en forskningsprosess bør starte med et spørsmål der svaret ikke er gitt på forhånd. I så måte er det interessant å se nærmere på unike caser.

6.1 Case-studie med dybdeintervju

Betegnelsen "case" kommer fra det latinske casus og fremhever betydningen av det enkelte tilfelle. Ved å gå i dybden kan man avdekke ting man ikke var klar over på forhånd, og metodisk kan forskeren gå både beskrivende, forklarende og utforskende til verks. Dermed blir "hva-", "hvordan-" og "hvorfor"-spørsmålene sentrale i disse typer studier.

En case-studies styrke er ifølge Yin (2003: 8) *"... its ability to deal with a full variety of evidence – documents, artifacts, interviews, and observations"*. Dette er passende for denne oppgavens del, hvor dybdeintervjuer samt dokumenter i form av epost, sakspapirer, leserinnlegg, åpne brev og ikke minst avisartikler utgjør kildegrunnet. For å analysere denne typen materiale er kvalitativ metodikk velegnet, særlig når målet er en analytisk beskrivelse av et fenomen, med tilhørende fortolkning og helhetlig forståelse. For å kunne forstå mediehandteringen og effektene av den i innsidesaken og varslingssaken, er det nødvendig å veksle mellom de nevnte skriftlige kildene og svarene fra respondenter og informanter, og helst innenfor det teoretiske rammeverket som er tegnet opp. Denne kvalitative undersøkelsen bygger på åpne, delvis strukturerte intervjuer hvor hensikten er å samle inn mye data fra relativt få informanter sammenlignet med et kvantitativt utvalg. I kvalitativ metode vil man undersøke færre forekomster, men undersøke dem mer grundig. Man kommer i direkte kontakt med kildene, og får mulighet til å justere spørsmålene avhengig av hvilken vei intervjuet tar, og hvilke svar man allerede har fått. Til dette formålet

er prefabrikerte spørreskjema mindre egnet. Kvalitativ metodikk framsto som mer fleksibel og velegnet fordi den gir nærhet til det som skal studeres, og setter forskeren i direkte kontakt med subjektene. For å kunne besvare problemstillingen er analyse mer hensiktsmessig enn kvantitativ måling, når målet er å oppnå en helhetlig forståelse av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i.

I denne sammenhengen egner ord seg bedre enn tall til å analysere sosiale prosesser, som interaksjonen mellom ledere og journalister. En drivkraft var å få anledning til å gjennomføre langvarige og relativt ustrukturerte intervjuer med det formål å kunne belyse sakskomplekset fra flere ståsteder. Hensikten har vært å få en tykk beskrivelse for å kunne innta ulike perspektiv i drøftingen, ikke minst for å se etter motsigelser, inkonsistens, tvetydighet eller skjulte budskap informantene og respondentene imellom.

6.2 Reliabilitet og validitet

Et av fortrinnene til kvalitative intervju er nettopp at de bidrar til å samle inn kontrasterende og utfyllende data om samme tema. Samtidig er det en fare for at tvetydige og divergerende svar er uttrykk for mindre pålitelige og gyldige svar. Ville kilden svart annerledes dersom en annen forsker spurte, eller hvis spørsmålet var stilt annerledes? Hvor objektive og generaliserbare konklusjonene i denne oppgaven er, beror på hvor reliable og valide svarene og funnene er. Er resultatet av denne typen undersøkelse å betrakte som et øyeblikksbilde sett fra undertegnedes ståsted, der forskningsobjektene tilfeldigvis ga disse svarene i denne perioden?

En annen forsker kunne nok fått noe avvikende eller nyanserte svar, men dersom samme intervjuguide ble brukt og han eller hun dvelte like mye ved de samme temaene som er gjort i denne oppgaven, er det grunn til å tro at dataene er repliserbare. Ikke minst med tanke på at samtlige kilder har fått tilsendt en reinskrevet versjon av intervjuet og fått tid og anledning til å tenke seg om, og korrigere hvilke svar man faktisk ønsket å gi. Disse svarene er ikke tilfeldige. Et annet moment som peker i retning av pålitelige og valide svar er at begge casene var dramatiske hendelser for de impliserte, og at de fleste kildene ga inntrykk av å ha brukt mye tid i etterkant på å analysere og forstå hva som skjedde.

Om ikke alle muntlige svar framstår som så pålitelige som man kunne ønske, bidrar trianguleringen – vekslingen mellom ulike kilder – til å gjøre drøftingen mer solid. Målet med en oppgave er å kunne presentere robuste resultater som står på flere ben.

6.3 Tre grunnleggende spørsmål

Blaikie (2005) tilrår at forskningsdesignet skal svare på tre grunnleggende spørsmål: Hva skal studeres? Hvorfor skal det studeres? På hvilken måte skal det studeres? Utformingen av forskningsdesignet starter i henhold til Blaikie med utformingen av spørsmål eller problemstilling. Blaikies modell 1.1 (ibid), er fruktbar å skjele til og har vært nyttig for denne oppgavens del. Han anbefaler en prosessuell framgangsmåte fra formulering av tema/problemstilling til spørsmål, strategi, begrepsfesting og utarbeiding av teorier/hypoteser, valg av datakilder og datainnsamling, kategorisering og koding samt tilhørende reduksjon til analyse og drøfting.

6.4 Valg av case

Som nevnt i forordet, er en viktig drivkraft for denne oppgaven nysgjerrighet. Hva var det som foregikk i hodene og på kammerset til dem som ble utsatt for mediekjøret da innsidesaken mot Acta/Fred Ingebrigtsen og varslingsaken mot UiS ble offentliggjort?

Før valget falt på disse to casene ble en rekke andre mer eller mindre offentlige kriser vurdert i samråd med ulike veiledere. Det primære utvalgsriteriet var å finne caser som kunne gi interessant informasjon i forhold til problemstillingen. Til syvende og sist var det studentens eget valg å satse på Acta og UiS ut fra den bedømmelsen at disse var faglig gode og interessante saker å ta tak i, og at de var praktiske å gjennomføre ettersom de fleste relevante aktører befant seg i Stavanger. Begge krisene hadde en relativt brå oppstart og medførte stor medieoppmerksomhet. Alternativt ble det diskutert å konsentrere seg om bare én case, men metodisk sett ble det ansett som en styrke for oppgaven å ha minimum to, blant annet med tanke på sammenlikning. Dette får også støtte hos Yin (2003: 19) som skriver at *"...most multiple-case designs are likely to be stronger than single-case designs."* Det handler om ikke å legge alle eggene i en kurv.

6.5 Spørsmål, respondenter, informanter

Vedlegg III "Spørsmål" er også relevant for metodekapittelet, men ikke som et konkret spørsmålssett som noen av de muntlige kildene er forelagt. Vedlegg III er mer å betrakte som en "spørsmålsbank" eller master-intervjuguide av generell karakter, men ikke tematisert mot hver enkelt case. De ulike spørsmålssettene som hver enkelt kilde svarte på, besto til en viss grad av generelle spørsmål, men i hovedsak av mer aktuelle spørsmål knyttet opp til hver enkelt case.

Innledningsvis var planen å la respondentene svare på både generelle spørsmål fra vedlegg

III, og mer konkrete spørsmål relatert til casen de er en del av. Imidlertid viste det seg lite fruktbart å stille generelle, faglige spørsmål om krisehåndtering, beredskap et cetera, i hvert fall uten en forutgående runde om deres egne personlige erfaringer knyttet til temaet. Respondentene var mest innstilt på å svare på spørsmål om den aktuelle saken, og hadde best forutsetninger for det.

På dette punkt er det på sin plass å klargjøre skillet mellom respondenter og informanter. Ifølge Jacobsen (2005) er en respondent en person som har direkte kjennskap til det fenomenet som undersøkes. En informant er en person som ikke representerer det fenomenet som undersøkes, men som har god kunnskap om det. I denne oppgaven er altså respondentene de kildene som har tilknytning til Acta og UiS, mens informantene er de eksterne aktørene som har kunnskap om oppgavens tema, men ikke mer kunnskap om casene enn de har som vanlige mediebrukere. Fellesbetegnelsen blir "muntlige kilder".

En type kilde som skiller seg ut, er journalistene som dekket sakene. Disse har direkte kjennskap til hver case og en viss innsikt i temaet krisehåndtering. Derfor var også journalistenes svar ekstra interessante, selv om de ikke kan betraktes som uhildete i og med at de representerer den ene hovedaktøren i problemstillingen – mediene.

6.6 Muntlige og skriftlige kilder

Samtlige muntlige kilder fikk tilsendt vedlegg II "Informantbrev" før selve intervjuet fant sted. På den måten ble de forberedt på problemstillingen og hvilke spørsmål som ventet dem. (Merk: Problemstillingen er siden endret.) Som det framgår av "Informantbrevet", er intervjuet *"et forsøk på å få tilgang til din innsikt [om mediehandtering i krise] som igjen bygger på personlig erfaring"* (vedlegg II).

De fleste kildene fikk dessuten tilsendt sammendrag av avisartikler og tv-innslag som gjorde det lettere å rekapitulere hendelsene (vedlegg IV "Acta-medieresymé" og vedlegg V "UiS-medieresymé"). Selv om begge casene er relativt ferske (fra våren 2009 og sommeren 2008), skjedde mange begivenheter over et kort tidsrom, og det kunne ikke forventes at kildene husket alt riktig i kronologisk rekkefølge. Derfor kunne medieresyméene, opprinnelig satt sammen som et ledd i medieanalysen i oppgaven, være til hjelp for å gi mer presise og utfyllende svar, samt for å hindre eterrasjonalisering. Å studere en case som ble undergitt bred dekning i mediene, er fordelaktig slik sett: man får en skisse over begivenhetenes gang (i motsetning til en case som ikke har vært offentlig beskrevet), samtidig som innholdet i mediepubliseringen er gjenstand for analyse i seg selv. Dette betinger selvsagt at

medieanalysen bygger på et bredt og representativt utvalg av artikler og tv-innslag, noe som har vært langt fremme i bevisstheten når mediesammendragene ble utformet.

6.7 Erfaringer fra intervjuene

Intervjuene ble fortrinnsvis gjennomført på arbeidsplassen eller hjemme hos kildene. Dette for å forsikre seg om at intervjuobjektet i størst mulig grad følte seg hjemmevant og avslappet. Hvis mulig rent praktisk ble det brukt båndopptaker, men enkelte intervju måtte tas på telefon og da ble svarene notert fortløpende skriftlig. Til slutt fikk kilden intervjuet sendt til gjennomlesing med rett til å utdype, presisere og nyansere. Alle fikk dessuten muligheten til å få masteroppgaven tilsendt før innlevering for å kunne sjekke hvordan deres egne uttalelser og bidrag var brukt i drøftingen og satt i sammenheng, men de færreste benyttet seg av dette tilbudet. Heller ikke har noen trukket seg underveis. Bare én perifer kilde hadde ønske om anonymitet, hvilket ble innfridd.

Ingen av intervjuene kan sies å ha vært mislykkede, men noen ga bedre svar enn andre. Dette kan ha både med settingen, intervjuobjekt og forskeren å gjøre. I hvert intervju tok det en viss tid og førte til ymse digresjoner å etablere en felles referanseramme og forståelse av hva som hadde skjedd i hver enkelt case; hva som var bakgrunnen. Hele tiden forekom en avveining mellom å være en passivt lyttende og aktivt styrende, avbrytende og spørrende forsker.

Ideen om aktiv intervjuing bygger på antagelsen om at vi kan forstå sosial virkelighet ved å lytte til og tolke det som blir sagt (Andersen 2006). Det er utfordrende å forsøke å forstå relasjonen mellom individ og virkelighet, og å finne balansen mellom aktørers subjektive forståelse og "objektive" forhold utenfor deres erfaringsramme. En del av intervjuet og forskningsprosessen som sådan er å skille mellom fakta og vurderinger, der fakta forstås som sosialt konstruerte data som må aksepteres som sanne og riktige innenfor denne rammen. I intervjuet må partene bli enige om en grunnoppfatning som kan aksepteres som "virkelig". Samtidig er det en fare for at analytisk blindhet oppstår dersom alle er enige om alt. Besvarelsen blir både innholdsmessig fattigere og kjedeligere å lese dersom den bygger på intervju der partene har tilpasset seg og jattet med hverandre for å skape en friksjonsfri og komfortabel samtale. Derfor har det vært et mål å stille de vanskelige spørsmålene også, og ikke minst styre samtalen i retning problemstillingen, kort sagt å være en aktiv forsker.

I samtale med ressurssterke respondenter og informanter, de aller fleste i denne oppgaven, vil – ifølge Andersen – en mer bevisst og aktiv forskerrolle kunne gi bedre analytisk kontroll

og økt reliabilitet og validitet. Eliteaktører kan opptre skeptiske og restriktive med tanke på hva de tillater seg å si. Noen vil også mistenke dem for å være manipulerende. Å aktivt lytte, la intervjuobjektet få snakke ut, forberede neste "geniale" spørsmål og kontinuerlig sette alt som blir sagt inn i en større teoretisk sammenheng der problemstillingen troner øverst, er utfordrende i møte med disse aktørene. Heldigvis fins det gode hjelpemidler for å gjennomføre bedre intervju.

I journalistikken er intervju et essensielt arbeidsredskap som benyttes kontinuerlig. Canadieren John Sawatsky har forsket over lengre tid på intervjuet som metode, og er verd å låne øre til for alle som benytter dette verktøyet. Hans innspill i denne oppgaven bygger på et dokument som er vedlagt ettersom det ikke er offentlig tilgjengelig (se vedlegg VI "Sawatsky"). Dokumentet er et sammendrag av flere Sawatsky-foredrag. Kort oppsummert er noen av Sawatskys hovedpunkter følgende:

- Intervjuets gyldne regel er at kilden skal si det, ikke intervjueren.
- Når spørsmålene dine er bedre formulert enn svarene, er det noe galt med intervjuet. Det er svarene som skal skape historien, ikke spørsmålene.
- Still enkle og åpne spørsmål. Det viktigste spørreordet er "hvorfor".
- Åpne spørsmål lar folk *snakke*. Åpne spørsmål tvinger intervjuobjektet til å jobbe med svaret sitt, bruke eget reservoar av bilder, allegorier, språk og erfaringer.
- Lukkede ja/nei-spørsmål gir sjelden rike svar, men har en tendens til å bekrefte noe intervjueren allerede har bestemt seg for.
- Intervjuobjektet skal få tid til å tenke, vurdere og formulere et svar. Et effektivt spørsmål kan således være taushet.

Sawatskys råd² har vært en rettesnor for intervjuene som er gjennomført i denne oppgaven, særlig det å etterstrebe enkle, åpne spørsmål. Målet har vært å peke ut retningen som intervjuobjektet skal følge, men unnlate å legge ut hindringer som bremser eller stanser ham. Samtidig er det åpenbart at forskeren ikke bare kan servere åpne spørsmål, legge hendene bak hodet og la kilden snakke fritt. Noen spørsmål må være tilstrekkelig presise til at man

² En interessant fotnote er at PR-bransjen har oppdaget Sawatsky og klart å skrape sammen sitt eget sammendrag av hans vanskelig tilgjengelige "evangelium", for deretter å legge en slagplan mot journalister som er trent i Sawatskys intervjuteknikk. Dette er kommet journalistene for øret, og det ryktes at NRKs Brennpunkt-redaksjon har oppsporet PR-bransjens "anti-Sawatsky" dokument "Bifila" med tanke på nok en motoffensiv. Lignende tankegang ble bekreftet av administrerende direktør i kommunikasjonsbyrået JKL, Cecilie Ditlev-Simonsen, som på BI-seminaret om mediehåndtering i krise (BI Oslo 3.juni 2009) trakk følgende hjertesukk: Nå måtte hun begynne å trene lederne til ikke å virke medietrente overfor journalister som er trent på medietrente ledere...

kan kategorisere informasjonen og sammenligne respondentene og informantene etterpå. Hvorvidt denne balansegangen har lyktes, skal være usagt, men som metodisk verktøy har det vært bevisst.

6.8 Muntlige kilder og metodiske svakheter

Problemet med medløpt tid etter hendelsene er nevnt, med tilhørende upresis hukommelse og etterrasjonalisering. Dette gjelder særlig for Acta-casens del, som det i skrivende stund er halvannet år siden skjedde. Imidlertid var innsidesiktelsen mot Fred Ingebrigtsen og hans familie og venner en så skjellsettende opplevelse både for Ingebrigtsen og for ledelsen i Acta, at det ble vurdert som formålstjenlig å intervju de impliserte om hendelsene selv mange måneder senere. Fred Ingebrigtsen jobber fremdeles med denne saken på heltid med tanke på eventuell tiltale og mulige erstatningssaker, og forhenværende konsernsjef i Acta sa tidlig i prosessen at *"han aldri kom til å glemme"* innsidesaken.

Om Acta-saken er det å si følgende: I utgangspunktet ble det ansett som lite sannsynlig at en studie av innsidesaken ville være mulig å gjennomføre. Dette fordi Fred Ingebrigtsen er kjent for å skjerme seg selv, han er under etterforskning, dette er en straffesak med sensitivt tema som ikke er avsluttet, og Acta-ledelsen ville formodentlig ikke ha tid til å bistå en student i en periode da konsernet slåss for å overleve. Likevel har samtlige kilder vært imøtekommende og strukket seg langt for å få gjennomført intervjuene. Eksempelvis tillot Fred Ingebrigtsen at både hans første og hans andre forsvarsadvokat lot seg intervju separat uten å være bundet av taushetsplikt. 12 personer er blitt intervjuet i anledning Acta-casens, fordelt på Acta, Fred Ingebrigtsen med advokater, journalister og politi (se vedlegg VIII "Kilder").

I denne oppgaven er det bare gjennomført ett gruppeintervju, og det var med to personer som ønsket det: Kommunikasjonsdirektør i Acta, Rune Wangsmo, og tidligere konsernsjef Simen Mørdre. Dobbelintervjuet fant sted mest av praktiske grunner, det måtte skje i Oslo, men samtidig var det interessant å notere seg ulik nyansering av svarene. De to respondentene sammen fikk trolig fram svar som ellers ikke ville kommet hver for seg.³

I UiS-saken har tilfellet vært motsatt hva gjelder velvilje fra ledelsen. Sentrale kilder i UiS-ledelsen har valgt å avstå. Begrunnelsene har vært ulike, men varslingssaken er åpenbart sensitiv. Et styremedlem mente at å rippe opp i den kan skape *"ulykkelig uro"* i

³ For ordens skyld: Undertegnede er kunde i Acta og har en andel i eiendomsselskapet Boligholding II. Andelen ble kjøpt for flere år siden, før masterstudiet i samfunnsikkerhet ble påbegynt, og er å betrakte som en langsiktig investering. Veileder ble informert om denne mulige kilden til inhabilitet, men hadde ingen innsigelser.

organisasjonen. Rektor Aslaug Mikkelsen og direktør Per Ramvi, to av de mest sentrale aktørene i saken, har ikke gitt noen utdypende begrunnelse utover det som er nevnt, men direktøren ga til kjenne noen synspunkt på Bjørkum-saken (UiS-casen, mer detaljer i kapittel 7) under et foredrag i "Åpent filosofisk forum" som legges til grunn i oppgaven.

Styremedlem Kjetil Clementsen, tidligere studentrepresentant i UiS-styret og en av to som ble satt til å granske varslingssaken, ble utsatt for en viss innflytelse fra andre om å unnlate å stille til intervju. Ifølge ham ble varslingssaken ansett for å være en kontroversiell case i styrekretser. Han bestemte seg likevel for å gjennomføre intervjuet etter først å ha samrådd seg med personaldirektøren ved UiS om hva han kunne uttale seg om fra styremøtene.

Også strategi- og kommunikasjonsdirektør Anne Selnes valgte å takke nei til å bidra til oppgaven, noe hun selvsagt er i sin fulle rett til. Hun ville vært en god kilde ut fra kjennskap til saken, og i kraft av å være en erfaren informasjonsmedarbeider med stor kontaktflate mot ulike medier. Både kommunikasjonsdirektøren og rektor ytret ønske om at jeg fant en annen case, blant annet for å forbedre muligheten til å få en god karakter. De mange avslagene ville unektelig svekke oppgaven, men jeg valgte til slutt å fortsette med UiS-casen og "gjøre det beste ut av det" etter råd fra veileder. Nå skal det understrekes at det ikke var med lett hjerte at kommunikasjonsdirektøren takket nei til å bistå en student med en oppgave om kommunikasjonen ved UiS, og hun har i ettertid ettersendt en del relevant dokumentasjon som ikke angikk Bjørkum-saken direkte. Hun har hele tiden betraktet Bjørkum-saken som faglig interessant. I lys av alle avslagene er det på sin plass å sitere fra Strategidokumentet for UiS 2009-2020, side 2:

"Vårt akademiske arbeid skal preges av søken etter forklaring og forståelse, kritisk tenkning, åpenhet og refleksjon. (...) Medarbeidere og studenter oppfordres til å være aktive deltakere i fag- og samfunnsdebatten. (...) Vi skal fremme studentenes og medarbeidernes faglige utbytte."

For øvrig er avslagene fra UiS-lederne – det være seg styremedlemmer eller ansatte – å betrakte som svar som kan inngå i analysen. I tillegg er det mulig å vurdere mediehåndteringen deres faglig sett uten deres egne kommentarer i ettertid, men analysen blir selvsagt redusert. I drøftingen blir det et tema hvorvidt avslagene samlet sett kan tolkes som et uttrykk for en tilbakeholdenhet som bevisst eller ubevisst preger UiS sin offentlige holdning utad. Et problem med å anføre dette som argument i drøftingen er at UiS-ledelsen kan ha gode begrunnelser for å avstå fra deltakelse i Bjørkum-saken som ikke er gjort til kjenne, men dette er i så fall ikke kommunisert.

I alt sju personer fra UiS-ledelsen og -styret av slo å delta i oppgaven, mens i alt 10 personer er blitt intervjuet fordelt på representanter fra partene og Aftenbladet. Av utenforstående eksperter og erfarne kommunikasjonsrådgivere, ble fem personer forespurt og samtlige svarte positivt. For alle navn, se vedlegg VIII "Kilder".

6.9 Skriftlige kilder

Avisartikler om de to casene er en avgjørende empirisk kilde for å kunne svare på problemstillingen. Hvordan de aktuelle lederne har taklet mediene, får vi delvis svar på ved å studere omtalen av krisene.

I Acta-saken ble det nødvendig å gjøre et utvalg, all den tid innsidesiktelsen fikk bred dekning i alle nasjonale medier. Dagens Næringsliv (DN), Aftenposten, VG og Stavanger Aftenblad er de fire avisene som er studert i detalj. I akuttfasen fra og med mandag 16.juni 2008 da siktelsen ble kjent til og med lørdag 21.juni, er samtlige artikler om Acta og Ingebrigtsen i de fire avisene analysert. I tillegg kommer seks nyhetssendinger i NRK1 og TV2. Utover dette er en del av pressedekningen som Acta ble utsatt for i ukene før 16.juni lagt til grunn for å kunne forstå tilstanden konsernet befant seg i. Totalt dreier det seg om 124 artikler og tv-sendinger. Ytterligere dokumenter i innsidesaken er ikke inkludert i analysen, bortsett fra to korte, men viktige børsmeldinger. Interne styrepapirer fra Acta var uaktuelle å få utlevert, det samme gjaldt politiets og forsvarsadvokaters materiale ettersom saken ikke er kommet for retten ennå. Imidlertid er advokat Bjørn Stordranges skriftlige anbefaling *"Hvordan opptre i økonomiske straffesaker? 10 gode råd om hvordan skaden skal begrenses"* (vedlegg VII "10 gode råd") tatt med som et funn.

I UiS-saken har utvalget gitt seg selv: Stavanger Aftenblad var med få unntak det eneste mediet som omtalte Per Arne Bjørkums varslings sak, og den drivende kraft i den mediebelastningen UiS ble utsatt for. De fleste artiklene som Aftenbladet publiserte første halvår 2009 om UiS utgjør et fundament for analysen, men den kraftigste lupen er brukt på oppslagene og oppfølgingsartiklene fra 29.april og til og med Rosnes-intervjuet 23.mai. Formelt er det 35 artikler i Aftenbladet som utgjør det konkrete analysegrunnlaget, i tillegg til to artikler i Morgenbladet i juni. I denne casen har det i tillegg foreligget et større utvalg alternative skriftlige kilder:

- epost-korrespondanse mellom sentrale aktører
- de ulike partenes offisielle anklage- og forsvarsskrift

- referatet fra styrets undersøkelseskomité
- UiS' styrepapirer (innkalling og møtebok)
- innlegg på UiS' debattsider
- relevante kapitler i universitetets HMS-håndbok
- UiS' veiledning i konflikthåndtering
- Strategidokumentet for UiS 2009-2020
- UiS' kriseplan, www.uis.no/krise
- powerpoint fra UiS' interne mediekurs for toppledelsen (de ansatte, ikke styret)
- diverse korrespondanse som redegjøres nærmere for i empiri-kapittelet

Samtlige av disse dokumentene er relativt lett tilgjengelige og forskningsetisk uproblematiske å forholde seg til, i hvert fall når det dreier seg om intern epost som har vært publisert i en avis. Få av dem er direkte knyttet til mediehåndteringen som sådan, men de inngår som relevante dokumenter i sakskomplekset og er derfor å betrakte som gyldige og reliable for denne oppgaven. Problemet er ikke opplysningene man har tilgang til, men de man ikke har tilgang til. De vurderingene som ble gjort på kammerset mens UiS-styret var samlet, er ikke tilgjengelige og ble ikke frigjort i anledning denne oppgaven. Tvert i mot har ledelsen som vi har sett, forsøkt å begrense diskusjonen rundt varslingssaken. Det er en metodisk svakhet denne oppgaven må leve med.

6.10 Metodisk hjertesukk

Hva er det man finner noe ut om? Virkeligheten? Hva går det an å finne ut om en virkelighet som er skiftende alt etter perspektiv, hvem som uttaler seg og når hun gjør det? Dette er epistemologiske spørsmål som ikke skal utdypes her, men det er nyttig å stadig minne seg selv om å være vår for forskningens rammer og grenser. Hva går det an å ha kunnskap om? I hvilken grad kan man slå fast lovmessigheter eller faste mønstre i studiet av sosiale strukturer og fenomener, av mennesker?

Jacobsen utfyller disse problemstillingene (Jacobsen 2005: 24) ved å påpeke at metode er *"et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten."* Legg merke til bruken av ordet "såkalte". Det kan forstås slik at problemstillingen og tilhørende spørsmål møter en fortolkningsverden: Forskningsspørsmål, som i utgangspunktet er et produkt av forskerens forestillingsverden, blir tolket før de gis et svar. Dette svaret er et produkt av intervjuobjektets

forestillingsverden som forskeren igjen må fortolke som et ledd i kategoriseringen, analysen og drøftingen. Jacobsen støtter seg til Peter L. Berger (Jacobsen 2005: 38) for å få fram dette poenget: *“Samfunnsvitenskapene kan aldri håpe på å gi noe annet enn et delvis, tidsbegrenset og i prinsippet falsifiserbart bilde av den menneskelige virkeligheten.”*

Ut ifra det foregående skulle det være kurant å slå fast at denne oppgaven i mindre grad har en positivistisk holdning, og i større grad en fortolkningsbasert tilnærming. Målet er ikke å beskrive virkeligheten objektivt, men å skildre en av mange forståelser av virkeligheten. Den objektive virkeligheten som måtte finnes, blir uansett subjektivt oppfattet. Ved å lære mer om casene, har forskeren fått et mer nyansert syn på dem. Det var kanskje ikke bare synd på Fred Ingebrigtsen, og det var kanskje ikke slik at Per Ramvi var den store, stygge ulven på Ullandhaug. Jacobsen trøster samtidig med å poengtere at det ikke finnes noen perfekt forskningsprosess.

“Alle slike prosesser vil være beheftet med feil, svakheter, og manglende presisjon. Poenget med å kunne forskningsmetode er ikke å unngå slike feil – det er ikke mulig – men å kunne gjøre rede for hvilke mulige svakheter som er knyttet til resultatene av en konkret undersøkelse (ibid, s 17).”

Wadels avsluttende hjertesukk i *“Forskning i egne erfaringer”* (2006: 125) er i så måte ikke vanskelig å slutte seg til: *“Metodiske krav til forskning er ofte en ”hemske” til forskningen. Det som burde ”drive” forskningen frem er ikke metoder, men kreativitet.”*

Jeg skal ikke på noen måte gi inntrykk av å ha vært overdrevent kreativ i metodebruken i denne oppgaven, den er ganske tradisjonell: To kontroversielle caser studeres ved hjelp av dokumenter og belyses ytterligere gjennom intervjuer. Ideelt sett skulle man hatt et enda bredere kildegrunnlag fordi dette kunne gitt mer nyanserte svar og/eller styrket konklusjonene, men jeg er trygg på at de *viktigste* kildene er forespurt i begge casene og de *viktigste* dokumentene skaffet til veie. Når målet var å ta for seg to caser for å sammenlikne, fins det dessuten praktiske begrensninger for hva som er realistisk å gjennomføre. Ideelt sett skulle jeg gjerne også ha valgt en case der de impliserte var villige til å bidra både i form av intervju og dokumentasjon, men en slik negativ holdning var mer inspirerende enn demoraliserende. Å avvise offentlighet er også en del av krisehåndteringen.

7. EMPIRI

"Plans are nothing, planning is everything"

President Eisenhower

Innledningsvis er det avklarende å redegjøre for enkelte erfaringer som ble gjort i innsamlingen av det empiriske materialet.

7.1 Metodiske erfaringer

Tidvis var det utfordrende å holde seg strengt til intervjuguiden i møte med ressurssterke, veltalende kilder som var parter i sensitive saker. Heldigvis er det støtte å få i faglitteraturen, blant annet fra Repstad (1998) som sier at intervjuguiden ikke må brukes slavisk. Det ligger i navnet at et åpent, delvis strukturert intervju kan svinge eller styres i ulike retninger som følge av at både intervjuobjekt og kontekst varierer. Samtidig har det vært noe avslørende å lytte til lydbåndopptak der man oppdager at de vel forberedte åpne spørsmålene ble *for* åpne, man fikk svar på noe annet enn det man ønsket. Her kan kvantitative metoder med klart formulerte spørreskjema ha fordeler. Undertegnede har forsøkt å være bevisst disse ulempene ved delvis strukturerte intervjuer i behandlingen av empirien og i drøftingen.

7.2 Relevante råd for mediehåndtering

Før de to casenes presenteres nærmere, er det formålstjenlig å se nærmere på ulike retningslinjer som gjelder for mediehåndtering i krise. Den følgende oversikten danner et bakteppe som medieanalysen av de to casene kan projiseres på, og er en generell oppsummering av kommunikasjons- og mediefaglige funn.

Hva kjennetegner god informasjonshåndtering i belastende situasjoner? Hva er god informasjonsberedskap? I avsnittene som følger er dette gjort til tema på en summarisk måte. Oppsummeringene bygger på offisielle retningslinjer fra myndighetene, fra faglitteratur, fra ulike foredrag og artikler og i hovedsak fra alle kilder i denne oppgaven. Felles for alle er at informasjon og kommunikasjon betraktes som viktige, til dels avgjørende, virkemidler for både forebygging og håndtering av en krise. Presentasjonen er delt i to; myndighetenes anbefalinger og anbefalinger fra øvrige kilder så som fagbøker, kommersielle pr-aktører med flere.

7.2.1 Statlige kommunikasjonsråd

Samfunnssikkerhet og krisekommunikasjon er blitt satt på dagsorden av myndighetene de

siste årene, og temaet har vært gjenstand for flere Stortingsmeldinger og NOU'er. Ut fra statlige veiledere, som delvis bygger på dette arbeidet og som blant andre Direktoratet for Samfunnssikkerhet og beredskap står bak, går det an å trekke ut enkelte felles råd og rettleddninger om informasjonshåndtering. Utvalget er gjort med tanke på relevans for denne oppgaven, og presentert etter viktighet. Med det siste menes hvor ofte dette eller nærliggende råd er nevnt, og graden av samstemmighet mellom kildene:

1. **Det overordnede målet:** Informasjonen ut fra bedriften/virksomheten/foretaket skal være korrekt, balansert, vesentlig, kort og presis, verifiserbar, non-spekulativ, troverdig og forståelig.
2. **Før man kan håndtere en krise, må du oppdage den.** I dette ligger det en formaning om fortløpende å analysere egen organisasjon, samt overvåke mediene før krisen oppstår, og etter at den er et faktum.
3. **Etabler en informasjonsberedskapsplan** som en del av beredskapsplanen. Prosessen med å utforme planen er strategisk viktigere enn det skriftlige resultatet fordi "planleggingen av planen" vil øve ansatte og ledere.
4. **Vær bevisst faren for informasjonskriser.** En ubevisst holdning til informasjonsberedskap kan føre en krisesituasjon over i en ny krise – en informasjonskrise. Kjennetegn ved informasjonskriser:
 - a. Kriseeier undervurderer informasjonsbehovet (og alvoret).
 - b. Uklare ansvarsforhold hos kriseeier, nøling.
 - c. Mediene og publikum havner i et informasjonsvakuum.
 - d. Fravær av fakta kan føre til spekulasjoner.
5. Dersom massemediene definerer situasjonen som en krise, er det en krise.
6. Sammen med eget nettsted er mediene den viktigste kanalen ut i en krise.
7. Se på journalistene som støttespillere og mediene som ressurser.
8. Planlegging og koordinering av mediehåndteringen kan sjelden overdimensjoneres.
9. Informasjon og kommunikasjon er både avhengig av tillit og omdømme – og influerer på tillit og omdømme.
10. Når krisen har intruffet, er viktige oppgaver for informasjonshåndteringen å:
 - a. Ha fokus på de fire m'ene i denne rekkefølgen: Mennesker, miljø, materielle verdier, marked/økonomi. Det er en god regel å ta større ansvar og demonstrere mer omsorg enn det som er juridisk nødvendig.
 - b. Vær åpen, men ta hensyn til personvern og sikkerhetsmessige forhold.

- c. Husk at informasjonen inn kan være usikker, tvetydig, uforståelig, usynlig, kanalen lite troverdig, kilden upålitelig et cetera.
- d. Unngå så langt som mulig å føre en vanskelig sak gjennom mediene. Unngå å diskutere skyld, og ikke kommuniser mer enn to til tre tema.
- e. Kommuniser at «hjulene holdes i gang» gjennom virksomhetens ordinære drift, så langt dette gir et korrekt bilde.
- f. Gi informasjon også når det ikke er noe nytt å melde. Ikke gi mediene grunnlag for å spekulere ved å si for lite eller for mye.
- g. Ikke snakk i store bokstaver, men med autoritet og på en tillitvekkende måte.

7.2.2. Kommunikasjonsråd fra andre kilder

På samme vis er det interessant å oppsummere hvilke anbefalinger som kommer fra privat sektor når det gjelder mediehåndtering i krise. Både "statlige" og "private" råd er relevant for oppgaven, ettersom begge handler om samme fagfelt, og de to casene er hentet fra privat/kommersiell og offentlig/statlig sektor. Punktene nedenfor er satt sammen av en rekke kilder fra foredrag, artikler og intervjuer fra magasiner, egen erfaring og faglitteratur. De både supplerer og gjentar rådene som allerede er nevnt fra statlige kilder.

1. **Første bud i en krisesituasjon:** Stopp produksjonen av ofre, det vil si skadebegrensning. Ofre kan være mennesker, dyr, miljø – noe levende.
2. **Første bud i kontakt med journalisten:** Åpenhet. Hvis ikke du forteller historien selv, og i tide, så er det andre som gjør det for deg.
3. **Vær årvåken** og føl deg aldri sikker på at beredskapen er god nok: Den som takler kriser best, er den som ser dem komme.
 - a) Vær observant på faren for å avvise/ignorere informasjon som peker i en annen retning enn det som bekrefter antagelser.
 - b) Unngå selektiv informasjonsinnsamling som forsterker allerede eksisterende oppfatninger.
 - c) Søk etter "the blindspots" i organisasjonen, ha øre for det du som leder ikke blir informert om. Omgir du deg med ja-mennesker?
 - d) Informasjon som tilflyter bedriften, kan være fragmentarisk, ufullstendig og kan skjule bevisste forsøk på å påvirke beslutninger.
4. **Kriser er relative.** Det som bare er en vanskelig mediesak for én bedrift, vil for mange andre bedrifter være en eksistensiell krise.

5. **Kriseplanlegging hjelper mer enn kriseplaner.** Hemmeligheten ligger i prosessen; ved å arbeide med krisepotensialer blir man mer sensitiv og årvåken og beredt.
6. **Når alarmen går;** slapp av, kok kaffe, ta fem minutt. Da er det stadig 55 minutter igjen av 'den gylne timen'. Noen ting går over, nær sagt av seg selv.
7. **Hvis ikke kommunikasjonskrisen takles,** vil det se ut som om kriseleder heller ikke har greid å løse den faktiske krisen.
8. **Betrakt mediene som mulige kanaler,** som kommunikasjonsredskap. Mediekontakt er ikke et mål i seg selv, men et *middel* til å påvirke offentligheten.
9. **Vurder å utpeke en kriseleder ut fra menneskelige egenskaper** og ikke formell posisjon. Gode ledere har god intuisjon og sunne verdier.
10. **En leder som sliter** med å kommunisere, egner seg dårlig til å lede en krise. Kommunikasjonen skal vise at lederen har et klart hode, varmt hjerte og is i magen.
11. **En krisehåndterer må ikke** la seg affisere av hvilket ettermæle han eller hun personlig etterlater seg, men sørge for å løse krisen på best mulig måte for bedriften.
12. **Når krisen er et faktum:**
 - a) Vær tilgjengelig, saklig, åpen og lett selvkritisk.
 - b) Informer så raskt som mulig om situasjonen. Si hva virksomheten gjør med situasjonen, og hva som er målet.
 - c) Avklar roller, oppgaver og ansvar med vekt på at budskapet blir entydig.
 - d) Har du relevante fagekspert i organisasjonen, slipp dem til.
 - e) Tilpass informasjonen og prioriter i køen: Ulike media har ulike behov.
 - f) Hvis bedriften har urent mel i posten, få alt på bordet med en gang. Åpenhet krever mot – men det finnes få alternativer hvis journalistene har fått ferten.
 - g) Prøv å håndtere saken slik at det er sakens kjerne du blir vurdert etter.
 - h) Krisehåndtering handler om "information overload, resources overkill". Det er bedre å mobilisere to ganger for mye enn en gang for lite.
13. **Vurder ekstern hjelp.** De færreste opplever kriser så ofte at de blir eksperter på det.
14. **10 huskereglene** for mediekontakt:
 1. Første kontakt med journalisten avgjør ofte suksess eller fiasko. Ikke avis, henvis. Aldri "ingen kommentar".
 2. Ikke svar uforberedt på spørsmål fra journalister. Be heller om å få ringe tilbake. La journalistene forstå at du vil hjelpe dem.
 3. For en kriseleder er det like viktig å vite hva du vil svare på som hva du *ikke* vil svare på. Avklar med kolleger hva bedriften vil og kan svare på.
 4. Prioriter to-tre korte hovedbudskap.
 5. Journalistene tenker K'er: Katastrofe, konflikt, krise, kriminalitet, korrupsjon, konsekvens, kapital, kjærlighet, kjendis, kjeppest, klima.

6. La en del av feilene bare gå, ikke prøv å rette opp alt. Det kan fort oppfattes som sutrete og selvopptatt å skulle korrigere.
7. Journalister opptrer på vegne av publikum og har lojaliteten der. Derfor er det viktig å akseptere mediepublikummet som legitime mottakere av informasjon.
8. I møte med journalister, forbered deg på det verste. Mediene er grunnleggende kritiske til all informasjon som kommer ut fra organisasjonen.
9. Unngå å la deg provosere eller vise sinne overfor journalisten, men vis gjerne sorg og empati. Konsentrer deg om sak, ikke person.
10. For å lykkes i kontakt med media bør en kriseleder beherske tre områder:
 - a) Nyhetsvurdering – du må kjenne og forstå nyhetskriteriene.
 - b) Medienes hverdag – forståelse for journalistens metoder.
 - c) Rettigheter – kjenn dine rettigheter i omgang med mediene, og journalistens rettigheter i omgang med deg og din virksomhet.

Det er lett å påpeke inkonsistens og selvmotsigende råd i denne oppramsingen, men det understreker bare noe av det særegne ved kriser og som betraktes som et funn i denne oppgaven: Kriser bør håndteres ulikt alt etter hva slags bedrift og hva slags krise det er snakk om. Dessuten har det betydning hvordan man betrakter den uønskede hendelsen: Er krisen *en mulighet* der bedriften har mye å vinne ved hjelp av journalisten, eller *en trussel* der bedriften har alt å tape og journalisten alt å vinne? Slik sett handler krisehåndtering like mye om hvordan man tar det, som hvordan man har det.

7.3 De to casene

I gjennomgangen av casene er det naturlig å starte kronologisk med den eldste. Innledningsvis blir bedriften eller virksomheten presentert for å gi et inntrykk av hva slags organisasjon det dreier seg om. Videre blir bakgrunnen for den akutte mediefasen skissert for lettere å kunne forstå hvorfor og hvordan krisen oppsto, og til dels hvorfor krisehåndtererne reagerte som de gjorde. Når sentrale funn fra muntlige og skriftlige kilder presenteres, er det ikke til å unngå at de samtidig analyseres, sammenlignes og til en viss grad drøftes. En mer oppsummerende og konkluderende drøfting er lagt til påfølgende kapittel. I sorteringen av funn oppdager man også at momenter fra en del av analysen, er naturlig å ta opp i en annen del. For å sitere tidligere statsminister Gro Harlem Brundtland: *"Alt henger sammen med alt."*

7.4 Acta og Fred Anton Ingebrigtsen

Innsidesaken rammet både Acta og Fred Anton Ingebrigtsen, selv om bare sistnevnte var formelt innblandet i saken. Begge er å betrakte som to analyseenheter i samme casen.

Acta Kapitalforvaltning ble etablert i Stavanger i 1990 av Ingebrigtsen. Kort tid etter etableringen ble nåværende styreleder Alfred Ydstebø innlemmet som medeier og selger/investeringsrådgiver i selskapet. Utover 90-tallet og 2000-tallet vokste Acta til å bli en av Norges største tilbydere av diverse finansielle spareprodukter. I juli 2001 ble Acta notert på Oslo Børs. Ved utgangen av 2006 hadde Acta en børsverdi på åtte milliarder kroner. I løpet av 2007 kom det til uoverensstemmelser mellom de to gamle kompanjongene Ydstebø og Ingebrigtsen, og de valgte å skille lag forretningsmessig. Førstnevnte valgte å satse formuen på flere hester, mens Ingebrigtsen valgte å legge alle eggene i Acta-kurven. I 2008 begynte inntektene å synke og kursen på Acta-aksjene falt radikalt. Etter innsidesiktelsen 16.juni 2008, skrumpet markedsverdien inn til 2,1 milliarder kroner. Da krisen intraff forvaltet Acta-konsernet rundt 90 milliarder kroner for 83.000 kunder i Norge, Sverige og Danmark. Største eier var før 16.juni 2008 styremedlem og gründer Fred Ingebrigtsen, med nær 20 prosent av aksjene. Ingebrigtsen var ingen distansert gründer og eier, men beskrives snarere som en tilstedeværende nestor og inspirator.

7.4.1 Profilløs milliardær

Fred Anton Ingebrigtsen er kjent for å være ukjent. Av radarparet Ingebrigtsen/Ydstebø er sistnevnte den som har tatt seg av mediene, i hvert fall det siste tiåret. Etter et intervju med Stavanger Aftenblad i 1997, har Ingebrigtsen valgt å avstå fra mediekontakt. Selv da han gikk inn i Randaberg Fotballklubb med et tosifret antall millioner kroner fra egen lomme, unngikk han medieomtale knyttet til egen person. Han skjøv i stedet Acta-varemerket foran seg. Ingebrigtsen har praktisert høy profil på Acta, lav profil på seg selv.

Den gode jobben Fred Ingebrigtsen hadde gjort for å markedsføre Acta, bidro til at Acta var mer interessant for mediene enn Ingebrigtsen selv, i hvert fall før 16.juni 2008. Den økonomiske suksessen til dette uortodokse kapitalforvaltningsselskapet fra Stavanger, gikk ikke upåaktet hen i mer etablerte finansmiljø. I de gylne tidene fra 2003-2007 fikk konsernet mye positiv PR både i rikspresse og lokalaviser. Aftenposten-journalist Lars Magne Sunnanå hadde lagt merke til den *"aktive imagebyggende strategien"* Acta brukte for å få hyggelige reportasjer i lokalaviser om kunde og rådgiver: *"Acta brukte media på vei opp, og sto dermed mer lagelig til for hugg på vei ned."*

I enkelte leire ble Ingebrigtsen og Ydstebø betraktet som økonomiske oppkomlinger fra utkant-Norge, men ingen kilder har gitt dem et direkte negativt renommé av den grunn. Ingebrigtsen beskrives som en glimrende selger og forretningsdrivende, uten å være noen typisk blå russ. Acta-gründeren sier han aldri har prioritert offentligheten og det gode selskap slik andre forretningsmenn har gjort, og at *"kanskje jeg har tapt på dette"*.

Selv om Ingebrigtsen har et enormt kontaktnett på Nord-Jæren, har han ikke pleid omgang med journalister. I arbeidet med denne oppgaven har det vært påfallende å oppdage at en av distriktets mest suksessrike forretningsmenn, knapt har personlig kjennskap til en eneste medierepresentant. Mens andre finansmenn som opplever oppturer og nedturer pådrar seg et positivt eller negativt ry, kan Fred Anton Ingebrigtsen sies å ha hatt et ikke-ry. De som kjenner ham, beskriver ham som en likendes kar, men i offentligheten var han ikke godt kjent. Inntrykket er at han var verken godt eller dårlig likt. "Mystisk" er et ord som går igjen hos flere kilder. Han hadde lyktes med å skjermes egen person, helt til mandag 16.juni om morgenen.

7.4.2 Kritisk før krisen

I løpet av første halvår 2008 ble Actas børsverdi sterkt preget av den gryende finanskrisen. I tillegg slet Acta med stadig mer pågående undersøkende journalistikk fra riksaviser som Dagens Næringsliv (DN) og Aftenposten. Dagens Næringsliv hadde tidligere publisert sporadiske kritiske artikler om Actas prisnivå og salgsmetoder, men det var Aftenpostens artikkelserie før 16.juni som for alvor satte bedriften under offentlighetens lupe. Aftenposten oppsøkte kilder som i sterke ordelag kritiserte Actas salgsmetoder, prising og mangel på tilstrekkelig informasjon om produktene. "Frekt", "umoralsk" og "uetisk" var ord som ble brukt mot Acta etter et salgsframstøt på et eldresenter. Forbrukerrådet, den statlige autoriteten på området, gikk så langt som å bruke ordet "hjerterått" om Actas metoder. I tillegg fikk sjefene i Acta på pukkelen for å ha bevilget seg selv millionbonuser etter en periode der aksjeverdien var mer enn halvert. Journalist Sunnanå hadde ikke skrevet mye om Acta før, men visste at selskapet hadde et frynsete rykte i journalistkretser. Han fikk bekreftet sine fordommer.

"Vi oppfattet et veldig stort sprik i virkelighetsoppfatningen når vi sammenholdt det kundene sa og det ledelsen sa. (...) Vi i Aftenposten og ledelsen i Acta befant oss på totalt ulike planeter."

I tillegg til negativ presse og en finanskrisen i emning, hadde Kredittilsynet over tid sett med argusøyne på Actas strukturerte spareprodukter, og forberedte en tilsynssak mot konsernet. Det intense pressefokuset kulminerte med at finansminister Kristin Halvorsen gikk hardt ut mot Acta og andre finansselskaper lørdag 14.juni, det vil si to dager før bomben gikk av. Finansministeren ble i flere regionaviser sitert på at Kredittilsynet skulle vurdere om Acta hadde brutt loven:

"Lovverket her er veldig strammet opp. Det er ikke lov til å selge et produkt som kunden ikke forstår, eller som ikke passer for kunden, eller hvor kunden ikke kan håndtere eller forstå risiko. Det frikjenner ikke Acta at de har solgt produktene før den nye loven trådte i kraft i november 2007, mener Halvorsen."

Samtlige kilder i og utenfor Acta har i ettertid beskrevet presseomtalen og finansministerens harde utfall som svært ødeleggende, og i særdeleshet for et selskap som lever av å forvalte sparepengene til folk flest. Acta befant seg allerede i en belastet situasjon, samtidig som selskapet var uvitende om at luntene brant mot en enda større krise. Senest søndag 15.juni avholdt Acta et ekstraordinært styremøte (per telefon) der håndteringen av disse reportasjene var tema. Ingen i ledelsen ante noe om innsidesaken kvelden før den ble kjent.

7.4.3 Bomben går av

Detoneringen kom på formiddagen, mer presist klokken 10.30.17. Da ble følgende pressemelding lagt ut på Oslo Børs sine nettsider:

"Acta Holding ASA har blitt informert om at Rogaland Politidistrikt har siktet styremedlem Fred Ingebrigtsen for misbruk av innsideinformasjon. Acta vil bidra til at Politiet får tilgang til all nødvendig informasjon fra selskapet. Dette forholdet får ingen direkte innvirkning for den daglige driften i Acta."

Rogaland politidistrikt hadde samme morgen gått til samordnet aksjon og foretatt ransaking og beslag på åtte ulike steder i Sør-Trøndelag og på Sør-Vestlandet. I alt fem personer ble siktet for organisert innsidehandel med Acta-aksjer eller andre verdipapirer knyttet til Acta-aksjer. Siktelsene mot de fem gjelder organisert innsidehandel, og politiet tok for første gang i bruk den såkalte mafiaparagrafen, straffelovens § 60a, i en økonomisak: *"Dersom en straffbar handling er utøvet som ledd i virksomheten til en organisert kriminell gruppe, forhøyes maksimumsstraffen i straffebudet til det dobbelte."* De siktede risikerte med dette 11 års fengsel. På Rogaland politidistrikts egen pressekonferanse etter lunsj begynte beløp i størrelsesorden 100 millioner kroner å svirre. Mandag kveld ble Ingebrigtsens eierandel på nesten 20 prosent av Acta solgt etter press fra kreditorene. I løpet av dagen hadde Ingebrigtsens formue blitt redusert med et tosfret antall millioner kroner som følge av raset i Acta-aksjen.

Kredittilsynet, politiet og påtalemyndigheten hadde holdt kortene tett på brystet. Nyheten kom totalt overraskende på journalister, ledelse og ansatte i Acta, samt de siktede selv. Seksjon for økonomisk kriminalitet ved Rogaland politidistrikt, som holder til på Sandnes politistasjon, hadde etterforsket mistankene i fire måneder etter at Kredittilsynet i februar sendte politiet en anmeldelse om mulig innsidehandel knyttet til Acta-aksjer. Fra før hadde Kredittilsynet undersøkt saken med, ifølge dem selv, "betydelige ressurser" gjennom flere måneder.

Fra å ha behandlet Ingebrigtsen med silkehansker tok mediene nå på seg boksehanskene. Den "styrtrike og mediesky" eventyrfiguren fra Randaberg fikk nå brettet ut sitt liv som en mulig bankerott aksjespekulant på kant med loven. Acta, som allerede hadde tatt noen tellinger og var begynt å reise seg, måtte tåle en ny fulltreffer i form av en innsidesiktelse fra intet. Konsernet ble ufrivillig dratt inn i det som raskt ble kjent som Norges største innsideskandale. Halvannet år etter er Acta kraftig nedbemannet og restrukturert, og aksjens ferd mot bunn har stabilisert seg på rundt fire kroner. Fred Anton Ingebrigtsen og hans advokater jobber i skrivende stund på fulltid med å forberede en eventuell tiltale og straffesak, alternativt søksmål i tilfelle frikjenning eller henleggelse. Historien om hva som skjedde kommer i fortsettelsen til å være konsentrert rundt den første uken.⁴

7.5 Fem kategorier

På grunn av kildetilfanget og informasjonsmengdene er det nødvendig å presentere de utvalgte funnene fra begge casene summarisk og punktvis. Funnene er gruppert etter følgende grovinndeling, som gjelder for begge casene: kriseforståelse, beredskap og betydningen av personlige lederegenskaper, mediehåndtering i den aktuelle saken, medierelasjoner, tillit og troverdighet samt politiske dimensjoner.

Utvalget nedenfor er gjort i lys av problemstillingen. Ikke alt som er interessant, er relevant for oppgaven, og ikke alt som er relevant, er interessant nok til å bli nevnt. Funnene nedenfor bygger på skriftlige kilder (de 124 avisartiklene som kom på gata fra tirsdag 17.juni og ut uka), men også nyhetssendingene i NRK1 er tatt med. Redegjøringen inkluderer videre innspillene fra de muntlige kildene i oppgaven, og er i stor grad basert på det empiriske materialet derfra.

7.6 Hovedfunn Acta og Ingebrigtsen

1. **Kriseforståelse.** Offentliggjøringen av innsidesiktelsen brakte både Acta og Ingebrigtsen ut i akutte kriser.
2. **Beredskap og lederegenskaper.** Ingen av aktørene hadde innøvd beredskap for denne typen hendelser, og kunne vanskelig ha det, men personlige egenskaper har betydning for en leders evne til å lede i krise.
3. **Mediehåndtering.** Mediehåndteringen hadde stor betydning for Actas del, mindre betydning for Ingebrigtsens del, men ikke avgjørende betydning for noen av dem.
4. **Medierelasjoner/tillit/troverdighet.** Å holde en lav profil overfor mediene kan være en funksjonell strategi, men straffer seg den dagen krisen rammer.

⁴ Innsidesaken er stadig under etterforskning, over halvannet år etter at siktelsen ble offentliggjort. Acta-konsernet har i mellomtiden vært gjennom en omfattende nedbemanning og restrukturering, men har overlevd innsidesaken, tilsynssaken og finanskrisen.

5. **Politiske dimensjoner.** Det norske politiet praktiserer en varierende mediepolitikk, blant annet ved å bruke siktelser som en måte å drive allmennprevensjon på. Dette får betydning for mediehandteringen til dem som blir rammet.

7.7 Kriseforståelse. Offentliggjøringen av innsidesiktelsen brakte både Acta og Ingebrigtsen ut i akutte kriser.

For Actas del mener kildene at konsernet befant seg i en omdømmekrise som følge av Aftenpostens reportasjer, finansministerens kritikk og Kredittilsynets varslede tilsyn. Kommunikasjonsdirektør Rune Wangsmo og konsernsjef Simen Mørdre mener ikke Aftenpostens reportasjer alene kan karakteriseres som en krise, men at totalbelastningen hadde satt Acta *"i en alvorlig situasjon"*. Troverdigheten til Actas selgere og tilliten i markedet var på kraftig retur. Acta har tallfestet manglende inntjening i denne perioden til mellom 50 og 100 millioner kroner. Slike inntektstap er kritisk nok for de fleste norske firma.

Samtlige kilder mener dessuten at en innsidesiktelse mot en gründer, styremedlem og konsulent i selskapet alene kvalifiserer til betegnelsen "krise". Styreleder Ydstebø, som har vært med Acta nesten siden starten, slår fast at dette var den hittil verste krisen for konsernet: *"Tilsynssaken [fra Kredittilsynet] var en intern sak som vi kunne gjøre noe med, men innsidesaken kom utenfra med utelukkende eksterne faktorer vi ikke hadde kontroll på"*. Samlet sett tyder alt på at Acta-ledelsen var fullt klar over hvilken kritisk situasjon selskapet befant seg i før innsidesiktelsen ble offentliggjort, og at de befant seg i en slags alarmmodus (jmfør kommunikasjonsråd nummer 2 (statlige) og 3 (andre)).

7.7.1 Acta ikke formelt innblandet

Innsidesaken ble en akutt krise trass i at Acta ikke var innblandet formelt. Det var privatpersonen Fred Anton Ingebrigtsen som var siktet, og hans relasjon til Acta hadde ingen betydning for politi eller påtalemyndighet. Politiet understreket også på pressekonferansen 16.juni, delvis på oppfordring fra styrelederen, at saken ikke angikk Acta. Derimot fikk Acta onsdag en henvendelse fra Kredittilsynet som påpekte at det var ulovlig å ha et styremedlem som var under etterforskning for innsiddehandel. Konsekvensen ble at den innsidesiktede motvillig samtykket i å trekke seg fra styret. Samtidig suspenderte Acta Ingebrigtsen fra hans 50 prosent konsulentavtale. Som nevnt ble aksjeposten hans solgt samme kveld som siktelsen ble offentliggjort. Dermed var alle formelle broer mellom den innsidesiktede gründeren og selskapet hans brent i løpet av akuttfasen.

Dette kritiske skillet var det presserende for Acta-ledelsen å markere tidlig som et bevisst ledd i en strategi der målet var å skjerme bedriften fra ytterligere skade, jamfør rådet om skadebegrensning (nummer 1). Ikke alle medier oppfattet distinksjonen mellom "Acta-sakene" og "innsidesaken" i den opphetede situasjonen. Dette bidro til å forsterke det kritiske i situasjonen for Actas del. I NRK1 for eksempel, ble skillet mellom Acta og Ingebrigtsen ikke markert, i tvert i mot. Den angivelige innsidehandlingen ble omtalt som om den hadde funnet sted. Økonomiredaktør i NRK, Steinar Mediaas sa direkte i Dagsrevyen 16.juni at om ikke innsidesaken var organisert kriminalitet, så var det *"i hvert fall organisert grådighet"*. Mediaas stilte også spørsmål om dette var en del av kulturen i selskapet, selv om ingen ansatte i selskapet var siktet. Å bli omtalt på denne måten i Norges ledende nyhetskanal var kritisk for en bedrift, selv om resten av landets medier var mer nyanserte i deknningen. En erfaring for Actas del er at de journalistene som kjente selskapet etter å ha drevet undersøkende journalistikk, klarte å skille klinten fra hveten. Eksempelvis forsto Aftenposten-journalistene straks at innsidesaken ikke hadde noe med Acta å gjøre, ettersom de hadde inngående kjennskap til selskapet fra egen undersøkende journalistikk.

Acta og Ingebrigtsen ble hovedoppslag i riksmediene på nett, tv og i radio utover mandagen. Tirsdag kom pressen på banen med full tyngde. *"Tap av penger, tap av anseelse, tap av tillit, alvorlig økonomisk kriminalitet, mafiaparagrafen, brannslukking, Acta-kulturen, konkursfare, bankerott, telefonavlytting, mareritt, helvetesuke, kynisk manipulasjon og bande"* er noen stikkord som går igjen i deknningen både av firma og siktede den første uken. Det males et bilde av et miljø som politiet har "avslørt". VG skriver på kommentar plass 17.juni: *"Kan vi tro på Actas slagord «Jobber hardt for pengene dine?» Stadig mer tyder på at de jobber hardest for sine egne."*

Acta ble i løpet av disse dagene billedlig fortalt tvunget opp på skafottet, renneløkken ble lagt rundt halsen, og det var bare et spørsmål om tid før lemmen forsvant under bena. Om ikke den første uka, så i løpet av sommeren. Tidligere PR-rådgiver og nåværende kommunikasjonsdirektør i Yara, Asle Skredderberget, er ikke i tvil om at enkelte journalister ønsket Actas konsesjon på et fat. *"Det ville være Actas skalp"*, sier han. Daværende konsernsjef Simen Mørdre beskriver situasjonen slik:

"Vi måtte jobbe noe helt enormt for å hindre at hele organisasjonen skulle gå i oppløsning, og sørge for at de ansatte beholdt troen på egen arbeidsplass. Vi måtte gjenvinne tilliten til oss selv, og det er et arbeid som er utrolig vanskelig."

VG-journalist Hans Petter Aass skildrer kontakten med Acta-ledelsen slik: *"Jeg følte at det for ledelsen sto om hele selskapets eksistens, at det gjaldt om liv eller død for bedriften."*

Oppsummert: Acta befant seg i en krise i uke 25 2008. Skal en forsøke å tre krisetypologien til t'Hart og Boin (2001) ned på Acta-casen, kan den sies å være en hurtigbrennende krise der den akutte situasjonen avsluttes relativt fort, men der krisen likevel kaster lange skygger inn i framtiden og har bidratt til radikale endringer, blant annet som følge av inntektsbortfall.

7.7.2 Ingebrigtsens totale krise

Når det gjelder den innsidesiktede, er det om mulig enda større enighet blant samtlige kilder om at en slik innsidesiktelse på alle måter er en krise. Hans nåværende forsvarsadvokat, Bjørn Stordrange, beskriver belastningen som en *"en menneskelig krise, økonomisk krise, familiær krise, omdømmekrise og på alle måter en langsiktig krise fordi han [Ingebrigtsen] allerede sitter stemplet som en mistenkelig mann i åpen soning inntil saken avklares."* Man trenger ikke kaste mange blikk på avisene denne uken i juni for å fastslå at den samlede medieomtalen var av kritisk karakter.

Advokatene til Ingebrigtsen sier en siktelse av denne sort som ikke er meddelt til den angjeldende personen på forhånd, og hvor vedkommende blir hentet fra sitt hjem under barnas påsyn og satt i arrest, er en så ekstrem belastning at det er umulig å forestille seg for utenforstående. Advokat Braaten har opplevd at klienter simpelthen kolliderer i slike situasjoner. Advokat Stordrange viser til at i *"den mest akutte fasen i slike krisesituasjoner blir advokatens første hensyn å sjekke risikoen for at den siktede gjør noe drastisk"*. Mer om det under punkt 3, men det er ingen tvil om at advokatene etterlever kommunikasjonsrådet om skadebegrensning. Der Acta tenkte "hensynet til selskapet", tenkte Braaten og Stordrange "hensynet til privatpersonen Fred Ingebrigtsen". Den innsidesiktede selv beskriver siktelsen på en måte som ikke etterlater tvil om at også han syns krise-begrepet var på sin plass i dette tilfellet:

"En siktelse og en anklage som dette er som et stort snøskred. Det tar med seg absolutt alt. Hadde jeg ikke hatt de menneskelige ressursene jeg har, ville denne saken tatt knekken på meg. Psykologen min sier at en forståelig reaksjon ville vært å ta livet sitt."

Man skal heller ikke se bort fra at de to krisene gjensidig påvirket hverandre. Daglig leder i Com-Partner, Morten Helliesen, mener *"det totale sammenbruddet i tillit til Fred Ingebrigtsen rammet Acta også"*. Runddansen i mediene denne uken kan dermed sies å ha forsterket det kritiske inntrykket for begge partene, selv om Acta fra start forsøkte å markere avstand.

Noe særlig medynk på vegne av Acta eller Ingebrigtsen er det ikke å spore i de artiklene som ble publisert i akuttfasen. Ingen av journalistene som er intervjuet, sier de vurderte å

aktivt forsvare Acta eller Ingebrigtsen, eller bevisst være kritiske til sannhetsgehalten i informasjonen fra politiet. To av journalistene påpeker at en siktelse ofte er nettopp uklar, og at det ikke er enkelt å etterprøve politiets opplysninger når man ikke vet hvilken informasjon politiet eller Kredittilsynet bygger siktelsen på. De fleste mediekollegene forholdt seg til Ingebrigtsens advokater. Som Sunnanå sier: *"Det er advokaten som styrer forsvaret også i mediene. I den fasen Ingebrigtsen var i den første uka, har han ikke verdens beste troverdighet. Da er det ikke lett å forsvare seg."*

En siste bemerkning som skal fremføres, er at det er forskjell mellom det mediene beskriver, og det mediepublikummet oppfatter. Verken journalister eller ledere har kontroll på hvordan folk reagerer. Opinionen er ikke alltid rasjonell, og ser lett bort fra nyanseringene fra en kommunikasjonsdirektør. Skredderberget sier det slik: *"Folk vil fort trekke den slutning at innsidehandel må være en del av bedriftskulturen når det er gründeren og firmaets største eier som siktes."*

7.8 Beredskap og lederegenskaper. Ingen av partene hadde innøvd beredskap for denne typen hendelser, og kunne vanskelig ha det. Personlige egenskaper har betydning for en leders evne til å håndtere en krise.

Dette funnet trer fram mer som følge av intervjuene enn medieanalysen. Ingebrigtsen slår kontant fast at *"jeg hadde ingen beredskap"* og at han ikke kunne ha det: *"Den eneste kriseberedskapen min er at jeg er en god leder og har et godt nettverk. Å forberede seg til en innsidesak av slike dimensjoner, er umulig."* Det samme gjaldt for Actas del. Verken styreleder Ydstebø, konsernsjef Mørdre eller kommunikasjonsdirektør Wangsmo mener det kan forventes å ha beredskap til en slik krise, eller planlegge ut ifra at noe slikt skal skje. Innsidesaken lærte dem at krisehåndtering er ressurskrevende: *"Acta var ikke satt opp for kommunikasjon i krigstid, men fredstid. Mediepågangen var ti-gangen og vel så det. Jeg har aldri vært med på lignende"*, sier Wangsmo. Fra før var Acta-ledelsen begynt å bli vant til en tøff presse, men det hadde vært håndterlig ifølge kommunikasjonsdirektøren: *"Dette var noe helt annet som vi ikke kunne forestille oss kunne skje."* Acta tok seg likevel tid til å legge en liten slagplan for mandagen (kommunikasjonsråd 6 på liste nummer 2) i den gyldne timen før børsmeldingen måtte ut. Da ble også ansvaret for ekstern og intern informasjon fordelt, med andre ord en type ad hoc informasjonsplan.

Søk i Retriever-databasen viser 1800 treff i norske aviser på 'Acta' i 2007, og 8300 i 2008. Fra 16. til 18.juni var det 1700 treff, altså nesten like mange treff på tre dager i 2008 som i hele 2007. Og så kommer omtalen i nettmedier, tv og radio i tillegg. Den massive pågangen

fra journalister som ligger bak en slik publisitet, er vanskelig å ha et dimensjonert mottaksapparat for, særlig når det som i Actas tilfelle bare er tre personer som skulle uttale seg på vegne av konsernet (de tre som er intervjuet). Wangsmo mener Acta måtte hatt et sentralbord av Telenors kaliber for å håndtere alle henvendelsene samtidig. Kommunikasjonsdirektøren forsøkte bare å ta unna for det verste mediekjøret fortløpende, og sørge for at ledelsen gjorde seg tilgjengelig for pressen 24 timer i døgnet sju dager i uka. Også Ingebrigtsens advokater, som tok imot alle henvendelser på vegne av sin klient, rapporterer om et voldsomt trykk. Olav Braaten registrerte det første døgnet alene 50-60 henvendelser fra journalister: *"I min karriere er det bare Tønne-saken som har vært gjenstand for mer medieoppmerksomhet."*

Tidligere journalist, PR-rådgiver og nåværende informasjonssjef i Statoil, Geir Gjervan, mener slike situasjoner er veldig vanskelige i krisekommunikasjonsfaget: *"Ikke minst er de problematiske å forberede seg på. Selv om du hadde øvd på en slik utenkelig hendelse, så hadde du trolig også da blitt overrasket."* For ingen av aktørene var det mulig å dimensjonere mediehåndteringsapparatet slik kommunikasjonsrådene foreskriver.

Ydstebø mener man må bare stole på seg selv og ledelsens samlede erfaring i slike situasjoner. Han erkjenner at Acta nok kunne hatt bedre beredskap og at de ansatte burde øve mer på krisesituasjoner, men at firmaet ikke er helt uten beredskapsplaner. Andre typer krisescenarier enn innsidesiktelser var mer sannsynlige: *"Det å miste konsesjonen for eksempel, var vi forberedt på. Den krisen så vi komme, og vi hadde flere backup-planer."*

Av journalistene er det spesielt en som framhever Ydstebøs krisehåndtering eksplisitt, VGs Hans Petter Aass. Han viser til hvor stor betydning Fred Ingebrigtsens har hatt for Ydstebøs karriere, og hvor emosjonelt det var for Ydstebø å skulle kommentere en så dramatisk situasjon der en gammel kompis og hans slekt og venner er implisert. Aass mener Ydstebø framsto som *"veldig sympatisk og ekte"*:

"Bare det at han gikk rett ut og håndterte dette sjøl, ikke konsernsjefen eller informasjonsfolk, men ham sjøl som ble Actas ansikt, var svært sympatisk. Som styreleder aller øverst var det han vi ville ha tak i, og han stilte. Ydstebø er i motsetning til Ingebrigtsen vant til å håndtere medier. Han virket åpen, innga tillit, gikk tidlig med på å gi intervju og jeg husker jeg synes han håndterte situasjonen veldig bra."

Dette er et poeng som også Olsen og medarbeidere fremhever (2008: 144): *"I den stressede situasjonen som lett oppstår i kriseledelsen, er det lettest å få tiltro til personer man kjenner fra før."* Her ser vi at Acta dro nytte av en leder i formell posisjon som både nøt høy tillit blant

journalister, og som hadde evnen til å kommunisere åpent og troverdig. Ydstebø har selv framhevet betydningen av egen erfaring. Onsdag kveld, midt i kampens hete med innsidesaken, mistet to andre norske finansselskaper konsesjonen. Da forteller Ydstebø at han måtte innrømme overfor seg selv at "nå kjemper jeg, nå ble det mye her":

"Summen av alt ble en voldsom stor belastning for Acta. Etter hvert fikk jeg summet meg, og fant ut at vi skulle ri av denne stormen. Og at det var helt essensielt at vi som ledere framsto som klare og våkne. Greit nok at vi var slitne, men vi måtte ikke se slitne ut. Vi måtte være sterke for de ansatte, for bedriften, og ikke si hvor fælt alt så ut."

Konsernsjef Simen Mørdre sto egentlig på farten til å reise til Pakistan for å klatre K2, verdens nest høyeste fjell, da innsidesaken kom. For ham har K2 vært et større personlig mål enn å jobbe i Acta. Hva gjorde han nå? Skulle han reise? Burde han trekke seg som konsernsjef som følge av all elendigheten Acta hadde havnet i?

"Jeg ble værende av to årsaker: Innsidesaken handlet ikke om Acta, og det ville sett rart ut hvis sjefen for Acta da trakk seg. Og uansett ville det ikke sett bra ut å forlate selskapet i krise. Du stikker ikke når det er som vanskeligst, heller ikke når du vet at fortsettelsen vil bli tung den også. Hva slags leder er det som gjør det?"

7.9 Mediehåndtering. Mediehåndteringen hadde stor betydning for Actas del, mindre betydning for Ingebrigtsens del, men ikke avgjørende betydning for noen av dem.

At et styremedlem er siktet for innsidehandel, er børssensitiv informasjon som må varsles om. Hadde Acta noe valg da børsmeldingen ble sendt ut? Hvis ikke Fred Anton Ingebrigtsen ble navngitt, ville mistanken falt på et av de andre styremedlemmene, og det kunne fort blitt Ydstebø selv. Dermed ga beslutningen seg selv, men ifølge Ydstebø var den tøff å ta. Selv om Ingebrigtsen ikke hadde sittet i styret, ville en innsidesiktelse mot selskapets gründer vært problematisk å unngå offentliggjøring av. Da politiet på egen pressekonferanse bekreftet den siktedes navn, var det ingen vei utenom massiv mediedekning.

Dermed kunne mediene raskt sortere ut to hovedpersoner i innsidedramaet: Styreleder i Acta, Alfred Ydstebø, og gründer, styremedlem og majoritetseier Fred Ingebrigtsen. Politiet satte sistnevnte raskt ut av spill, i hvert fall hva offentlig krisehåndtering angår. Han måtte rett inn til avhør, og ble sittende på glattcelle et par netter inntil han godkjente varetektsfengsling og isolasjon i to uker. I praksis var altså Fred Ingebrigtsen en av få personer i Norge som ikke fikk med seg omtalen av denne ukens største nasjonale nyhetssak, som omhandlet ham selv. Da var det også begrenset med mediehåndtering å

bedrive. Ingebrigtsen sier han godtok varetektsfengsling fordi han var utmattet, han ble rådet til det, samt at de andre siktede hadde akseptert det: *"Advokaten min sa at varetektsfengsling var en enkel løsning for å slippe å møte 50 journalister når jeg var i denne tilstanden."* Advokat Olav Braaten viser til at en klient i sjokk og affekt kan være sin verste fiende hvis han blir sluppet løs. *"Det ville blitt større mediepågang og belastning på Fred dersom han hadde blitt fremstilt for varetektsfengsling i retten eller sluppet fri."* Mer om disse avveiningene lenger ned.

Innsidesaken var ingen typisk medieskapt krise. Opprinnelsen var en mistanke som Kredittilsynet og politimyndigheter hadde etterforsket i hemmelighet. Å bli rammet av en innsidesiktelse vil være kritisk uansett medieomtale, men offentligheten rundt egen person kan bidra til å forsterke krisen. Fred Ingebrigtsen er i ettertid opptatt av det siste punktet, og tror saken ville vært *"mye lettere"* å takle hvis politiet hadde siktet ham og ventet med å informere offentligheten, som tilfellet har vært i andre innsidesaker: *"Hadde politiet gått forsiktig fram, kunne jeg beholdt livet mitt. (...) Jeg er selger, og jeg selger tillit. Jeg selger avkastning på sparekapital. Hvem vil kjøpe av meg nå?"* Ingebrigtsen tror det er krisens årsak mer enn håndteringen av den som blir bestemmende for det langsiktige utfallet for hans del. Hans andre advokat, Stordrange, ser ingen grunn til å rette kritikk mot mediene, men mot politiet: *"Journalistene har bare vært budbringere, det er politi og påtalemyndighet som er opphavet til krisen. Fred hadde i praksis ingen mulighet til å forsvare seg selv. Han var helt satt ut av funksjon i det øyeblikk han ble pågrepet og fengslet med full isolasjon."* Mer om politiets håndtering og motiver under punkt 7.11 side 55.

Etter tre dager i varetekt fikk Ingebrigtsen forsiktige lettelser i medieforbudet. Omfanget og omtalen av innsidesaken og fokuset på hans egen person begynte å sige inn. Bare det å lese nyhetene på tekst-tv gjorde ham deprimert. De første fire dagene var det advokat Braaten som uttalte seg på vegne av Ingebrigtsen, i fortsettelsen overtok Stordrange dette ansvaret. Mens Ingebrigtsen satt fengslet, ble det laget en slagplan som gikk ut på at han skulle fortsette å unngå journalister – også etter at han slapp ut av fengselet. Dermed ble det slik at hovedpersonen i Acta-casen ikke var i kontakt med journalister på noe tidspunkt i ukene etter at krisen slo ned. Her kan man si at den innsidesiktede unnlot å praktisere rådet om tilgjengelighet og åpenhet, men samtidig var det et bevisst valg å unngå å føre en vanskelig sak i mediene, og ikke diskutere skyld (statlige råd 11d).

For den innsidesiktede beror det langsiktige utfallet av saken på eventuell tiltale og dom, alternativt frifinnelse og erstatningssøksmål. Mediehåndteringen har større betydning på kort sikt, for hans renommé her og nå. Som vi har sett, valgte Ingebrigtsen frivillig å skjerme seg

selv fra mediekontakt. Dermed overløt han mediehandteringen til advokatene. En advokat som forsvarer en varetektsfengslet i Ingebrigtsens situasjon, har ikke mye handlingsrom. Helt handlingslammet var Ingebrigtsen ikke. I motsetning til Tore Tønne, som påla advokat Braaten å *ikke* ta ham i forsvar i mediene, ønsket den innsidesiktede at advokaten skulle gi hans syn til kjenne offentlig: *"Freds standpunkt fra første stund var at politiet umulig kunne ha noen sak. Jeg sa at han stilte seg uforstående til beskyldningene."* Braaten sa også at det ikke lå noen erkjennelse av skyld i den frivillige varetekten. Hensikten var å gi både politiet og ham selv og familien mer ro og fred. Uansett hva Ingebrigtsens advokat uttalte til journalistene, så viser medieanalysen at han ikke fikk de store overskriftene denne uka. De få kommentarene som kom på trykk, var av relativt beskjeden art. Advokat Braaten prøvde å unngå lange resonnementer: *"Sier du 10 ting til en journalist, velger han tre. Sier du tre ting, velger han i det minste to. Det er viktig å være poengtert og kortfattet."*

Jostein Løvås i DN mener Ingebrigtsen mediefaglig hadde tjent på å ta mer regi de første dagene: *"Når de ikke sa noe, var det politiets versjon som ble stående, og man lurte på om Ingebrigtsen faktisk hadde noe å skjule."* Løvås indikerer et viktig moment for de som skal uttale seg til mediene: Du kan gjerne uttale deg og komme på trykk, men det er ikke sikkert du når fram. Oppslagene i de norske avisene var mer preget av politiets anklager samt historien om Fred Ingebrigtsens vekst og fall, og ikke av Ingebrigtsens forsvar. Der og da reagerte likevel ikke advokat Braaten på noen overtramp mot Ingebrigtsen fra pressens side, bortsett fra noen faktafeil som ble hengende: *"At omtalen var massiv, var for så vidt ok og noe vi måtte regne med."* Ingebrigtsen selv oppgir bare ett oppslag som han reagerte sterkt på, og da på grunn av bildebruken. Stavanger Aftenblad trykket 18.juni et over 10 år gammelt portrett av ham på forsiden med følgende tekst frilagt som en lang overskrift over nedre del av ansiktet hans:

"I dag blir Fred Ingebrigtsen trolig varetektsfengslet. Politiet mener han har gitt de fire andre siktede tips som gjorde at de handlet Acta-aksjer for 114 mill. I går måtte gründeren selge sine egne aksjer til spottpris."

Ingebrigtsen kommenterer oppslaget slik:

"Jeg har jo ikke drept noen. Jeg har ikke ranet Nokas. Andre reelle forbrytere blir holdt anonyme, men ikke jeg. Husk; det er 14 barn involvert i denne saken, og fire av dem går fremdeles til psykolog."

Rådet om å la seg varetektsfengsle kom fra advokat Braaten, som bare fikk være Ingebrigtsens advokat de første fire dagene før han ble erstattet av advokat Stordrange. Sistnevnte gir uttrykk for en divergerende holdning ved å understreke at det aldri er en fordel

å sitte i fengsel, verken for troverdigheten eller den psykiske helsens del. Stordranges erfaring er at *"man har godt av å stå opp og kjempe for sin sak fra første stund"*. Dette er interessant fordi Ingebrigtsen i ettertid gir uttrykk for at det ble strategisk feil å gå i fengsel av fri vilje. Å avstå fra mediehandtering er også en form for mediehandtering. Kanskje ville en mer aktiv taktikk der Ingebrigtsen imøtegikk politiets anklager og ellers stilte seg til rådighet for journalistene, gjort det mulig å korrigere det mediebildet som ble tegnet av ham denne første uken? På den annen side: Han risikerte å bli *tvunget* i varetekt, og troverdigheten ville sunket enda lavere. Det er ikke alltid mediene kan betraktes som ressurser.

Selv om Ingebrigtsen sannsynligvis ville skapt større gjennomslag i mediene enn hans egen advokat, er det ikke sikkert at denne profileringen ville vært av det gode. Advokat Stordrange advarer generelt mot å eksponere seg for kraftig medie i helt akutte situasjoner. Hans råd i slike sammenhenger er å unngå å medvirke til medieoppslag, *"heller ikke i forsøk på å begrense noen medieskade"* (vedlegg VII). Stordrange viser til at krisehandteringen i akuttfasen handler om én ting: Skadebegrensning. *"Førsteprioritet er personlig helse, dernest kommer omdømme og økonomi. Fra dag 4-5-6 kan du begynne å tenke mer langsiktig."*

Burde Ingebrigtsen og advokatens han gått mer aktivt i forsvar? Ja, mener flere kilder. Ville det hatt noe å bety? Nei, mener samtlige kilder. For å sitere VG-journalist Hans Petter Aass: *"Så lenge påtalemyndigheten mener at Ingebrigtsen er skyldig i innsidehandel, er det ikke mediene som holder liv i denne krisen."* Ingebrigtsens nåværende pr-rådgiver, Hans Geelmuyden, som ikke var inne i bildet da krisen var fersk, mener Fred Ingebrigtsen langt på vei fikk en forhåndsdom ved at politiet gikk ut *"med pauker og basuner"* fra start. Geelmuyden legger, i likhet med journalistene, ansvaret for mediehandteringen i akuttfasen over på advokaten. Han antyder også at Ingebrigtsens første advokat kunne gått høyere opp på banen for å imøtegå politiets anklager: *"Når man selv sitter i varetekt, trenger man en advokat som kan parere angrepene mot deg på den offentlige arena, en som forsøker å snakke ulvene til fornuft."* Samtidig gir Geelmuyden to generelle råd i innsidesaker som tilsier en moderat medieprofil:

1. Slike saker skal først og fremst prosederes for domstolen, ikke for media.
2. Å forsøke å rettfærdiggjøre seg i mediene faller ikke heldig ut.

Hvis Geelmuyden skal få siste ord i denne omgang, betyr det to ting: Ingebrigtsen gjorde klokt i å skjerme seg, og Braatens kommentarer til pressen var et minimum som ikke påvirket det videre kriseforløpet nevneverdig, og i hvert fall ikke i negativ retning. Geelmuyden bidrar

til å begrunne påstanden om at mediehåndteringen for Ingebrigtsens del hadde mindre betydning: *"Når politiet annonserer Norges-historiens største innsidesak og bruker mafiaparagrafen, da spiller alt annet veldig liten rolle."*

For Actas del var det ingen steder å gjemme seg. Ingen i ledelsen fikk tilbud om varetaktsfengsling. Bedriften skjøv heller ikke noen advokat eller pressetalsmann foran seg i møtet med pressen. Det var aldri aktuelt. Eks-konsernsjef Mørdre beskriver sekundene etter utsendingen av børsmeldingen slik:

"I det øyeblikket jeg visste at den første pressemeldingen vår ble sendt ut klokka 10.30, la jeg mobilen fra meg og bare betraktet den. Få sekunder etter begynte den å kime, og det var som om tastaturet ble blåst ut av den."

Kort etter gikk Mørdre om bord på flyet til Stavanger, og han fikk en liten tenkepause i mediestormen. Det var mange hensyn og vanskelige avveininger å ta på kort tid, og det gjaldt å holde tunga rett i munnen: Gründeren i selskapet var fengslet, han var hovedaksjonær, styremedlem, konsulent og nær venn med både ledelse og ansatte i et selskap som allerede var hardt presset. På Actas hovedkontor på Børehaugen i Stavanger var styrelederen i full gang med krisehåndtering etter beste evne. Å informere, eksternt og formelt i form av en børsmelding og internt etterpå, var Actas hovedansvar. Første bud var unnagjort i og med børsmeldingen; å få ut nyheten på en ryddig måte. Dermed ble det åpenbart at Acta måtte gjøre det vanskelige valget: Å distansere seg fra Ingebrigtsen, eller å ta selskapets opphavsmann i forsvar. Ifølge Mørdre ble hovedstrategien å være helt nøytral i forhold til om denne innsidehandlingen hadde funnet sted eller ikke. Senere på ettermiddagen sendte Acta Holding ASA ved styreleder Ydstebø ut en ny pressemelding. Der het det at Ingebrigtsen suspenderes fra konsulentavtalen og at *"han vil heller ikke delta i styremøter inntil videre"*. Styret la til en presisering på generelt grunnlag om at *"styret selvsagt tar avstand fra misbruk av insideinformasjon og har også strenge regler for dette"*. Nå kan man undres hvorfor et styre presiserer noe som er "selvsagt", og Ydstebø tar da også i ettertid selvkritikk på denne siste formuleringen som kunne oppfattes som stein til byrden for en mann som lå nede. Dette er et argument for å følge rådet om å kommunisere enkelt og utvetydig. En pressemelding trenger ikke inneholde mer enn det nødvendigste.

På få timer ble Ingebrigtsen dermed stemplet av politiet som hovedmann i "Norges-historiens største innsidesak", og skjøvet ut i kulden av bedriften han var hovedaksjonær i. Actas mediehåndtering besto i å skjerme bedriften, og ikke gründeren. Styrelederen sier det var kun hensynet til Acta som talte i de dagene: *"Det var ikke rom for å la seg styre av følelser og vennskap."* Ingen av kildene i denne saken anklager Acta for å ha handlet galt i denne

avgjørelsen, men flere fikk inntrykk av at Acta regnet det som sannsynlig at det var noe i denne siktelsen. Harald Birkevold i Aftenbladet merket fra første stund at Acta-ledelsen prøvde å skille innsidesaken fra selskapet, og at dette var resultat av en gjennomtenkt taktikk. Men, sier journalisten i intervjuet, *"spørsmålet er om selskapet ved veldig tidlig å markere avstand til Ingebrigtsen, bidro til en formodning om skyld hos resten av verden."* Også Løvås i DN antyder at Acta kunne vært mildere i omtalen, og tatt mer hensyn til den siktede. Utover det uttrykker journalister, medierådgivere og til og med Ingebrigtsen selv forståelse for Actas strategiske valg, men sistnevnte syns *"ikke jeg fortjente det"*.⁵ Tidligere PR-rådgiver Gjervan kommenterer dilemmaet på følgende måte:

"Skal en slå ring om ham, eller skal du slå hånden av ham? Der er en vanskelig balansegang i åpningen av en slik krisesituasjon. I de fleste tilfeller vil man slå ring om de impliserte. (...) Det er vanskelig å gjøre seg til dommer over Acta, men ledelsen hadde primært selskapets interesser å forsvare. (...) Du må begrense krisen, og du må stoppe produksjonen av ofre. Acta måtte unngå å gjøre Acta til offer."

Effekten av beslutningen var at Acta klarte å skyve mer av mediefokuset bort fra bedriften, noe som bekreftes av Aftenpostens Sunnanå: *"Når vi aksepterte skillet de opprettet mellom Acta og Ingebrigtsen, beveget saken seg bort fra Acta og i retning Ingebrigtsens miljø."*

Acta-ledelsen understreker at det ikke var et mål i seg selv å "ta" Ingebrigtsen og kutte båndene til ham for alltid. Mørdre mener Acta ville sådd veldig stor tvil om hvor bedriften sto hvis ikke ledelsen var klar på disse punktene i forhold til Ingebrigtsen. Avgjørelsen er typisk for beslutninger som fattes i kriser: De må tas på kort tid med manglende informasjonsgrunnlag og følgelig høy usikkerhet:

"Det var veldig mye politiet visste som ikke vi visste, og veldig mye vi ikke hadde sjansen til å vite. Og det gjorde jo situasjonen mye mer alvorlig for oss også. Endelig avklaring får vi ikke før saken blir henlagt eller kommer opp til doms. Den usikkerheten var der fra start og vil være der hele tiden." (Mørdre)

I fortsettelsen var det trioen Ydstebø, Mørdre og Wangsmo som uttalte seg til pressen på vegne av Acta, med styrelederen i spissen. Rollene ble avklart og selskapet informerte hva det foretok seg i henhold til kommunikasjonsråd 13b og c ("andre" kilder). Samtlige journalistkilder understreker at de fikk full tilgang til ledelsen, og at de ble møtt med åpenhet

⁵ Olav Braaten, Ingebrigtsens første advokat, hadde en plan for hvordan han kunne kommentere at Acta kunne sagt noe mer positivt om Ingebrigtsen, men kom aldri så langt. At Ingebrigtsen valgte å bytte advokater midt i akutfasen er dermed også en del av mediehåndteringen, fordi ulike advokater har ulike strategier og kontinuiteten blir brutt.

og vilje til å svare (13a, "andre"). At styrelederen ble skjøvet i front, hadde med en praktisk arbeidsdeling å gjøre, og at han var mer interessant for journalistene i og med hans relasjon til den innsidesiktede. Konsernsjef Mørdres oppgave ble å håndtere informasjonen internt.

"Vi hadde jo flere hundre ansatte som ble utsatt for en ekstrem informasjonsflom og som hadde behov for svar på mange spørsmål. De trengte å få bekreftet at dette skulle gå bra, og den bekreftelsen kunne vi ikke gi i akutfasen. Den verste skaden som kunne skje var at den interne tilliten ble brutt ned."

Pågangen var som nevnt voldsom, men ikke alle avisene var like ivrige. Aftenposten, som i flere uker allerede hadde kommunisert jevnlig med Acta-ledelsen, betrakter først og fremst påtalemakt og advokater som kilder i startfasen av slike innsidesaker. Sunnanå begrunner med at *"de svarene selskapene serverer er ofte veldig strigla og bærer preg av ferdigskrevne svar. I Aftenposten hadde vi allerede et anstrengt forhold til Acta-ledelsen."*

Foruten å skape avstand mellom bedriften og Ingebrigtsen, forsøkte Acta-ledelsen å beskrive den traumatiske situasjonen overfor offentligheten. Ydstebø medgikk at innsidesaken var *"tung for selskapet"* og at mandagen ble *"utfordrende"*, men at det for øvrig var *"business as usual"* (jmfør statlig kommunikasjonsråd 11e). *"Acta har vært i stormen før"* ble han sitert på i DN tirsdag 17.juni. Dette er kommentarer som var myntet på både kunder og ansatte, og som senere blir gjenstand for drøfting sett i lys av rådene for mediehandtering i slike saker. Utover en massiv negativ dekning, viser medieanalysen noen unntak der Acta-ledelsen når fram med artikler og sitater som nyanserer det svartmalte bildet. I VG 18.juni er Alfred Ydstebø *"rørt"* over støtten han og de ansatte har fått etter at politiet slo til: *"Jeg takker for all støtte vi har fått. (...) Det har strømmet på med telefoner og eposter, sier styrelederen."*

Samme dag fikk Acta også gjennomslag for en viktig faktor for de titusenvise av kundene som var bekymret for sparepengene sine. I E24/Aftenposten understreker informasjonsdirektør Wangsmo at det er verdien av Acta-aksjen som raser, og ikke spareproduktene. Wangsmo fikk endog støtte fra Kredittilsynets direktør Bjørn Skogstad Aamo på dette: *"Jeg kan bekrefte at den risiko Actas kunder har, er knyttet til produktene og i liten grad til Actas økonomi."*

Samtidig sørger politiet for at det holdes liv i dramaet. Fredag 20.juni arresteres en sjettemann i innsidesaken. I DN dagen etter kan vi lese at *"innsidesaken vokser"*. Etterforskningsleder Gro Stangeland er intervjuet: *" – Vi finner nye ting og nye ledetråder, og det er poenget med etterforskningen, sier Stangeland (...). – Det faller brikker på plass etterhvert som en graver, sier hennes kollega Erik W. Rand."*

Samme dag, lørdag 21.juni, kommer Acta på banen med et aktivt og gjennomtenkt grep: Alfred Ydstebø stiller opp i VG i et lengre intervju som et stykke på vei var regissert av kommunikasjonsdirektør Wangsmo:

"På fengselscellen ligger Acta-grunnlegger Fred Anton Ingebrigtsen (43) med livet i ruiner. Hans medgründer Alfred Ydstebø (38) har fortsatt sin formue og kjemper for Actas omdømme. – Du vet, det er så ekstremt kontrastfylt at det rett og slett gjør vondt, sier Ydstebø. På møterommet i hovedkontoret i Stavanger sentrum trekker styrelederen i Acta etter pust. Han blir blank i øynene."

Rune Wangsmo synes intervjuet fungerte rent mediehåndteringsmessig: *"Det bidro til å berolige kunder og ansatte og få en ytterligere avklaring rundt forholdet mellom Acta og Fred."* VG-intervjuet ble gjennomført mot Ydstebøs vilje: *"Rune overtalte meg til å gjennomføre det selv om jeg ikke hadde lyst. Det var for tidlig, jeg hadde ikke oversikt over saken."* Men Ydstebø var en meget åpen og tilgjengelig mann denne uken. Han stilte opp på det meste: *"Alle journalistene ble håndtert, selv de jeg ikke liker. De dagene var jeg en kald styreformann som svarte på det jeg ble spurt om. Alle fikk svar."* Her ser vi en klassisk utnyttelse av medier som et redskap i krisekommunikasjonen.

Et vesentlig moment styrelederen bet seg merke i, var at samtlige journalister stolte *"ett hundre prosent"* på det han sa: *"Jeg ble tatt på alvor, og fikk ingen kritiske spørsmål. Ingen mistenkte meg for ikke å snakke sant eller komme med hvite løgner. Det var en så alvorlig krise, at jeg ikke fikk press mot meg."* Funnet er interessant fordi det indikerer at selv garvede journalister ble lettere passivisert av alvoret i saken, noe som blir tema igjen under punkt 5 om politiets håndtering. Utover dette, begynte det å roe seg for Actas del. Ifølge Rune Wangsmo var den den verste operative krisen dag 1. Acta slikket sårene i fortsettelsen, og kom på banen igjen 26.juni med en pressemelding og pressekonferanse der kritikerne ble imøtekommet og bedriften lovet nye tider.

7.10 Medierelasjoner/tillit/troverdighet. Å holde en lav profil overfor mediene kan være en god strategi inntil den dagen krisen rammer.

Det er allerede diskutert om det var riktig av Fred Ingebrigtsen å akseptere varetekt, eller om han burde stått fram for å kjempe for egen sak. Å skjerme seg fra mediehåndtering er også en del av mediehåndteringen. Ingebrigtsen valgte frivillig varetekt, men påla advokatene å ta ham noe i forsvar offentlig. Samtidig ble denne lave profilen en fortsettelse på en strategi som Ingebrigtsen hadde valgt frivillig siden 1998: Å unngå mediekontakt uansett hva saken

gjaldt. Nå i ettertid er han mer i tvil om dette har vært en fornuftig strategi i forbindelse med innsidesaken:

"Kanskje det ikke hadde blitt så mye å grave i hvis jeg hadde vært mer profilert på forhånd? Hvis jeg ikke var en anonym samfunnsstøtte, men en høyt aktet og vel ansett offentlig finansmann, kan det være at politiet hadde gjort en bedre sjekk? Kan det til og med være at de hadde latt saken ligge? Kanskje jeg har tapt på å være den mystiske, styrtrike og mediesky fyren som ingen kjente utenom de som kjenner meg personlig? Uansett må jeg bygge en ny identitet nå. I framtiden kommer jeg ikke til å ha noe valg. Nå er jeg blitt kjendis, mot min vilje."

Her ser vi at statlig kommunikasjonsråd 9 blir relevant; hvordan kommunikasjon beror på tillit og omdømme. Selv om Fred Ingebrigtsen unnlot å komme på banen, måtte mediene like fullt omtale ham. Hans Petter Aass har erfaring fra VGs lokalkontor i Stavanger siden 1994, og dyrker et svært omfattende kontaktnett på Nord-Jæren. Han tviler på om han ville kjent igjen Fred Ingebrigtsen på gata før innsidesaken sprakk:

"Hvem er Fred Ingebrigtsen? Uten tvil en spennende fyr. Det at han var ukjent var faktisk ganske pirrende. Han var en slik mystisk figur. Kollegene mine i Oslo, drevne krimreportere som kjente til Ingebrigtsen, ble veldig fascinert av denne saken og persongalleriet."

I Aftenposten flyttet de forstørrelsesglasset fra Acta til Ingebrigtsen. Sunnanå poengterer i intervjuet at når Ingebrigtsen i utgangspunktet var såpass lite kjent, hadde de ikke noe valg: *"Vi måtte jo presentere ham. Hans posisjon i Acta gjorde det vanskelig å unngå å profilere ham nå."* Medieanalysen de første dagene viser store oppslag med bilder av Ingebrigtsens fasjonable eiendommer i Norge og Spania. Den private økonomien og gjeldsproblemene brettes ut. De få portrettene av Ingebrigtsen blir brukt gjentatte ganger. I Aftenbladet tirsdag 18.juni tillegger journalist Birkevold følgende sitat til Ingebrigtsen: *"Hvis du holder lav profil i gode dager, så lar de deg være i fred også i dårlige dager"*. Ingebrigtsen husker ikke denne formuleringen, men avviser ikke at han kan ha sagt det. Birkevold mener å ha sikre kilder internt i Acta på at Ingebrigtsen sto for denne strategien:

"Han er ikke alene om å ha en slik strategi, men det er ikke slik det fungerer i medieverdenen. En slik strategi virker helt til det oppstår en virkelig krise. Da kan det hende at du må betale prisen for å ha gjort deg selv utilgjengelig."

Sunnanå tror en slik strategi kan fungere i bransjer som ikke har med vanlige folk å gjøre, så som shipping. Han tror den beste forsikringen i krisetider er å kjenne noen journalister, vite hvem du kan stole på og hvem som er dine venner og fiender: *"Det er slike folk du trenger*

når det virkelig smeller. Du trenger et tillitsforhold, noen å ringe til. Og det går an å holde seg inne med journalister uten å havne i spaltene.”

Kommunikasjonsrådgiver Morten Helliesen kaller en strategi som går ut på å unnvike mediene for *”banal, nesten infantil”*. Hans personlige inntrykk av Ingebrigtsen på forhånd var en introvert, grå og mediesky skygge uten et solid offentlig renommé:

”Ingebrigtsen hadde ikke noe omdømme i det hele tatt. Det betyr at han heller ikke hadde et godt omdømme å tære på. Journalister og lesere hadde få referanser på ham. Når det virkelig smalt, hva hadde han å flyte på? Han ble veldig fort et offer, selv om han ikke var dømt, ikke engang tiltalt.”

Helliesen mener det er avgjørende for bedriftsledere å inkludere mediene som en del av den verden bedriften befinner seg i, og erkjenne at journalistene har en viktig funksjon i samfunnet: *”Det handler om å bygge reelle relasjoner til journalister også i fredstid. Uten slike relasjoner kan du gå på trynet den dagen det smeller.”* Ikke alle kildene er enige i denne beskrivelsen av Ingebrigtsen. Hans Petter Aass mener ryktet som gikk foran Ingebrigtsen tilsa at dette var en svært engasjert mann, i positiv forstand:

”Det at han sponset den lokale fotballklubben med mange millioner kroner, men uten å ville ha medieoppmerksomhet for det, tydet på at dette var genuin kjærlighet til lokalmiljøet og fotballen.”

Det Fred Ingebrigtsen selv sier, kan tolkes i retning av at han trodde det gode ryktet ville oppstå av seg selv:

”De siste to-tre årene har jeg gitt rundt 50 millioner kroner til veldedige formål; konserthuset i Stavanger, idrettsanlegg i Randaberg, huset til Einar Baardsen, mange ting som ingen vet om, selv ikke de som bare har mottatt en anonym sum fordi de trengte det. Jeg har gitt mye. Personlig mener jeg at jeg burde fått diplom, ikke en innsidesak.”

Problemet hans er at svært få har visst dette, og i hvert fall ikke den brede offentlighet. Dessuten er det ikke gitt at et omdømme som en raus kjendis vil ha hjulpet Ingebrigtsen i en fatal innsidesak som denne. Kanskje fallhøyden ville blitt enda større? Ingebrigtsen nevnte selv muligheten av at politiet ville unnlatt å sikte ham dersom han var en mer etablert og anerkjent samfunnsstøtte. Blant kildene i oppgaven er det dissens på disse spørsmålene.

- Sunnanå er usikker på om Aftenposten ville skrevet mer hvis Ingebrigtsen allerede var en etablert finanskjendis: *”Jeg tror vi brukte mer ressurser på å undersøke alt om hans person enn hvis det var Petter Stordalen det var snakk om”*

- Aass i VG tror saken ville blitt mye større hvis Ingebrigtsen hadde vært en rikskjendis, *"noe han absolutt ikke var"*
- Birkevold i Aftenbladet ser ikke bort fra *"at dersom Ingebrigtsen hadde vært en høyt profilert og lett tilgjengelig finansmann som var på fornavn med mange journalister, så ville dette preget dekningen til hans fordel"*
- Løvås i DN tror Ingebrigtsen hadde fordel av å være ukjent, men led av å være knyttet til Acta, *"fordi Acta var det allerede knyttet mange negative assosiasjoner til"*

Blant PR-rådgiverne er det ingen tvil; de slutter seg til holdningen til Morten Helliesen. Hans Geelmuyden mener de kommersielle nyhetskriteriene råder i norsk presse i dag, og at dette talte til hans fordel:

"At Fred Ingebrigtsen ikke var noen stor kjendis lokalt og ikke noen kjendis i det hele tatt i Oslo, kan ha bidratt til at saken forsvant relativt raskt fra mediearenaen. Ukjente varer selger ikke aviser. Det er få edle intensjoner igjen i mediene. Sett i dette lyset kan Freds lave medieprofil ha bidratt til at saken døde raskere ut."

Geir Gjervan viser til at å dyrke gode relasjoner til mediene før en krise oppstår, er *"gjennomgangstenen i både norske og internasjonale bøker om krisekommunikasjon"*. Bare det å ha drukket kaffe sammen med noen journalister først, kunne hjulpet Fred Ingebrigtsen da han plutselig kom i søkelyset. Asle Skredderberget tror en journalist har lettere for å slippe hemningene hvis han ikke kjenner selskapet eller lederne som fronter krisen: *"Acta hadde anstrengte relasjoner til pressen, Fred Ingebrigtsen hadde ingen relasjon til pressen. Begge deler slo dårlig ut i denne saken."*

PR-rådgiverne understreker samtidig at det gjelder å finne balansegang mellom å ha et minimum av relasjoner, og å være direkte PR-kåt. En del av medienes dramaturgi er å rive ned dem som har bygget seg opp ved hjelp av mediene. Fred Ingebrigtsen selv opplever det som om mediene også er ute etter å ta dem som har unngått oppmerksomhet: *"Nå fikk de endelig sjansen til å rive ned en fyr som har holdt en lav profil."* Advokat Braaten tror en slik krise ga anledning for journalistene til endelig å skrive om Ingebrigtsen, men uten at motivet var hevn fordi han hadde vært utilgjengelig før:

"Jeg tror de fleste er tjent med å ha en åpen holdning overfor pressen innenfor moderate rammer, og uten å bli pr-kåt. Er du nøktern og lavmælt og ikke skriker etter oppmerksomhet, får du betalt for det."

Hans Geelmuyden følger Braaten, og tror ikke Ingebrigtsen hadde hatt så mye å frykte på høyere medieprofil: *"Han er jo en åpen og tillitsfull fyr, så hvorfor ikke vise det? På den*

annen side; hvis du ikke trenger synligheten, er det mye som taler for at du ikke skal søke den.” Ingebrigtsens nåværende advokat, Stordrange, advarer mot å tro at journalister er dine venner selv om du har drukket kaffe med dem: *”Ikke la deg lure til å tro at journalistene er dine venner i en situasjon hvor du er mistenkt for noe straffbart. Journalistene er kun ute etter en god story.”* (Vedlegg VII)

Spørsmålet er om ikke Fred Ingebrigtsen måtte påregne negativ og belastende omtale i en sak av disse dimensjoner, uansett hvor mye kaffe han hadde drukket med journalister på forhånd.

7.11 Politiske dimensjoner. Det norske politiet praktiserer varierende mediepolitikk, blant annet ved å bruke siktelser som en måte å drive allmennprevensjon på. Dette får betydning for mediehåndteringen til dem som blir rammet.

Hvilken relevans har dette for inneværende problemstilling? Som allerede antydnet i formuleringen overfor, fikk politiets lansering av innsidesiktelsen mye å si for hva slags krise partene hadde å forholde seg til. Kredittilsyn, politi og påtalemyndighet definerte krisen fra start, mens journalistene fungerte som budbringere. Kontakten mellom krisehåndtererne og medierepresentantene var altså påvirket av myndighetenes motiver. Her blir de politiske dimensjonene ved krisen aktuelle å se nærmere på, og et naturlig spørsmål vil være: Hvem har interesse av en slik krise? I både *”The politics of crisis management”* og *”Media og krisehåndtering”* er dette et vesentlig moment: *”Som tidligere vist, er det alltid noen som har interesser i krisen, enten de er maktpolitiske eller kommersielle”* (Olsen et al, 2008: 66).

Først en nærmere beskrivelse av funnet som sådant: Alle kildene i oppgaven mener politiet gikk forbausende høyt ut da innsidesiktelsen ble offentliggjort på pressekonferansen 16.juni. Etterforskningsleder Gro Stangeland ble i VG 17.juni sitert på at *”slik det fremstår nå, er dette en av de største innsidesakene i Norge”*. Beløp på over 100 millioner kroner ble bekreftet. Fred Ingebrigtsen er opptatt av autoriteten politimyndighetene i Norge har, og hvilket inntrykk det gir når politiet går hardt ut i en sak som dette:

”Folk tar til etterretning det politiet sier. Når politiet med sin voldsomme autoritet går ut med anklager om mafiavirksomhet og organisert kriminalitet, så får den som er anklaget i offentligheten umiddelbart en kredibilitet som er på minussiden. Du er ikke i null engang, men på minussiden. Da nytter det lite hva du sier.”

Flere andre kilder er inne på det samme uavhengig av Ingebrigtsen. Løvås i DN tror folk tenker ingen røyk uten ild: *”Man antar at politiet har gode kilder og spor, at de mener noen er*

skyldige.” Birkevold i Aftenbladet sier det var *”lett å anta politiet hadde en god sak, når vi så hvilke ressurser politiet satte på saken”*. Medierådgiver Geelmuyden mener Rogaland Politidistrikt og politiadvokat Stangeland i stor grad brukte mediene til å prosedere saken initielt: *”Politiet rigget galgen, og hang Fred Ingebrigtsen opp i den, til spott og spe. Slik behandler man ikke enkeltindivider i en rettsstat.”*

Også i Acta hevet man øyenbrynene over politiets medieprofil. Styrelederen syns politiet gikk *”voldsomt høyt ut. Fra starten var ”point of no return” passert.”* I tillegg nevner han en hendelse som kan ha bidratt til at selskapet valgte å skyve den siktede fra seg og følgelig forsterke krisen for hans del. Scenen er hovedkontoret på Børehaugen like etter at Ydstebø har møtt de fire polititjenestemennene som befinner seg der: *”Circa halv ni kom en av politimennene bort til meg og sa: ”Vit at vi har sterke beviser. Ikke ta Freds side.”* Ingebrigtsen har fått referert det samme; at Acta-ledelsen ble advart om at politiet hadde *”kjempesterke bevis”*. I det lyset er det forståelig at lederne ble passive overfor ham.

Heller ikke Ingebrigtsens advokater unnlot å stusse på politiets fremferd. Stordrange reagerte allerede før han visste at han skulle ta over Ingebrigtsens sak. Hans reaksjon var at politiet gikk ut altfor høyt altfor tidlig ved å bruke ord som *”Norges-historiens største innsidesak”* og oppgi beløp på over 100 millioner kroner: *”Påtalemyndigheten skapte store forventninger og stor prestisje. Fallhøyden ble med andre ord stor, både for Ingebrigtsen og for påtalemyndigheten selv.”* Begge Ingebrigtsens advokater retter, uavhengig av hverandre, en mistanke mot kontroll- og politimyndighetene for å benytte Ingebrigtsen-saken til allmennprevensjon. Stordrange tror kontrollorganet, i dette tilfellet Kredittilsynet, *”ønsket en høy medieprofilering av denne siktelsen av allmennpreventive hensyn”*. Advokat Braaten tror Økokrim ville la Rogaland Politidistrikt være prøveklut i denne saken: *”At Økokrim ikke hadde kapasitet til å etterforske denne saken, er det i hvert fall ingen som tror på.”*

Hva sier politiet selv? Først er det interessant å konstatere at det fins ulike mediepolicyer innenfor det norske politi. På Økokrims hjemmesider er følgende klare retningslinjer gitt for offentlighet i slike saker:

”Vi holder en lav medieprofil ved saksinntak og under etterforskning. Det er flere grunner til dette: Det er en betydelig belastning å komme i Økokrims søkelys. Vi skal ikke bidra til å øke belastningen for de mistenkte på et tidspunkt hvor det ennå er usikkert om saken vil bli avgjort med et positivt påtalevedtak (for eksempel tiltale).”

Med andre ord burde siktelsen mot Ingebrigtsen og hans venner og familie vært forsøkt hemmeligholdt, dersom Økokrims mediepolitikk hadde blitt lagt til grunn. Denne saken hadde Økokrim frasagt seg å etterforske av kapasitetsmessige grunner, noe advokat Braaten betviler i kommentaren over. Følgelig var det opp til det lokale politidistrikt som fikk ansvar for saken, i dette tilfelle Rogaland, å håndtere offentlighetsprofilen. Kommunikasjonsrådgiver i Økokrim, Mie Skarpaas, sier at politidistriktene ofte går tidligere ut under en etterforskning, mens Økokrim ligger lavt for heller å gå aktivt ut i mediene ved tiltaler, forelegg og dommer. Målet i begge tilfeller er mest mulig allmennprevensjon, men timingen er ulik:

"Den ulike praksisen innenfor norsk politi og påtalemyndighet skyldes nok bl.a. ulike måter å se allmennprevensjon på: Hva er mest forebyggende for kriminaliteten? Er det mest forebyggende å vise at man gjør noe når man gjør det (aksjon/etterforskning) eller skal man vente til man er kommet til noe mer konkret resultat (tiltale/forelegg)?"

Politiadvokat Gro Stangeland forklarer at hun *"kjenner ikke Økokrims mediepolitikk"*. På spørsmål om politiet hadde allmennpreventive hensyn i bakhodet i mediehåndteringen av innsidesiktelsen, svarer hun:

"Media var som en følge av denne saken også interessert i innsidereguleringene generelt, og det har en side mot allmennprevensjon. Det at det tas ut siktelser mot brudd på verdipapirhandellovens regler må antas å ha en forebyggende effekt, og det forsøker en å kommunisere ut."

Halvannet år senere er det fremdeles ikke tatt ut tiltale. Dette styrker mistanken om at en siktelse kan brukes som et redskap av politimyndighetene mot alle som sitter i posisjon til å la seg friste av innsidehandling. Budskapet kan tolkes slik: *"Ikke prøv dere. Se hvordan det gikk med Fred Anton Ingebrigtsen."* Ragnvald Erga, som har 40 års erfaring fra politiet og nå er frittstående kommunikasjonsrådgiver, oppfatter det som feil å tolke politiets medieprofil i innsidesaken slik. *"Å skyve allmennpreventive hensyn foran seg og gå lenger enn bevismateriale tilsier, kan ikke på noen måte forsvares"*, sier Erga. Samtidig påpeker han at en Nokas-sak eller innsidesak av dette kaliber innebærer høy prestisje for de aktuelle politijuristene: *"Det å fronte en så stor sak gir status. Å gjøre en god figur som politijurist er et mellomtrinn før man havner over i det private, for eksempel et advokatfirma."*

Aass i VG har en noe avvikende holdning blant journalistkildene. Han, som kanskje er den av norske journalister som har best kontakter i Rogalands-politiet, beskriver politiet i Ingebrigtsen-saken som *"ekstremt forsiktige"*, og påfallende mer forsiktige enn han var vant til. *"Jeg har hele tiden savnet mer substans i uttalelsene fra politiet, særlig på gjerningsbeskrivelsen. Hva er det de mener som har skjedd her?"* Aass slutter seg til dem

som mener at fallhøyden er dramatisk også for politiet. Hans teori er at politiet gikk hardt ut på pressekonferansen, for deretter å holde en lavere profil i fortsettelsen for å unngå for stor grad av forhåndsdømming:

"Jeg tror politiet rett og slett er usikre på hvor langt denne saken vil føre, og så ser de konsekvensene hvis de ikke får en dom. De anklager noen for innsidehandel, men går ikke i detalj, og det er primært for å gjøre livet lettere for seg selv på sikt."

Slik kan også Aass' sine argumenter støtte påstanden om at politiet brukte innsidesaken til allmennprevensjon, til et avskrekkende eksempel. I neste kapittel blir det forsøkt å belyse slike politiske aspekter ved denne saken. Allerede har vi påvist at politiets kommentarer til Acta-ledelsen tidlig mandag morgen og ordbruk på pressekonferansen, fikk konsekvenser for partenes krisehåndtering: Acta brente broene til Fred Ingebrigtsen, og Ingebrigtsen ble indirekte plassert som edderkopp i nett av spekulanter i "Norges-historiens største innsidesak".

En metodisk innvending her kan være at kildegrunnlaget er noe tynt. Samtidig peker materialet i én retning, og svaret fra politiadvokat Stangeland⁶ bekrefter kildenes mistanke: Ingebrigtsen-saken ble til en viss grad hausset opp av politiet.

7.12 Universitetet i Stavanger

Universitetet i Stavanger er et ungt universitet. Senest i 2005 fikk den tidligere Høgskolen i Stavanger formelt status som universitet. UiS oppgir per desember 2009 å ha 1200 ansatte og 8300 studenter, og tilbyr 34 bachelorprogram, 27 masterprogram og åtte doktorgradsprogram⁷.

Ledelsen ved UiS er organisert i en toppledergruppe, heretter forkortet TLG. Den består av rektor Aslaug Mikkelsen og universitetsdirektør Per Ramvi, prorektor Egil Gabrielsen, de tre dekanene Tor Hauken, Marit Boyesen og Per Arne Bjørkum samt direktør ved Arkeologisk Museum, Harald Jacobsen.

UiS har et styre med 11 medlemmer: Rektor og prorektor, tre ansattrepresentanter, fire eksterne representanter og to studentrepresentanter. Rektor er styrets leder, med prorektor

⁶ Stangeland (repetisjon av tidligere sitat): "Media var som en følge av denne saken også interessert i innsidereglene generelt, og det har en side mot allmennprevensjon. Det at det tas ut siktelsler mot brudd på verdipapirhandellovens regler må antas å ha en forebyggende effekt, og det forsøker en å kommunisere ut."

⁷ Informasjonen om ledelsen ved UiS er hentet fra universitetets egne nettsider, se linken www.uis.no/category.php?categoryID=5735.

som stedfortredende. Rektor og prorektor er valgt (som par) av ansatte ved UiS for en fireårsperiode. Rektor har på styrets vegne det overordnede ansvar for og ledelse av institusjonens virksomhet, og fører tilsyn med denne. Prorektor er rektors valgte stedfortreder. Universitetsdirektøren er administrerende direktør for universitetet. Han legger fram saker for styret, og sørger for at styrets vedtak iverksettes.

7.12.1 Universitetets kriseplaner

Innledningsvis er det naturlig å redegjøre for hvilken informasjons- og kommunikasjonsberedskap UiS har i utgangspunktet i kritiske situasjoner. Blant annet presenteres kort innholdet i et mediekurs som universitetets toppledergruppe (TLG) gjennomfører med jevne mellomrom. Videre blir varslings-saken presentert kronologisk ut fra medieomtalen, etterfulgt av funn fra skriftlige kilder og intervjuene med de impliserte aktørene. En slik gradvis presentasjon er valgt for oversiktighetens del. En gjennomgang av alle funn i én vending kunne gjøre en i utgangspunktet kompleks sak enda mer uoversiktlig.

Et gjennomgående funn ved lesing av universitetets dokumenter om helse, miljø og sikkerhet (HMS) og konflikthåndtering, er mangelen på råd og veiledning angående mediehåndtering. Derimot er mediehåndtering tema i UiS sin kriseplan, men uten at personalkonflikter à la Bjørkum-saken synes å være omfattet av krisebegrepet. De generelle rådene om informasjon i kriser er tydelig myntet på kriser av blålys-karakter med tilhørende redningspersonell og pårørende. Side 5 finner vi følgende eksempler på kriser som UiS har rigget sin beredskap ut fra: død, brann/eksplosjon, bombetrussel, langvarig brudd i datakommunikasjon, langvarig streik, epidemisk sykdom og større ulykker hvor ansatte eller studenter er involvert. Men ett råd kan sies å gjelde uansett: *"Mangelfull kommunikasjon vil i de fleste tilfeller forsterke en krise"* (UiS Kriseplan s. 27). Side 10 heter det om *"Informasjonsansvar ved større ulykker eller kriser"* at strategi- og kommunikasjonsdirektøren (Anne Selnes) har fast plass i kriseledelsen med hovedansvar for informasjonsoppfølgingen: *"Strategi- og kommunikasjonsdirektøren har ansvar for (...) de kommunikasjonsfaglige vurderingene i forhold til den aktuelle situasjonen og utviklingen."*

Videre i kriseplanen er det interessant å notere at det er universitetsdirektøren som har totalansvar for krisehåndteringen, jmfør Kriseplanen side 15. Han er dessuten den *"øverste ansvarlig for kriseberedskapsarbeidet og all informasjon fra UiS i en krise"*, jmfør Kriseplanen side 27. Det heter videre at rektoratet skal kalles inn for å holde seg oppdatert og ivareta talspersonrollen. I saken som omtales i denne oppgaven var begge personene som hadde det overordnede ansvaret for krisehåndteringen og tilhørende offentlige uttalelser, de anklagede. På sett og vis var de opphav til krisen, og dermed ble det enda mer

utfordrende å være de to øverste ansvarlige for mediehåndteringen av samme situasjon. I tillegg havnet kommunikasjonsdirektøren på hælene fra start, slik det kommer fram lenger bak i teksten. Hun ble delvis satt ut av spill i og med anklagen om at hun skal ha presset dekan Bjørkum til å presisere sine uttalelser.

Kriseplanen redegjør også for hvilke hovedprinsipper UiS sitt informasjonsarbeid skal bygge på, og dette er prinsipper som samsvarer bra med de generelle funnene nevnt i begynnelsen av kapittelet. Informasjonen skal i henhold til kapittel 6 side 26 være:

- åpen og tilgjengelig
- profesjonell, saklig og korrekt
- rask og nøyaktig
- bidra til trygghet
- baseres på empati i forhold til mulige pårørende og berørte grupper

Om mediehåndteringen heter det spesifikt side 29 at *"en vesentlig del av krisehåndteringen er håndtering av spørsmål utenfra, ikke minst fra media"*, og at *"kunnskap om hvordan mediene oppfører seg i krisesituasjoner er viktig for krisehåndteringen"*. Typisk for mediene er ifølge Kriseplanen at de fokuserer på individer, syndebukker og helter, noe som i dette tilfelle stemmer med tanke på Aftenbladets beskrivelse av Bjørkum-saken.

Prinsipper for informasjonshåndtering ved UiS er også å finne i en rapport fra 2007: *"OU-prosessen ved UiS: Rapport fra arbeidsgruppen for informasjon og medvirkning"*. I denne rapporten siteres verdiene som er gjengitt i universitetets strategidokument, blant annet at *"engasjement, openheit, respekt og det å vere ærleg skal kjenneteikne arbeidsfelleskapet i møte med studentar, medarbeidarar og eksterne aktørar."* Igjen ser vi samsvar med kommunikasjonsfaglige råd som alle kildene enes om. Det interessante spørsmålet er i hvilken grad de følges.

7.12.2 Mediekurset

Strategi- og kommunikasjonsavdelingen ved UiS avholdt et mediekurs for TLG senest 21.april 2009, en drøy uke før varslingssaken ble offentliggjort. Kurset besto av en gjennomgang av universitetets retningslinjer for kommunikasjonspolitikk, mediestrategi og mediehåndtering. Det avholdes dessuten jevnlig kriseøvelser for kriseledelsen ved UiS (circa 30 personer), og senest 19.mai 2009. For ingen av disse øvelsene synes en offentlig personalkonflikt å være et scenarium man øver på. Powerpoint-presentasjonen til mediekurset 21.april 2009 har tittel *"Hjelp, en journalist har ringt!"*, og innholdet skulle med

andre ord være relevant for denne oppgaven. Kurset er tilpasset TLG og ikke styret. Ingen av kildene i styret som har uttalt seg i denne oppgaven, har deltatt på mediekurs i UiS-regi. I pp-presentasjonen heter det at UiS ønsker å drive informasjon og kommunikasjon ut fra følgende prinsipper:

1. Åpenhet
2. Tilgjengelighet og service
3. Troverdighet
4. Aktiv og offensiv informasjon
5. Måltrettet og relevant kommunikasjon
6. Helhet og enhet
7. Profesjonalitet
8. Informasjonsansvar
9. Ansvar for universitetets omdømme (markert med rødt)

Det understrekes at alle ansatte har ansvar for UiS sitt omdømme, men at lederne har et spesielt ansvar. Det gis ganske detaljerte råd eller "advarsler" i form av spørsmål om hvordan man skal gå fram, og hvilke vurderinger som skal gjøre ved kontakt med medier/journalister. Blant annet rådes lederne til å vinne tid for å forberede gode svar når journalisten ringer, og gjerne konferere med strategi- og kommunikasjonsavdelingen i mellomtiden. Generelt oppgis det som en klar fordel å ha gode kontakter i pressen, og etablere tillitsforhold til journalister i form av samarbeid og informasjonsutveksling. I tillegg nevnes følgende momenter fra dette kurset som i neste kapittel blir drøftet opp mot casene:

- En liten krise kan utvikle seg til en stor krise på grunn av mediehåndteringen
- En av de verste situasjonene å håndtere er splittelse i ledelsen
- Under "konflikt og debatt" heter det at *"jo mer markerte fronter, jo større omfang i media"*, og CenSe brukes som eksempel

7.12.3 CenSe-saken

De dramatiske hendelsene som oppsto ved UiS våren 2009, har opphav i en konflikt mellom dekan ved teknisk-naturvitenskapelig fakultet, Per Arne Bjørkum, og universitetsdirektør Per Ramvi. Denne konflikten virker å være basert på to årsaker: Dårlig personkjemi og faglig uenighet rundt etableringen av et nytt forskningssenter for bærekraftig energi, forkortet CenSe (Centre for Sustainable Energy). Et kort resymé av historien om CenSe er nødvendig for å forstå bakgrunnen for denne konflikten.

Som følge av politiske strømninger og den globale klimakrisen, ønsket UiS å komme sterkere på banen hva gjelder miljøvennlig energi. Et forslag om å etablere et nytt forskningssenter ble tatt opp som en orienteringssak i styremøtet juni 2008. Etter dette fungerte ledelsen ved UiS og International Research Institute of Stavanger (IRIS) som midlertidig styringsgruppe for dette initiativet. CenSe ble etter hvert stiftet med fire eiere – universitetene i Stavanger og Agder, samt forskingsinstituttene IRIS og Teknova.

Etableringen av Cense skapte strid og splid internt på UiS. Den faglige ledelsen ved teknat-fakultetet, representert ved dekan Per Arne Bjørkum, følte seg overkjørt og tilsidesatt av toppledelsen, representert ved direktør Per Ramvi og rektor Aslaug Mikkelsen. Etableringen av Cense ble like fullt formelt besluttet i styremøte på UiS fredag 13.februar 2009.⁸ I innkallingspapirene til styremøtet skriver direktør Ramvi (dokument US 06/09 signert ved Anne Selnes) at *"det er lagt stor vekt på å involvere berørte fagmiljøer og å utvikle et forskningsprogram som bygger på eksisterende kompetanse."*

Dette er kjernen til konflikten, fordi dekan Bjørkum og hans meningsfeller mener de berørte fagmiljøene *ikke* er involvert tilstrekkelig, og at den eksisterende kompetansen er for svak eller ikke fins.

I sakspapirene til styremøtet 2.april skriver Ramvi om debatten som herjet UiS i løpet av vinteren: *"Den uro som oppsto i deler av miljøet idet styresak ble framlagt i februar i år, sak 06/09, kom derfor svært overraskende på ledelsen."* I et senere dokument datert 7.mai, Ramvis forsvarsskrift i anledning varslingssaken, skriver direktøren:

"Etableringen av CenSe synes å ha vekket til livet flere forhold knyttet til faglig styring, hvem som vedtar satsinger og selve ledelses- og styringsordningen, og samlet ulike grupperinger til det en må kunne kalle målrettede aksjoner."

7.13 Medieanalyse UiS

I det følgende blir det redegjort for artikler i Stavanger Aftenblad som bidro til å øke temperaturen på Ullandhaug gradvis gjennom vinteren, og som kulminerte med varslingssaken i slutten av april. Oppfølgingsartiklene utover i mai og avslutningsartiklene i juni tas med for helhetens del.

⁸ I samme styremøte 13.februar sto en annen sak på tapetet: Medarbeiderundersøkelsen som viser at mobbing er et stort problem ved UiS. På Ullandhaug rapporterte nær 10 prosent av de ansatte at de har følt seg mobbet de siste seks månedene, mot 4,5 prosent av norske arbeidstakere i en landsrepresentativ studie. Universitetsdirektøren skriver at han tar *"tilbakemeldingen om omfanget av mobbing i organisasjonen svært alvorlig og vil sikre en grundig oppfølging av tematikken"*.

7.13.1 Oppstart i februar 2009

Faglig uenighet på et universitet er ikke uvanlig, ei heller trenger det å være en krise. For UiS sin del ble det tidlig belastende at Aftenbladet fulgte begivenhetene tett. Allerede 7.februar skrev journalist Ellen Kongsnes at *"denne uka fikk Trondheim bekreftet sin status som energisentrum i Norge. Og Stavanger fikk en påminnelse om hva byen foreløpig ikke er"*. Sintef og Norges Teknisk- Naturvitenskaplige Universitet (NTNU) fikk fire av totalt åtte «Nasjonale forskningscenter for miljøvennlig energi» (FME) av Forskningsrådet. To senter gikk til Bergen, ett til Ås og ett til Oslo. Universitetet i Stavanger (UiS) måtte nøye seg med å være samarbeidspartner i ett av åtte senter.

Utover i februar blir det stadig mer tydelig for omverdenen at det blåser friskt i gangene på Ullandhaug. 23.februar, under overskriften *"Oljeforskning i stampe"*, klager Svein Skjæveland, leder ved Institutt for petroleumsteknologi, sin nød over at nymotens satsing på bærekraftig energi går utover tradisjonelle petroleumsfag. Artikkelen kan leses som et hjertesukk fra tradisjonsbundne petroleumsfagfolk som frykter for egen bransje, med andre ord et utspill i en slags maktkamp om hva UiS skal drive med. Dagen etter publiserer Aftenbladet det såkalte "professoropprøret", nok et utspill i samme maktkamp som danner et bakteppe for Bjørkum-saken. De *"sinte professorene"* Jann Rune Ursin og Rune Time samt førsteamanuensis Thor Martin Svartås, alle fra Institutt for petroleumsteknologi, anklager UiS-ledelsen for å være *"gammeldags og dårlig"*. Ledelsen beskyldes videre for å styre etter en topptung modell som ikke fungerer i et akademisk miljø. *"Kreativitet og kompetanse blir ikke vedtatt på møter i ledelsen, sier Ursin."* Dagen etter kommenterer prorektor Egil Gabrielsen at *"ulike syn er typisk for et akademisk miljø, og det må vi leve med"*.

Hovedoppslaget (stadig i Aftenbladet) 26.februar er en bredside mot UiS-ledelsen som følger opp professoropprøret. Overskriften *"Seriositeten ved universitetet kan bli et spørsmål"* innleder en artikkel som i sum konkluderer på følgende vis:

- Universitetet i Stavanger har mangelfull kunnskap om alternativ energi
- GenSe ble vedtatt for tidlig, og prosessen var ikke godt nok faglig forankret i fakultetet og ledergruppen ved fakultetet
- Det kan virke underlig for omverdenen at UiS etablerer et senter i full bredde når UiS kom til kort i søknadsrunden om nasjonale FME-sentere

Meningene i denne artikkelen ble tillagt dekan ved teknat-fakultetet, professor Per Arne Bjørkum, men med støtte fra Bjørn Kvalsvik Nicolaysen, styrerepresentant for de vitenskapelig ansatte. Universitetsdirektør Per Ramvi får imøtekomme kritikken, og uttaler

blant annet at *"de som ikke har skjønt at det pågår en diskusjon, kan ikke ha fulgt helt med i timen"*. Utsagnet er myntet på de stadig flere kritiske røstene som mener UiS-ledelsen ikke har sørget for å ha rotfestet etableringen av CenSe godt nok i de respektive faglige miljøene.

Et interessant moment å notere seg her er at en dekan mener det går på den faglige troverdigheten løs å etablere CenSe, mens hans overordnede, i en epost til Bjørkum (se lenger bak i kapittelet), mener det går på troverdigheten løs å protestere mot senteret, altså to motsatte syn.

Så går det slag i slag: 27.februar trykker Aftenbladet en leder der det fastslås at *"det faglige skytset som nå rettes mot triumviratet på toppen av UiS - rektor Aslaug Mikkelsen, direktør Per Ramvi og forskningsdirektør Helge Ole Bergesen, er av et uvanlig tungt kaliber"*.

"Når både noen av universitetets mest erfarne og respekterte forskere og lederen av Teknisk-naturvitenskapelig fakultet sier fra hva de mener, bør universitetsledelsen lytte, ikke bare avvise kritikken med at noen «ikke kan ha fulgt helt med i timen». (...) Ifølge sitt eget strategidokument ønsker UiS å bli en «referansemakt i nasjonale medier» og oppnå «jevnlige omtale i internasjonale medier». Men det var vel ikke intern krangel de tenkte på da?"

Dagen etter, 28.februar, kommer en annen representant for UiS-ledelsen på banen i Aftenbladet, denne gangen styremedlem Gunnar Berge, den tidligere politiker og oljedirektøren som har tung autoritet i norsk offentlighet. Berge kritiserer CenSe-kritikerne for å fremsi kritikken offentlig, det vil si i avisa. Berge sier han er for debatt, men at diskusjonen kunne med fordel vært framført i en annen form: *" – Jeg synes ikke alltid at avisene er den best egnede arenaen, sier Berge"*, vel å merke til avisen. Den mest oppsiktsvekkende saken i Aftenbladet 28.februar, er imidlertid det som kalles en presisering, men som ved nøyere lesing framstår som et tilbaketog fra dekan Bjørkum:

"Oppslaget om UiS sin satsning på et senter for bærekraftig energi har en for negativ vinkling til at det gir uttrykk for mitt syn i forhold til å etablere et senter. Jeg vil presisere at jeg som dekan er positiv til en satsning på et senter for bærekraftig energi med støtte fra industrien. Med utgangspunkt i senterets samlede kompetanse og fasiliteter har vi et godt utgangspunkt som skiller oss ut i forhold til andre fagmiljø. Aftenbladet gjør oppmerksom på at Per Arne Bjørkum fikk opplest og godkjente sitatene sine før artikkelen ble publisert."

Vi skal senere se (side 67) at denne presiseringen kom på trykk etter et visst påtrykk fra direktør Ramvi, og med hjelp fra kommunikasjonsdirektør Anne Selnes. Med dette har Per Arne Bjørkum uttalt seg for siste gang i Aftenbladet i vårens føljetong om "Bjørkum-saken", unntatt en kort kommentar da varslings-saken ble offentliggjort.

7.13.2 Intern uenighet avdekkes

Nye innlegg i debatten følger, også fra aktører som støtter ledelsen og etableringen av CenSe, men hovedsakelig velger Aftenbladet å vinkle kritisk i omtalen av det nye forskningssenteret. 30.mars trykkes et større oppslag der intern uenighet i toppledelsen på ny kommer til uttrykk i form av protokolltilførsler og tilhørende debatt. Hovedoppslaget, ført i pennen av Harald Birkevold og Ina Gundersen, har overskrift *"Hardt skyts i strid om nytt senter"*. Aftenbladet har fått tilgang til et notat hvor prodekan ved teknat-fakultetet, John Håkon Husøy, anfører nye innvendinger mot CenSe. Som en del av samme oppslag trykker Aftenbladet også et epostintervju med rektor, som er preget av formelt språk og en viss avstand mellom journalist og intervjuobjekt. Det gis ingen forklaring på hvorfor intervjuet gjennomføres per epost. Sitatet nedenfor er hentet fra nevnte intervju:

" – Notatet inneholder en beskrivelse av at du skal ha advart mot at fortsatt motstand mot Cense representerer «illojalitet», og kan danne grunnlag for at «en må se seg om etter jobb annet sted». Stemmer dette, og hvordan ser du generelt på lojalitetsplikten?"

– Ingen i UiS-ledelsen forventer full enighet i etableringen av nye sentre. Men når styret har gjort vedtak, så er det en del av lederrollen å implementere vedtak. Dersom ledere synes dette blir for vanskelig, så kan ledere selvsagt velge å fratre sin stilling. Dette er generelle ledelsesprinsipper som gjelder i alle saker og i alle organisasjoner."

7.13.3 Varslingsaken oppstår

Deretter går det nesten en måned med begrenset medieomtale av UiS i Aftenbladet. For UiS viser det seg at konflikten på ingen måte var over, snarere at glørne lå og ulmet. Tirsdag 28.april starter krisen ved UiS for alvor. Klokken 11 blir direktør Per Ramvi kontaktet av hovedverneombud Rolf Arild Jakobsen, heretter kalt HVO, med beskjed om at Aftenbladet sitter på dokumenter som han vil bli kontaktet om. Dagen etter, 29.april, mottar Ramvi varslingsaken og bekymringsmeldingen fra HVO. En kort gjennomgang av de to dokumentene:

1. Varslingen, datert 23.april 2009, bygger på et langt brev fra dekan Bjørkum til HVO der han redegjør omfattende for det han betegner som mobbing og trakassering, primært fra direktør Ramvi, men også med anklagepunkter mot rektor Mikkelsen. Bjørkum anklager Ramvi for å ha opptrådt i strid med Arbeidsmiljølovens § 4.2, 4.3 og 4.4. Dekanen mener spesielt gjentatte trusler om oppsigelse samt total mangel på tillit fra sin nærmeste overordnede er alvorlig. I alt 11 hendelser med underpunkter går Bjørkum detaljert gjennom.

2. Bekymringsmeldingen, datert 21.april 2009, er signert instituttlederne på teknat-fakultetet, Svein Skjæveland, Bjørn Hjertager og Hans Jacob Fevang. Der står det blant annet:

"Dersom det viser seg at rektor og direktør, som skal effektuere tiltak med sikte på nulltoleranse mot mobbing og trakassering, selv gir sine underordnede opplevelsen av å bli mobbet og trakassert, må et ansvarlig UiS-styre gripe inn og foreta nødvendige grep. Om så er tilfelle, vil det dessuten være demoraliserende og demotiverende for medarbeiderne på UiS og frata rektor og direktør all legitimitet. Dette vil være ødeleggende for videre universitetsbygging og universitetets omdømme."

Problemet til direktør Ramvi er at Aftenbladet samtidig er ute på gatene med samme informasjon. Oppslaget av 29.april lyder som følger (noe forkortet):

"Hardt skyts i toppledelsen ved UiS

En toppleder ved UiS skal være utsatt for mobbing av universitetsdirektør Per Ramvi.

BEKYMRET I BREV: Per Arne Bjørkum er dekan – og dermed øverste faglig ansvarlig – ved teknisk naturvitenskapelig fakultet ved Universitetet i Stavanger (UiS). Bjørkums ledergruppe ved fakultetet – det vil si samtlige instituttledere – har nå skrevet en såkalt bekymringsmelding til hovedverneombud og hovedtillitsvalgte ved UiS. Instituttlederne er bekymret for Bjørkum og hvordan han skal ha blitt behandlet av direktør Per Ramvi, men også av rektor Aslaug Mikkelsen.

«Dersom vår dekan opplever å bli behandlet respektløst, uten tillit og uten tilstrekkelig handlingsrom, er det sterkt å beklage», skriver de. «Dersom det viser seg at rektor og direktør, som skal effektuere tiltak med sikte på nulltoleranse mot mobbing og trakassering, selv gir sine underordnede opplevelsen av å bli mobbet og trakassert, må et ansvarlig UiS-styre gripe inn.»

(...)

Etter det Aftenbladet forstår, er det spesielt universitetsdirektør Per Ramvi mye av kritikken er rettet mot. Her skal det ha vært gnisninger lenge, men konflikten tiltok rundt opprettelsen av Senter for bærekraftig utvikling (Cense). I et intervju med Stavanger Aftenblad sa Bjørkum at han ikke var i mot opprettelsen av senteret, men at universitetet har mangelfull kunnskap om alternativ energi.

(...)

Dette sto på trykk 26. februar. Samme dag sender universitetsdirektør Per Ramvi en epost til Bjørkum som da befant seg i Trondheim: «Per Arne, det blir nesten verre og verre for hver gang du uttaler deg. Du må nå skjønne alvorret, og at det er jeg som bestemmer hva som er akseptabelt for ledere ved UiS, og at de som ikke finner seg i det må se seg om etter et annet sted å være. Min akseptgrense er som du vet svært romslig, men også den har en grense. Det går et tidsskille mellom før og etter dine uttalelser til Aftenbladet.»

(...)

Dekan Per Arne Bjørkum ønsker ikke å la seg intervju om denne saken, men henviser til sin fagforening, Tekna. Hovedtillitsvalgt Eirik Kårstad sier han er informert om brevet fra instituttlederne. – Vi vil nå be hovedverneombudet om å følge opp saken slik at vi får utredet hva som virkelig har skjedd slik at vi kan

finne en løsning. Jeg ønsker ikke å diskutere eller kommentere enkelthendelser i mediene. Vi må sikre at alle parter blir rettferdig behandlet, sier Kårstad.

Universitetsdirektør Per Ramvi sier at han ikke har mottatt bekymringsmelding eller sak fra noen. – Hvis jeg mottar noe vil jeg kunne kommentere det dersom det ikke er en personalsak unntatt offentlighet, sier han til Aftenbladet. (...)Rektor Aslaug Mikkelsen sier hun ikke har sett brevet og at det derfor blir helt feil å gi noen kommentar til avisen.

Den tilhørende adsaken (mindre artikkel som del av et større oppslag) gjør ikke situasjonen enklere for UiS-ledelsen. Der formidler Aftenbladet et inntrykk av at presiseringen 28.februar kom som følge av en instruks fra kommunikasjons- og strategidirektør Anne Selnes.

"Korrigerende dekanens uttalelser

Intervjuinstruks? Kommunikasjons- og strategidirektør Anne Selnes har i en epost til dekan Per Arne Bjørkum skrevet en tekst som korrigerer uttalelser dekanen ga til en artikkel om Cense-etableringen i Aftenbladet 26. februar. I eposten heter det: – I tråd med avtale har vi nå i samarbeid sett på din siste uttalelse. Her er vårt forslag, skriver hun. Eposten er sendt Bjørkum med kopi til direktør Ramvi. I tekstforslaget heter det at vinklingen i intervjuet med Bjørkum var for negativ til at det ga uttrykk for hans syn."

I artikkelen er Bjørkum sitert på at *"jeg, på sterk oppfordring fra Selnes og Ramvi, sendte inn en presisering til SA."* Selnes svarer at det var Bjørkum som ba henne om hjelp, og at hun bisto ham med en korrigerende som en del av jobben hennes. To UiS-ledere formidler altså ulike versjoner av samme hendelse.

En ulykke kommer sjelden alene, heter det. 30.april blir en d-dag i så måte for UiS-ledelsen. Aftenbladets hovedoppslag er Bjørkums mobbeanklager⁹ brettet ut i all offentlighet.

*"Direktør og rektor anklaget for mobbing
Rektor er varslet om mulige lovbrudd
Omfattende notater overlevert*

Toppleder Per Arne Bjørkums opplevelser av mobbing kan være i strid med loven, mener hovedverneombudet ved universitetet.

VARSLER: Hovedverneombud Rolf A. Jakobsen ved Universitetet i Stavanger (UiS) overleverte i går ettermiddag en såkalt varsling til rektor Aslaug Mikkelsen. – Det innebærer at jeg har lagt ved papirer fra dekan Per Arne Bjørkum som forteller at han har følt seg mobbet, sier Jakobsen. I dette omfattende notatet – som Aftenbladet har kjennskap til – forteller Bjørkum om de opplevelsene han

⁹ I henhold til UiS sin HMS-håndbok kapittel 6.3.7 Konflikthåndtering er mobbing definert slik: *"En person er mobbet eller plaget når han eller hun, gjentatte ganger og over en viss tid, blir utsatt for negative handlinger fra en eller flere andre personer. Mobbingen forutsetter ujevnt styrkeforhold mellom offer og plager."*

mener dokumenterer at han er blitt mobbet – først og fremst av direktør Per Ramvi, men også av rektor Aslaug Mikkelsen i enkelte av tilfellene.

I tillegg kommer notatet, som ble omtalt i Aftenbladet i går, fra instituttlederne ved Teknisk-naturvitenskapelig fakultet. Der uttrykker de bekymring for at Bjørkum er respektløst behandlet av de to. – Jeg har kalt dette en uønsket hendelse, det vil si en hendelse som ikke burde skje i henhold til bestemmelsene om helse, miljø og sikkerhet i arbeidsmiljøloven. Det er Bjørkums opplevelser som defineres som uønsket, det betyr at han ikke burde opplevd dette. Det kan se ut til at dette er i strid med lovverket, sier hovedverneombudet.

(...)

Da Aftenbladet snakket med rektor Aslaug Mikkelsen i går kveld, hadde hun ennå ikke fått lest gjennom alle dokumentene i saken. – Men det jeg kan si, er at vi har egne prosedyrer for hvordan slike saker skal håndteres, sier hun. Etter at ledelsen har mottatt varselet - som altså har skjedd nå – skal den som mener seg utilbørlig behandlet bli innkalt til samtale der han får fortelle sin sak. (...) Siden jeg er nevnt i saken, men også er styreleder, er det to andre styremedlemmer som avholder samtalene. Som institusjon er vi nødt til å finne ut om det er hold i det som blir framlagt og gå for løsninger som alle kan leve med, sier Mikkelsen. Rektor ønsker ikke å kommentere anklagene mot henne om mobbing, men sier at det er viktig å presisere at det skal være mulig å fremme ulike meninger og føre diskusjoner om saker det både er tatt og ikke tatt vedtak om. – Vi vil at våre ansatte skal være med i samfunnsdebatten, sier Mikkelsen.

Tidligere i år ble det gjennomført en stor arbeidsmiljøundersøkelse ved UiS. Der svarer 10 prosent at de har opplevd mobbing på arbeidsplassen. - Vi har alle et ansvar for å snu de lite flatterende tallene vi har. Dette tas opp på alle møtene mellom ledelsens og alle ansatte på instituttene i vår.

(...)

- Hvor troverdig er det at ledelsen snakker med de ansatte om mobbing når dere selv anklages for mobbing?
- Det er klart at det er et problem. Men vi kan ikke la være å snakke om det selv om vi blir anklaget. Det viser hvor vanskelig dette er. Vi har et ansvar uansett.”

Aftenbladet fortsetter ufortrødent å lage oppfølgere uavhengig av UiS-ledelsens mediestrategi. 2.mai får ledelsen passet påskrevet på ny under vinklingen ”Mobbeanklaget rektor utpekte selv granskerne”:

”Rektor Aslaug Mikkelsen, som er anklaget for mobbing, har selv utpekt to styremedlemmer for å håndtere saken. Bjørn Kvalsvik Nicolaysen representerer de vitenskapelig ansatte i styret ved Universitetet i Stavanger (UiS). Han protesterer på saksbehandlingen som rektor og styreleder Aslaug Mikkelsen har lagt opp til. - Det blir en parodi på en gransking når rektor, som er part i saken, oppnevner en komité som skal intervjuer partene i saken, deriblant henne selv, sier Nicolaysen.”

Rektor henviser i en SMS i samme artikkel til styremedlem Gunnar Berge for ytterligere kommentarer i saken, uten at han er sitert. 4.mai publiserer Aftenbladet nye detaljer fra

dekanens varslingskrift, blant annet om angivelige lovbrudd fra direktørens side i form av trakassering:

"Dekan Per Arne Bjørkum mener universitetsdirektør Per Ramvi har trakassert ham i månedsvis og flere ganger truet med å si ham opp. (...) Per Arne Bjørkum sier han ikke ønsker å la seg intervju om saken, men at han ikke legger seg opp i hva avisen skriver. Det lyktes ikke Aftenbladet å komme i kontakt med rektor Aslaug Mikkelsen i går."

5.mai har Aftenbladet intervjuet en "mobbeekspert" som lufter spørsmålet om konflikten i toppledelsen ved Universitetet i Stavanger kan ha blitt så hard at den ikke lar seg løse.

" – Med en gang en slik konflikt blir offentlig, er det stor fare for at den går fra vondt til verre og framstår som uoverstigelig. I praksis betyr det at en av lederne må gå, sier Stig Berge Matthiesen, professor i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Universitetet i Bergen."

6.mai følger Aftenbladet opp med en leder der det oppfordres til å "ta en tenkepause ved UIS":

"... denne siste konflikten og den for et år siden mellom universitetsledelsen og professor Jan Erik Vinnem kan tyde på at den sittende ledelsen ved UiS har visse vansker med å tåle kritikk. (...) Friheten til kritikk bør være stor på et universitet."

14. mai:

"Skjebnemøte for UIS

Ledelsen ved UiS sier den ønsker åpenhet, men har her lagt fullstendig lokk over saken, også om hvilke vurderinger de to styrerepresentantene har gjort. (...) Offentlige virksomheter i Norge er underlagt offentlighetsloven og er som hovedregel pliktige til å holde møter i sine besluttede organer åpne slik at hvem som helst kan komme og høre på. Hensikten er å sikre deg og meg retten til å få vite. Men ledelsen ved Universitetet har hittil svart nei på Aftenbladets forespørsler om åpenhet."

15.mai refererer Ina Gundersen fra styremøtet dagen før. Foruten nye detaljer om forholdet Ramvi-Bjørkum, blant annet om rektor som måtte stanse munnhoggeri i UiS-ledelsen, heter det i følge det enstemmige vedtaket at styret har full tillit til de tre involverte personene. "Men", skriver Gundersen:

"... om styret har tillit til dem alle tre, er det åpenbart at direktør Ramvi ikke har tillit til dekan Bjørkum. (...) «Jeg kan ikke med min beste vilje oppfatte annet enn at bekymringsmeldingen fra Per Arne er skrevet, formulert og iscenesatt for å skade meg personlig som leder.» [Ramvis eget sitat, red.anm.] (...) Ramvi

anklager Bjørkum for dobbelthet og ansvarsfraskrivelse. Rektor Aslaug Mikkelsen tar en atskillig mer forsonende tone i sin forklaring til styret."

Gundersen siterer dessuten styrets vedtak, der det blant annet heter: "Styret sier seg lei for at utsagn er blitt oppfattet som trakassering og trusler om oppsigelser. Styret har fått forsikring om at dette ikke har vært intensjonen." 18.mai har UiS valgt å gå aktivt ut med en beklagelse fra Per Arne Bjørkum, som også Aftenbladet trykker:

"MOBBESAKEN: Universitetet i Stavanger melder på sine nettsider og en i pressemelding at dekan Per Arne Bjørkum sterkt beklager at strategi- og kommunikasjonsdirektør Anne Selnes var trukket inn i varslingssaken. Dette går fram av et referat i saken der dekan Bjørkum mener seg mobbet av direktør Per Ramvi og rektor Aslaug Mikkelsen. «Bjørkum understreker at Selnes ikke har gjort noen feil og gir henne ros», heter det i referatet som er datert 11.mai."

I stadig større grad fremstår ledelsen ved UiS som å være i konflikt med seg selv, og ute av stand til å kommunisere entydige budskap. Og enklere blir det ikke 23.mai. Da trykker Aftenbladet et intervju med en av de eksterne representantene i UiS-styret, Åge Rosnes:

"- Dekan handlet illojalt

Striden på UiS handler ikke om mobbing, men om tydelig ledelse. At en leder ikke slutter opp om vedtak i styret er illojalt, mener styremedlem Åge Rosnes. - Det er nærmest blitt en slags sannhet i at dette er en mobbesak. Det er leit at det inntrykket er blitt hengende. Jeg mener at dette ikke har noe med mobbing eller trakassering å gjøre, sier Åge Rosnes. SV-eren Rosnes er statsoppnevnt medlem av styret ved Universitetet i Stavanger (UiS)."

Intervjuet stiftet mange nye branner i de ulike akademiske leirene på Ullandhaug, og eskalerte konflikten etter at den var forsøkt lagt død av styre og ledelse. I et kritisk brev fra dekanene Marit Boyesen (samfunnsvitenskapelig fakultet) og Tor Hauken (humanistisk fakultet) til eget styre, kommer det fram hvilken dissens som råder på Ullandhaug rundt spørsmålet om Bjørkum ble mobbet eller ei. De to dekanene mener det er oppsiktsvekkende at Rosnes som styremedlem ga et intervju om en sak som er behandlet i et lukket styremøte. Dessuten, skriver de to, "er det et brudd på regelen om å verne mot gjengjeldelse mot den som har varslet. Flere av utsagnene om dekan kan oppfattes som ytterligere trakassering."

7.13.4 Heftig debattforum

En annen kanal for meningsytring som er åpent tilgjengelig, er UiS sine debattsider på egen nettside.¹⁰ Parallelt med føljetongen i Aftenbladet raser debatten akademikerne i mellom på dette nettforumet. Sakens medieomfang og antall akademisk ansatte ved UiS tatt i

¹⁰ Se linken www.uis.no/nyheter/det_skjer_paa_uis/arkiv

betraktning, er det forbausende få debattinnlegg. Mange som åpenbart har meninger, forholder seg tause, og debattforumet er preget av gjengangere. Men Rosnes sitt soloutspill vekker oppsikt også her. Professor i endringsledelse, Jan Erik Karlsen, forkynner 26.mai en holdning som flere slutter seg til:

”En skal lese mye rart i Cense-sakens kjølvann. Maken til tullball som presteres av det eksternt oppnevnte styremedlem i UiS-styret skal man lete lenge etter! I et intervju i SA på lørdag stapper Rosnes en potet ned i sin egen hals, men forsøker samtidig å uttale at han er uenig i sitt egen stemmegivning hvor UiS-styret enstemmig vedtar sin tillit til både rektor, direktør og dekan. (...) Det er leit å se at Rosnes gjør denne saken til enda mer av en verkebyll for UiS. Ikke bare misforstår han spillereglene her, men han skiter i eget reir så duften skjømmer oss alle. UiS-ansatte er ikke tjent med slik atferd. Det beste er om Rosnes ber seg fritatt for styrevervet, her har han iallfall ikke lenger noen legitimitet.”

Andre reaksjoner går ut på at Rosnes skandaliserer universitetet og undergraver ledelsens troverdighet ved å rette krassere kritikk offentlig, enn han selv har vært med å vedta. Aftenbladet gjør ikke noe vesen ut av denne offentlig tilgjengelige interndebatten, men fortsetter å skildre de steile frontene på UiS-campus. 3.juni presenteres en åpen mistillitserklæring fra et av teknat-instituttene, også dette i form av et større oppslag i Aftenbladet. Tittelen er *”Erklærte mistillit til rektor og direktør”*:

” – Vi må med beklagelse konstatere at vi ikke lenger har tillit til rektor og universitetsdirektør. Denne setningen avsluttet en lang høytlesing til universitetsrektor Aslaug Mikkelsen og direktør Per Ramvi da de i går var på et lenge planlagt besøk hos institutt for data- og elektroteknikk (IDE) ved Universitetet i Stavanger (UiS). Mistillitserklæringen ble lest opp av instituttleder og professor Sven Ole Aase.”

12.juni trykker Aftenbladet sine avsluttende artikler om Bjørkum-saken, med en oppsummering av styrets siste formelle behandling av selve varslings-saken. Aftenbladet konstaterer at UiS-styret avviser mobbing av Bjørkum: *”Toppleder Per Arne Bjørkum har ikke vært utsatt for mobbing, ifølge styreflertallet ved UiS. Styret vil heller ikke undersøke saken videre.”*

7.13.5 Morgenbladets omtale

Samme dag, 12.juni, presenterer Morgenbladet hele sakskomplekset under tittelen *”Studier i krangel og konflikt”*. Svaret fra rektor Aslaug Mikkelsen er imidlertid utelukkende fokusert på de faktafeilene hun mener Morgenbladet har begått. Fem punkter tilbakevises i detalj. Rektor avslutter med: *”UiS ønsker offentlig ordskifte og debatt. Et viktig premiss for en god debatt er at faktafeil ryddes av veien og at journalisten er etterrettelig i sin omgang med fakta.”* Og der slutter rektors bidrag til debatten. Hun kommenterer ikke essensen av kritikken og konflikten

som Morgenbladet presenterer. Hun benytter seg av muligheten til å slippe dette ved å henvise til journalistens angivelige feil, og imøtekommer ikke det journalisten måtte ha beskrevet som var riktig. Det er grunn til å spørre hvorvidt dette var en fornuftig strategi med tanke på tidligere nevnte råd om ikke å henge seg opp i journalisters faktafeil¹¹, og snarere praktisere åpenhet og en viss ydmykhet.

Siste ord i denne mediegjennomgangen får Aftenbladets lederskribent. Vedkommende skriver 15.juni under tittelen *"Vegen vidare på Universitetet": "Bjørkum-saka fortel om eit splitta universitet, heilt fram til det siste styrevedtaket."*

I fortsettelsen er tilsvarende funn som for Acta-casens del sortert ut, dog med en justering: "Lederegenskaper" var for UiS-casens del mer naturlig å plassere under punkt 3 Mediehåndtering.

7.14 Hovedfunn UiS

- 1. Kriseforståelse.** Flertallet av kildene mener varslings-saken rammet UiS som en akutt omdømmekrise, men for universitetets ledelse ble den mer akutt enn nødvendig.
- 2. Beredskap.** UiS har beredskap, men for andre typer kriser enn personalkonflikter. Og styret mangler rutiner for hvordan man kommuniserer den dagen det smeller.
- 3. Mediehåndtering og lederegenskaper.** UiS-ledelsens forsøk på å påvirke Aftenbladets dekning av saken bidro ikke til å avverge krisen, tvert i mot. Ledelsen beskrives av utenforstående som oversensitiv for intern og ekstern kritikk.
- 4. Medierelasjoner, tillit og troverdighet.** UiS-ledelsens hang til å dempe intern og ekstern debatt står i kontrast til universitetets egne prinsipper for informasjonshåndtering og ordskifte.
- 5. Politiske dimensjoner.** Varslings-saken kan ses på som et uttrykk for en maktkamp på UiS der partene har tatt sterke virkemidler i bruk på begge sider.

Utdypingen av denne empiriske kategoriseringen bygger på ovennevnte mediesammendrag, samt de øvrige skriftlige og muntlige kildene. Sistnevnte kildegruppe inkluderer både aktuelle parter i saken, og de eksterne kommunikasjonsfaglige rådgiverne som er nevnt i Acta-gjennomgangen. Ettersom viktige respondenter i denne oppgaven avsto fra å stille på intervju, ble det nødvendig å søke svar fra disse respondentene på annet vis. Derfor er epost korrespondanse og annen skriftlig kommunikasjon partene i mellom, interessant og relevant.

¹¹ Se "10 huskereglene for mediekontakt" nummer 6: *"La en del av feilene bare gå, ikke prøv å rette opp alt. Det kan fort oppfattes som sutrete og selvopptatt å skulle korrigere."*

Samme dag som varslings-saken ble offentliggjort, iverksatte UiS ved rektor formell saksbehandling av varslings-saken. De to utplukkede styrerepresentantene Gunnar Berge og Kjetil Clementsen gjennomførte møter, først med den fornærmede dekanen, deretter med universitetsdirektøren og rektor. Hensikten var å belyse årsakene til konflikten og finne løsninger. Referatene fra disse oppklaringsmøtene inngår i kildematerialet. Disse dokumentene ble senere brukt av styret til å diskutere og fatte vedtak i saken. Møtereferatene er viktige funn med tanke på å analysere de respektive ledernes holdninger til saken og til mediehandteringen.

7.14.1 Kriseforståelse. Flertallet av kildene mener varslings-saken rammet UiS som en akutt omdømmekrise, men for universitetets ledelse ble den mer akutt enn nødvendig.

For de fleste bedrifter vil det være en belastning alene at en toppleder formelt anklager en annen toppleder for mobbing og trakassering. Situasjonen ble ikke mindre tilspisset av at den lokale storavisen satt på denne informasjonen, og publiserte den før ledelsen selv hadde fått kjennskap til saken. Når det i tillegg er det lokale universitet som rammes, en institusjon det er knyttet stor oppmerksomhet og høy prestisje til, så er ordet krise nærliggende å bruke. Vi lar kildene bruke sine egne ord:

- UiS-ledelsen selv tar ikke i bruk krise-ordet, men omtaler alvoret i hendelsen og er opptatt av universitetets omdømme. I referatet av oppklaringssamtalene datert 8.mai, heter det at *"saken er en belastning for de personene det gjelder og kan lett komme til å skade universitetets omdømme. Enkelte utsagn som har blitt dekan Bjørkum til del framstår som uheldige."*
- Direktør Ramvis foredrag i Åpent filosofisk forum 26.oktober ble på forhånd varslet som hans eneste offentlige kommentarer knyttet til vårens varslings-sak ved UiS. I foredraget *"Når det blåser på toppene"* spurte direktøren: *"Hva utløser en mediestorm, og hvordan begynner den å leve sitt eget liv?"* Han omtalte ikke varslings-saken som en krise, men understreket seriositeten i saken for ham som leder: *"Mobbing er noe av det aller verste en leder kan bli anklaget for, det er nesten bare anklager om seksuelle overgrep som er verre. Man kan ikke si noen ting som ikke gjør vondt verre."* I forsvarsskriftet til undersøkelsesutvalget Berge/Clementsen konkluderer UiS-direktøren side 11: *"Jeg kan ikke med min beste vilje oppfatte annet enn at bekymringsmeldingen fra Per Arne er skrevet, formulert og iscenesatt for å skade meg personlig som leder."* Mot slutten kommer Ramvi inn på hensynet til

universitetets omdømme: *"Her er vi alle i samme båt, og vil alle rammes om ikke vi sammen kommer mer positivt og offensivt på banen i forhold (til) omgivelser, offentlighet og presse."* Totalt synes direktøren å ha oppfattet varslingsaken som kritisk, både for egen del og for universitetets omdømme.

- Rektors innspill til undersøkelsesutvalget¹² er noe mildere i tonen enn direktørens. Heller ikke i rektors dokument har kontakt med journalistene eller mediehåndteringen som sådan fått vesentlig plass, men hun legger ikke skjul på at saken er en belastning for UiS, særlig internt. I notatet av 7.mai heter det side 7 og 8: *"Medieoppslaget i februar og varslingsaken med kommunikasjon til pressen er en offentliggjøring av saken som gjør den vanskeligere å behandle. (...) Som følge av medieoppmerksomhet om interne forhold på UiS, er det viktig å erkjenne at tilliten internt er vanskelig å fremme så lenge sitater fra møter dukker opp utenfor sin kontekst og uten at vi som gruppe eller ledere har fått anledning til å løse problemene."*¹³ Rektor fokuserer altså på tillitssvikten internt.
- Bjørn Kvalsvik Nicolaysen, professor ved Institutt for kultur- og språkvitenskap og ansattrepresentant i UiS-styret siden 2007, påpeker at denne saken åpenbart ikke gjorde godt for omdømmet til UIS. Samtidig mener styremedlemmet at den virkelige krisen ligger i de ansattes mangel på tillit til ledelsen: *"Bjørkum-saken er bare et tegn på et mye dypere problem. Vi er et filleuniversitet som ingen bryr seg om. Vi blir ledd av på grunn av de store vyene og markedsføringstenkningen der form betyr mer enn innhold. Jeg har aldri opplevd større enighet om elendigheten. Bjørkum-saken er mindre viktig enn den dypere krisen den er et uttrykk for."*
- Åge R. Rosnes, ekstern representant i styret ved UiS og undervisningssjef i Askøy kommune, definerer hendelsen som en omdømmekrise: *"Det ser aldri bra ut å krangle så fillene fyker i det offentlige rom, ikke for noen organisasjoner, men særlig ikke der skattebetalernes penger finansierer dem. Og der man risikerer frafall fra viktige samarbeidspartnere. Det har skjedd en skade, men jeg har hørt om større kriser."*

¹² Gunnar Berge og Kjetil Clementsen understreker i 11.mai-referatet at de ikke skal betraktes som et "granskningsutvalg".

¹³ Slovic (2000) tar for seg tillitsbegrepet og asymmetrien mellom tillit og mistillit. Sentrale momenter hos ham er at tillit er vanskelig å få, men lett å miste. Tilsvarende er mistillit lett å få, men vanskelig å bli kvitt. Det er også gjort funn som tyder på at tillitsødeleggende hendelser er mer synlige enn tillitsbyggende, og problematiske hendelser øker mistillit mer enn positive hendelser reduserer den. Alt dette er relevant for UiS-ledelsen, som verken hadde tilstrekkelig tillit internt mellom egne medlemmer, eller ut i fagmiljøene.

- Kjetil Clementsen gikk ut av styret ved UiS august 2009 etter tre år som studentrepresentant, og er til vanlig bystyrepolitiker for KrF i Stavanger kommune. Han bruker også benevnelsen "omdømmekrise": *"Omdømmet til UiS var allerede tynnslitt. Universitetet i Stavanger ble tilsynelatende ikke enig med seg selv om satsing på miljøvennlig energi, og led av en intern tillits- og autoritetskrise."*
- Dekan ved samfunnsvitenskapelig fakultet, Marit Boyesen, samtykker i at saken var en omdømmekrise: *"At en varslings sak rammer øverste ledelsen i en bedrift, er et skrekkszenario i seg selv. (...) Samtidig må det være en utrolig utfordrende situasjon for en ledelse å håndtere en krise der ledelsen er i sentrum for krisen, der ledelsen bortimot er krisen. Enda verre blir det at anklagene står i avisa samtidig som de anklagede selv får vite det. Jeg er ikke enig i at dette var noe et universitet bare skal tåle. Dette var ekstraordinært. (...) En slik personlig konflikt brettet ut både lokalt og nasjonalt, er veldig belastende."*
- Den fornærmede dekanen i varslings saken, er ikke i tvil om at det var en kritisk situasjon for rektor, direktør og ham selv, men han er usikker på om det var en krise for hele universitetet: *"Saken ble ikke håndtert skikkelig i forhold til lovverk og saksbehandling, og det økte den kritiske karakteren. Saken ble håndtert på en uakseptabel måte, men da er det ikke mediehåndteringen jeg tenker på."*
- Harald Birkevold var en av tre journalister i Aftenbladet som jobbet med UiS-sakene vinteren og våren 2009. Han mener saken utviklet seg til å bli en krise: *"Den avslørte sterk intern uenighet om viktige strategiske valg. I tillegg ble dette en klassisk omdømmekrise som forsterket et allerede frynsete ry, sett i lys av andre belastende saker som Vinnem-saken vinteren 2008.¹⁴"*
- Ina Gundersen er den av Aftenblad-journalistene som jobbet mest med Bjørkum-saken. Ifølge henne er det en krise at det er så store uenigheter, konflikter og manglende tillit internt i toppledelsen ved en institusjon som et universitet: *"Min vurdering er at dette var en tillitskrise internt, som ble til en ekstern omdømmekrise."*

¹⁴ Professor Jan-Erik Vinnem valgte vinteren 2008 å si opp sin stilling ved UiS etter å ha fått offentlig refs fra rektor for å ha framhevet mangler ved Lyses risikoanalyser for LNG-anlegget i Risavika, Tananger. Saken endte med at rektor ba Vinnem offentlig om unnskyldning, og Vinnem fikk tilbake en 20-prosent stilling ved UiS.

- Medierådgiver Morten Helliesens inntrykk var at "Bjørkum-saken" egentlig var en personalsak som fikk for store og for dramatiske dimensjoner i pressen: *"Bruken av ord som "varslingssak", "mobbing" og "trakassering" var dramatiserende faktorer som gjorde at hele saken kom litt ut av proporsjoner. Husk at den ble relativt raskt parkert av styret. (...) Det var interessant å legge merke til at ingen andre medier tok tak i saken, selv ikke i ettertid. Var saken verd dimensjonene den fikk i Aftenbladet? UiS-casen minner mer om en medieskapt krise enn hva tilfellet var for Acta-casen. Det var en kommunikasjonskrise. Den faktiske krisen i form av en angivelig varslingssak betrakter jeg som mindre."*
- Erik Kårstad, ansatt ved tek-nat fakultetet og leder for Tekna Etatsforening med rundt 60 medlemmer ved UiS (deriblant dekan Bjørkum), mener varslingssaken bare delvis var en krise: *"Folk ved andre universitet kjenner seg igjen, dette er ingen uvanlig konflikt. Det som er uheldig for UiS, er at ledelsen framstår utad som uten evne til å håndtere saken på skikkelig vis. I ettertid har det jo vist seg at uroen på UiS i vår stakk dypere enn bare dekanens varslingssak. Den fikk annen misnøye opp i dagen."*
- Geir Gjervan, informasjonssjef i Statoil og tidligere medierådgiver, er heller ikke entydig på om dette var en krise eller ei. Han henviser til det han kaller *"kjernen i faglitteratur om krisehåndtering og krisekommunikasjon"*: Hvor viktig det er så tidlig som mulig å erkjenne og definere situasjonen som en krise, og håndtere den ut fra den verst mulige tenkte utvikling: *"I de mer ulmende sakene - typiske ledelsessaker med brudd på verdier, brudd på interne og eksterne offentlige kjøreregler, lovbrudd etc - kan det være verre å veie mellom "krisesituasjon" og "vanskelig sak"."* Som Gjervan har påpekt tidligere, vil krisedefinisjonen bero på type organisasjon, størrelse og robusthet i utgangspunktet.

Blant kildene er det to som ikke bruker ordet "krise" om varslingssaken: Sjefredaktør i Aftenbladet, Tom Hetland, og hovedverneombud ved UiS, Rolf Arild Jakobsen.

- Redaktøren oppfattet ikke varslingssaken som en krise, og mener den uansett ikke bør være det: *"Det skal være uro på et universitet. Det må en administrasjon leve med. Hvis en ikke kan legge til grunn at det skal være høyt under taket og åpen debatt, så vet en ikke hva slags institusjon en leder. Jeg oppfatter varslingssaken som et uttrykk for en mye dypere konflikt ved universitetet. Selv om styret fattet et vedtak og foreløpig har lagt Bjørkum-saken bak seg, så er ikke de underliggende konfliktlinjene borte. De vil nok komme opp igjen i samband med andre saker."*

- Jakobsen, amanuensis i konstruksjonsfag ved teknisk-naturvitenskapelig fakultet, har vært hovedverneombud på UiS og den tidligere høgskolen siden 1987. Etter hans oppfatning var varslingssaken ingen krise, men en uønsket hendelse: *"Når en ansatt opplever at han ikke blir tatt på alvor, er dette per definisjon en uønsket hendelse. Mobbing er en subjektiv opplevelse, og det var det min plikt å ta på alvor."* Selv om varslingssaken henger sammen med etableringen av CenSe, betrakter Jakobsen det likevel som to separate saker: *"Den dårlige personkjemien mellom Bjørkum og Ramvi hadde vært der lenge før CenSe ble et tema."*

En siste kilde som er relevant å nevne i denne sammenhengen, er strategi- og kommunikasjonsdirektør Selnes. Hun var ikke formelt blandet inn i varslingssaken slik rektor og direktør var, men i kraft av sin stilling er hun interessant som respondent. Kommunikasjonsdirektøren var lite synlig i vinterens og vårens avisoppslag om CenSe og personstrid, men som påvist i medieanalysen insinuerte Aftenbladet at hun instruerte dekanen til å gjøre retrett på sine egne meninger. I en redegjørelse fra kommunikasjonsdirektøren til sin egen ledelse (datert 5.april, men det må være mai), gir hun til kjenne hvordan hun reagerte på denne artikkelen og på varslingssaken som sådan. Som hun selv påpeker, ble hun i denne kritiske situasjonen parkert på sidelinjen, og stemplet som en sjef som bidro til å presse en annen sjef til å benekte tidligere uttalelser. Her er Selnes' egen vurdering av saken:

"Jeg finner det uholdbart å kunne utføre min jobb og er maktesløs og forsvarsløs når jeg fra mediene blir konfrontert med dokumenter jeg ikke har tilgang til eller har hørt om. (...) Jeg finner det også meget ubehagelig å bli informert gjennom mediene om saker som omhandler ledelsen ved UiS etter de prosesser vi har samlet vært enige om i TLG. (...) Min involvering i denne saken (...) er eksempel på hvordan lemfeldig omgang med ord i et notat, får store konsekvenser, hvor ytringsfrihet og rett til faglig kritikk settes på dagsorden. Den diskuteres nå slik i pressen, på lederplass og i blogger. Det er alvorlig for ryktet til UiS som helhet og den som rammes."

I samme skriv forteller Selnes også om kontakten med Ina Gundersen, som åpenbart har fått en annen versjon av Bjørkums presisering enn den Selnes innestår for. Dekanen beskyldes i denne forbindelsen for å ha dobbeltkommunisert. Selv avviser han i ettertid at han ble presset til en presisering, selv om han helt åpenbart tidligere har gitt inntrykk av det, og det framgår av korrespondansen mellom han og direktøren at han ble utsatt for en viss påvirkning (se under punkt 3 lenger ned). I intervjuet til denne oppgaven roser dekanen strategi- og kommunikasjonsdirektøren for bistanden: *"Det var greit for meg å presisere at*

jeg ikke var kritisk eller skeptisk til styrevedtaket om å etablere CenSe, men hele saken var uheldig, og jeg kunne vært mer bevisst.”

Ut fra kildene å dømme rammer både varslingssaken og forhistorien med striden rundt CenSe troverdigheten til UiS, enten man karakteriserer det hele som en krise eller ei. At en toppleder offentlig undergraver etableringen av et prestisjeprosjekt, er kritisk for den resterende toppledelsen som forsøker å løse prosjektet i havn. For offentligheten fremstår det som mindre tillitvekkende når den samme topplederen går tilbake på sine egne uttalelser, og får kritikk fra et styremedlem for å ytre sine meninger offentlig. Omdømmekrisen er et faktum når den samme lederen anklager sine egne sjefer for mobbing og trakassering. I begrepsavklaringene ble en krise definert som en hendelse eller situasjon som truer eller kan true en virksomhets kjernevirksomhet *og/eller troverdighet*. Med andre ord er det liten tvil om at varslingssaken på UiS forsvarer krisestempelet.

Oppfattet ledelsen at dette var en krise? Her melder to synspunkt seg:

1. Ifølge Boin og medarbeidere 2005 er det bortimot umulig å forutse med noenlunde presisjon når og hvor en krise oppstår. Når krisen blir manifest, er det også mulig å misoppfatte den.
2. Egentlig er det irrelevant hvorvidt rektor og direktører selv oppfattet dette som en krise. En av Midtbøs teser i "Skandaler i norsk politikk" (Midtbø 2007) er at det ikke er overtrampet i seg selv, men *oppfatningen* av overtrampet som definerer det skandaløse og dermed kritiske for den som er rammet. Det er en etablert oppfatning blant skriftlige¹⁵ og muntlige kilder i denne oppgaven, at virksomheten din befinner seg i en krise dersom omverdenen (les: mediene) mener du er i en krise.

Spørsmålet er om de impliserte lederne skjønnte at krisen var i emning? Kunne de vite at den dårlige personkjemien og munnhuggeriet ville ende opp i en formell varslingssak? Ingen steder i dokumentene finnes klare hint eller antydninger fra dekanens side om at behandlingen av hans overordnede ble tatt så ille opp, at rektor og direktør burde skjönt at dette ville ende i en varslingssak. Det er forståelig at varslingssaken kom brått på dem. Derimot er det bekymringsfullt på ledelsens vegne at ulike versjoner av varslingsskriftet kunne sirkulere på epost i ukevis på UiS (jmfør intervju med Kvalsvik Nicolaysen og Bjørkum), og til og med ende opp i postkassen til en journalist i Aftenbladet, lenge før de selv fikk nyss i saken. Det indikerer en viss avstand mellom ledelse og fagmiljøene.

¹⁵ For eksempel statlig kommunikasjonsråd nummer 5: *"Dersom massemediene definerer situasjonen som en krise, er det en krise."*

Burde UiS-ledelsen ha ant at konflikten mellom dekanen og direktøren kunne bli offentlig? Åpenbart hadde Aftenbladet begynt å få gode kilder blant de akademisk ansatte på UiS, i og med at motstanden mot CenSe kom så eksplisitt til uttrykk. En årvåken ledelse som tenkte verste-fall scenarier ville vært bedre forberedt på at en konflikt som hadde opphav i faglig uenighet og dårlig personkjemi, kunne eskalere og manifestere seg på andre måter enn det man allerede hadde sett. Som Actas kommunikasjonsdirektør lakonisk påpekte i 2.oktoberforedraget etter innsidekrisen: *"Forvent at problemet er mye større enn antatt. Forvent det verste, fordi det blir verre. Det nytter ikke å gjemme seg når en krise oppstår."* De offentlige reaksjonene og innspillene til undersøkelsesutvalget, tyder på at rektor og direktør ikke så krisen komme før den sto på førstesiden i lokalavisen.

Men hva slags krise var dette utover at den rammet universitetets omdømme og ledelsens tillit? I henhold til krisetypologien etter t'Hart og Boin (2001) kan UiS-casen beskrives som en kryptende, ulmende krise der CenSe-saken og den dårlige personkjemien mellom dekan og direktør til slutt eksploderte i en varslingssak, før deretter å vende tilbake som en ulmende konflikt, dog med noen mindre energi enn før. Men de fundamentale problemene synes ikke løst. Glørne er ikke slukket. Journalist Gundersens beskrivelse viser hvordan varslingssaken ikke var en krise som oppsto akutt, selv om den fikk en brå offentliggjøring:

"Informasjonen som ligger til grunn for mobbesaken/Bjørkum-saken, kom gradvis og fra mange kilder. Etter hvert forsto jeg at det var stor uenighet og misnøye på flere plan ved UiS, og at disse konfliktene hadde pågått over lengre tid. Denne saken utviklet seg gradvis, og jeg var i begynnelsen ikke klar over at det kom til å ende som varslingssak med anklager om mobbing."

Det kritiske punktet for UiS-ledelsens del er dermed ikke slutten av april da varslingssaken kom for en dag, men all tiden som passerte mens dekanens og andre ansattes frustrasjoner bygget seg opp. Krisen ble akutt fordi den ikke ble (medie)håndtert i tide. Gundersens konklusjon er: *"Dette burde ledelsen forsøkt å løse internt tidligere."* Synspunktet får støtte fra to av informantene som ikke kjenner saken inngående, medierådgiverne John Ove Lindøe og Ragnvald Erga. Førstnevnte påpeker at krisehåndtering dreier seg om mer enn akutfasen: *"Det er ikke bare håndteringen i nu'et som teller, men hvordan du følger opp krisen i tiden etterpå. Det hjelper lite å være flink i akutfasen, hvis du roter det til i opprullingsfasen."* Erga mener en slik varslingssak ikke hadde noe i det offentlige rom å gjøre: *"UiS-ledelsen håndterte saken dårlig, fordi de burde ha lagt saken død mye tidligere. Den føljetongen som oppsto, indikerer en mediehåndtering som strider mot det jeg har lært."*

Ifølge statlig kommunikasjonsråd nummer 2 må man oppdage en krise før man kan håndtere den: *"I dette ligger det en formaning om fortløpende å analysere egen organisasjon, samt overvåke mediene..."*. På listen fra de andre kildene, er "årvåkenhetsrådet" rangert på tredjeplass med flere underpunkt, blant annet dette: *"Søk etter "the blindspots" i organisasjonen, ha øre for det du som leder ikke blir informert om"*. I etterpåklokskapens lys, og på bakgrunn av den dokumentasjonen som foreligger, fremstår det ikke som UiS-lederne praktiserte en tilstrekkelig årvåkenhet til å merke at organisasjonen gikk svanger med en krise av dette slaget.

7.14.2 Beredskap. UiS har beredskap, men for andre typer kriser enn personalkonflikter. Styret mangler rutiner for hvordan man kommuniserer den dagen det smeller.

I gjennomgangen av UiS' kriseplaner og retningslinjer for informasjonshåndtering fremgikk det at de påtenkte hendelsene ikke gjaldt personalkonflikter, og i hvert fall ikke konflikter der de ansvarlige for all krisehåndtering ved UiS, direktører og rektor, er sterkt innblandet. Det ble også notert at i universitetets føringer for HMS-arbeid og konflikthåndtering, så var mediehåndtering ikke et tema. Med andre ord synes en varslingssak mot ledelsen å være en type krise som faller mellom alle stoler: Ingen hadde forutsett at dette kunne skje, og følgelig hadde ingen beredskap for en slik situasjon. Ifølge Boin og medarbeidere (2005) er nettopp dette et fremtredende kjennetegn ved kriser: De har en tendens til å gjøre planer og eksisterende strukturer irrelevante.

I tillegg er det grunn til å fremheve at styret ved UiS ikke var inkludert i mediekursingen og retningslinjene for krisehåndtering. Mediekurset som ble referert til tidligere i kapitlet, gjaldt ansatte toppledere og ikke styremedlemmer. De to styremedlemmene som har uttalt seg om saken, slår fast følgende: Styret hadde ingen mediestrategi. Statens representant, Rosnes, mener styret burde hatt en slik mediestrategi på linje med andre organisasjoner: *"Styret fikk denne saken svært brått på, og i etterpåklokskapens lys kan det være ting vi burde gjort annerledes. Rektor, som styrets leder, burde ha innkalt til møte – i det minste til en telefonkonferanse, der vi kunne drøftet innhold og mediehåndtering."* Han mener en telefonkonferanse rett etter de første artiklene kunne gitt styret mulighet til å samrå seg. *"Her synes jeg rektor sviktet sin rolle. Min erfaring er at det lønner seg med raske telefonkonferanser når det brenner. Dette er ikke en rutine ved UiS per i dag som jeg kjenner."* Studentrepresentant Clementsen bekrefter disse opplysningene, uavhengig av

Rosnes: *"At ikke ledelsen fikk mer tid til å samrå seg, var ikke bra. Vi gjennomførte ingen telefonkonferanse, og jeg har ikke oppfattet at vi har rutiner for det."*¹⁶

SV-dekanen har deltatt på det omtalte mediekurset, men ifølge henne har ikke UiS-lederne øvd på en sak som dette: *"Den er spesiell, og det er vel nettopp ett av krisens kjennetegn."* Selv om noen kriser er umulig å forberede seg på, kan beredskapsplanlegging og øvelser ha stor betydning. PR-rådgiver Helliesen, som vel å merke lever av å kurse bedrifter blant annet i beredskap, mener at et foretak eller en bedrift alltid vil ha utbytte av å trene på krisehåndtering, uavhengig av bransje.

"Håndtering av uforutsette situasjoner har alltid noen fellestrekk ved seg som det er verd å bevisstgjøre seg på forhånd. Syretesten på hvilken kvalitet organisasjonen din innehar, ligger i rutinene og prosedyrene man har innøvd på forhånd: Alt som bør ligge forankret der når det smeller, enten det er telefonkonferanser eller hva det måtte være som gjør det lettere å takle den kritiske situasjonen."

Her er det naturlig å minne om kommunikasjonsrådene 3 og 5 som understreker viktigheten av ikke bare å ha planer, men å øve på dem. For UiS sin del kan en lærdom være å inkludere styret som en del av ledelsen.

I kapittel 4 ble "beredskap" definert som tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere kriser og andre uønskede hendelser. Som vi har sett, var ikke styret som ansvarlig ledelse ved UiS drillet i noen planlagt mediestrategi. De to ansatte lederne med spesielt ansvar for krisehåndtering, kommunikasjonsdirektør og direktør, var delvis satt ut av spill. Den anklagede direktøren var helt handlingslammet, og kunne i praksis ikke si så mye fra eller til, slik han bemerket selv i foredraget 26.oktober. Dermed synes beredskapen å være fundert på to faktorer: Rektors personlige egenskaper og evne til å håndtere situasjonen der og da, samt retningslinjene for hvordan varslingssaker skal håndteres.

Som vi skal se i neste punkt, er det få kilder som påtaler rektors umiddelbare kommentarer til offentliggjøringen av varslingssaken. Mediehåndteringen i den aller første akutfasen blir betraktet som nøktern og saklig. Som påpekt tidligere i medieanalysen, fikk rektor i dagene etter kritikk for å ha plukket ut sine egne granskere (Aftenbladet 2.mai). Her valgte hun og styret å holde en lavere profil, uvisst av hvilke grunner. Kritikken fikk stå uimotsagt. Toppledelsen ved UiS framsto uten beredskap for de typiske oppfølgingssakene etter det første store oppslaget. Og dette ble lagt merke til. Sv-dekanen sier det på denne måten: *"Jeg*

¹⁶ Til sammenligning opplyser Acta-styreleder Alfred Ydstebø at det i løpet av krisedagen 16.juni ble gjennomført et telefonstyremøte for å drøfte hvordan firmaet skulle håndtere innsidesiktelsen.

likte ikke at vi – UiS – ble drevet fra skanse til skanse. Problemet var at media lå i forkant. UiS hadde aldri kontrollen.” Aftenblad-journalist Harald Birkevold konstaterer at ledelsen ble tatt på sengen, og aldri kom på offensiven: *”I personalsaker er det begrenset hva en leder kan si, men i dette tilfellet framsto de som om de ikke visste hva de skulle si. De syntes ikke forberedt.”* PR-rådgiver Morten Helliesen står for et noe avvikende synspunkt på dette punktet: *”Jeg kan ikke si at UiS-ledelsen gjorde så mange feil. Mitt inntrykk var at mange fikk komme til uttrykk med sine meninger, og at dette bidro til å brenne kruttet i denne saken.”* Dette var også et viktig punkt i tidligere nevnte BI-foredrag til Ditlev-Simonsen; noen kriser må man bare la gå sin gang i mediene. Det er nytteløst å skulle løpe etter journalistene og kommentere alle oppslag. Problemet kan være at man mister eierskapet til krisen, eller at krisens eskalering passiviserer beslutningstakerne.

Evnen til å kommunisere er avgjørende i de fleste tilfeller for en vellykket krisehåndtering, noe det er unison enighet om i faglitteraturen. I UiS sin Kriseplan side 27 heter det at *”Mangelfull kommunikasjon vil i de fleste tilfeller forsterke en krise”*. Det understrekes i samme plan at alle ansatte har ansvar for UiS sitt omdømme, men at lederne har et spesielt ansvar. Dermed kan man si at hvis en del av hensikten med beredskap er å forebygge en krise – forhindre at den oppstår – så manglet ledelsen ved UiS evnen til å kommunisere med fagmiljøene på en måte som forhindret at CenSe-striden nådde avisspaltene. I tillegg skrantet åpenbart toppledernes evne til å kommunisere seg i mellom, tatt i betraktning beskrivelsene av munnhuggeri, gjentatte trusler om oppsigelse og varslings-saken. Slik sett kan man si at toppledelsen ved å svikte i kommunikasjonen, også sviktet det særlige ansvaret for universitetets omdømme. Beredskapen ble aldri god nok fordi de ansvarlige for beredskapen ikke kommuniserte godt nok. Studentrepresentanten i styret er helt klar på dette punktet:

”Om selve årsaken til varslings-saken, så ser jeg i ettertid at styret burde hatt større fokus på kommunikasjonsutfordringene mellom de tre lederne Ramvi, Mikkelsen og Bjørkum. Det er det varslings-saken handler om; dårlig kommunikasjon.”

Viktigheten av slike kommunikasjonsferdigheter er også påpekt i faglitteraturen, for eksempel hos Boin og medarbeidere (2005: 148): *”Leaders who lack the ability to communicate cannot lead in crises.”* Slike kommunikasjonsferdigheter bør være på plass før krisen oppstår, for ikke å gjøre seg avhengig av spindoctors og pr-agenter.

På 26.oktober-foredraget nevnte forøvrig UiS-direktøren to momenter som han støtter seg til når det blåser som verst, og begge kan være gode å ha som en generell galgenhumoristisk beredskap: *”Utholdenhet og godt humør!”*

7.14.3 Mediehåndtering og lederegenskaper. UiS-ledelsens forsøk på å påvirke Aftenbladets dekning av saken bidro ikke til å avverge krisen, tvert i mot. Ledelsen beskrives av utenforstående som oversensitiv for intern og ekstern kritikk.

Som nevnt har få av kildene noe å utsette på de faktiske kommentarene som rektor ga da varslingssaken ble kjent. Lite tyder på at hennes mediehåndtering der og da eskalerte krisen, men snarere dempet den ved at hun tok formalitetene på alvor og var ydmyk i forhold til mobbeproblematikken ved UiS. Rektor var i sine første kommentarer til Aftenbladet opptatt av at den formelle saksgangen gikk riktig for seg. Samtidig kommenterte hun at UiS selvsagt måtte ta anklager om mobbing på fullt alvor, ikke minst i lys av undersøkelsen som viser at det er dobbelt så mange ansatte som føler seg mobbet ved UiS som landsgjennomsnittet av arbeidstakere. Her samsvarer rektors handlemåter med kommunikasjonsrådene 12 a, b og c side 32, hvilket bekrefter inntrykket av en faglig forsvarlig akutthåndtering. Men det er interessant å observere at rektor i "akutt kommentarene" understreker de ansattes soleklare rett til å uttrykke faglig uenighet, også om vedtak som styret har fattet, og de oppfordres til å delta i samfunnsdebatten. Dette står i kontrast til 30.mars-intervjuet, der hun forklarer at ledere som ikke kan implementere vedtak, selvsagt kan *"velge å fratse sin stilling"*. Hun kommuniserer ikke entydige budskap. Billedlig sagt kan denne delen av rektors kommentarer til offentliggjøringen av varslingssaken beskrives som brannslukking: Hun slukker branner hun selv har stiftet, men for seint. Bomben, i form av en eksplosiv varslingssak, hadde allerede gått av.

Dette kan relateres til det Boin et al (2005) beskriver i kapittel 4 som "meningsdanning – kriseledelse som politisk kommunikasjon". Kjernen her er at krisekommunikasjon har med meningsdanning å gjøre. Hvis ikke lederne i posisjon klarer å formidle sitt budskap om krisens opphav, konsekvenser og løsning, så vil andre gjøre det. Dette er en del av kampen om "sannheten". Det gjelder å servere "troverdige framtid", og for å få til det trenger man kredibilitet, som igjen beror på tillit. Mangler du tillit, hjelper det lite hva du sier. Har du tilstrekkelig tillit, kan du nesten si hva du vil, fordi du har mye tillit å tære på. Problemet til UiS-ledelsen var at den over tid hadde håndtert CenSe-saken og nå varslingssaken på en måte som reduserte både intern og ekstern tillit. Til slutt virket det som de ulike lederne resignerte, og overlot mediearenaen til de (riks)synserne som Aftenbladet fant det for godt å intervju. Man kan mistenke UiS-ledelsen for å bli rammet av kommunikasjonsråd nummer 7 side 32: *"Hvis ikke kommunikasjonskrisen takles, vil det se ut som om kriseleder heller ikke har greid å løse den faktiske krisen."* Samme side (råd nummer 10) heter det også at *"en leder som sliter med å kommunisere, egner seg dårlig til å lede en krise"*. Da

styremedlem Rosnes forsøkte å komme på banen på vegne av styret 23.mai, var det et trekk som eskalerte krisen ytterligere, i stedet for å dempe den. Mer om det siden i kapitlet.

Styremedlem Rosnes er ikke i tvil om at medieomtalen forsterket konflikten, men fremholder samtidig at rektor og direktør ikke sa noe i akutfasen som gjorde vondt verre. Også det andre styremedlemmet som har valgt å uttale seg, Clementsen, er inne på det samme. Ifølge ham eskalerte krisen heftig og fort på grunn av medieomtalen og tidspresset, og ikke ledelsens kommentarer: *"Medieomtalen påvirket særlig hasteaspektet. Tid var noe vi rett og slett ikke hadde."* Og krisen var ifølge ham et faktum allerede før medieomtalen: *"Den eksterne krisen var medieskapt fordi universitetets omdømme utad ble skadelidende, men den interne krisen var absolutt reell uansett medieomtale."*

Imidlertid må mediekontakten settes inn i en større sammenheng. Det er nødvendig å utvide tidshorisonten fra månedsskiftet april-mai, og se bak kulissene ved UiS for å belyse den indirekte mediehåndteringen. Styremedlem Kvalsvik Nicolaysen er av den oppfatning at rektor ikke burde uttalt seg til pressen ettersom hun var part i saken. Han beskriver Aftenbladets dekning som stort sett i samsvar med hvordan folk på UiS oppfattet den: *"Selv om det endte i skandaleoppslag over flere uker, var framstillingen "to the point", og bidro til å regulere diskusjonene internt på huset."* Ansattrepresentanten i styret mener på samme måte som studentrepresentanten at krisen utviklet seg uavhengig av medieomtalen:

"I større grad enn direktøren mener jeg rektor gjorde den store tabben internt da hun gjentok trusler om oppsigelse på et internt møte. Der og da fikk hun spørsmål om hvem truslene var myntet på, og hun svarte ingen spesielle. Slik sett gikk hun et skritt lenger enn direktøren, som tross alt bare pekte på dekanen."

Disse skremmeskuddene fremkom på et internt møte på universitetet, uten journalister til stede. Likevel kan man si at rektor på dette tidspunkt burde forstått at CenSe-striden var blitt så amper og så offentlig, at utfall mot egne ledere sto i fare for å bli lekket til pressen. Dette skjedde også til slutt, jamfør oppslaget i Aftenbladet 30.mars hvor hun ble intervjuet per epost. Der måtte rektor forsvare at hun truet egne ansatte med oppsigelser hvis ikke de føyde seg. Å havne på defensiven i mediene på denne måten, gir ikke inntrykk av en ledelse som er ute etter å dempe gemyttene. I dette lyset kan rektors holdninger ha bidratt til å eskalere krisen først ved at de ble tilkjennegitt internt, og deretter ved at de ble publisert eksternt. Merk at krisen ennå ikke hadde slått i full blomst, men det er ingen tvil om at den var under utvikling. Dette kan være et nytt kommunikasjonsfaglig råd å føye til listen: Hvis man arbeider i en

organisasjon som åpenbart har kanaler ut til journalister – som lekkere – må man være varsom med hva man sier også internt.

Likefullt mener Kvalsvik Nicolaysen at den totale medieoppmerksomheten våren 2009 har hatt en positiv effekt på den videre driften av UiS, for eksempel på fordelingsmodellen. *”Per Arne Bjørkum har gjort UiS en stor tjeneste, med eller mot sin vilje. På den andre siden er det mange som sitter utmattet tilbake. De ser at det ikke fører til radikale endringer i ledelsen uansett hva som står i avisene.”*

Dekanens tillitsvalgte, Erik Kårstad, hevder bestemt at dekanen ikke var ansvarlig for lekkasjen av varslings-saken, selv om styret hang seg opp i dette i ettertid. *”Jeg tør vedde på at noen i styret stadig tror at vi gikk aktivt ut mot media. Bare det viser at den nødvendige tilliten ikke er tilstede.”* Bjørkum selv sier han ikke vet hvem som underrettet Aftenbladet, og han vil heller ikke vite det: *”Men jeg burde kanskje skjønt at en slik lekkasje kunne forekomme i et akademisk miljø.”* Dekanen hadde som prinsipiell holdning at det ikke er et problem at slike saker blir offentlige, og så derfor ingen grunn til å holde den hemmelig. På samme måte som HVO Rolf Arild Jakobsen (se nedenfor), mener den tillitsvalgte at medieomtalen satte fortgang i saksgangen:

”Ledelsen ble stresset og handlet forhastet. Avgjørelsene ble tatt for fort og ble feil. (...) Rektor prøvde innledningsvis å snakke saken vekk. Jeg er usikker på om hun skjønnte omfanget av saken, i hvert fall i starten. Senere i mai så vi at et styremedlem dummet seg fullstendig ut ved å kommentere saken på egenhånd, og gå lenger i uttalelsene enn hans eget styre hadde enstemmig fattet vedtak om.”

HVO og Tekna-tillitsvalgt sin hovedinnvending er at varslings-saken ble behandlet av styret. Begge mener saksbehandlingen burde vært løftet ut av styret, slik at mobbe-anklagene kunne vært undersøkt av eksterne ressurser. I dette ligger det en erkjennelse av at lavere offentlighet rundt varslings-saken kunne ført til en ryddigere og mindre travel saksbehandling. Det innser også dekan Bjørkum:

”Uten medieomtalen kunne det interne opprøret faktisk blitt enda større, men saksbehandlingen kunne kanskje blitt mer skikkelig hvis man hadde hatt bedre tid og fått jobbe mer i stillhet utenfor offentligheten. Eksternt medførte nok medieomtalen til at UiS fikk et rufsete omdømme.”

I praksis var det Aftenbladet som fremskyndet hele varslings-saken. HVO ble oppringt av journalist Ina Gundersen i Aftenbladet mens han ennå forberedte varslingsbrevet til ledelsen.

Det viste seg at hun hadde kjennskap til dekanens anklager, og hadde tenkt å skrive om den enten HVO bidro eller ikke.

"Jeg ba henne vente med å offentliggjøre saken slik at vi fikk bedre tid til saksgang på UiS, og jeg mener hun ventet nærmere en uke med å publisere etter å ha tatt kontakt med meg første gang. Om det var andre grunner til at hun ventet med å publisere, vet ikke jeg, men til slutt torde hun ikke vente lenger i frykt for at andre skulle snappe saken. Du kan si at Ina Gundersen tvang meg på banen som HVO atskillig raskere enn planlagt."

HVO gjorde seg også sine tanker om hvordan han kunne hindre Aftenbladet i å trykke saken: *"Blant annet vurderte jeg å ringe til de jeg kjenner i Aftenbladet, men et slikt forsøk på å stoppe pressen kunne bare gjort saken enda verre for oss. Heldigvis har vi en fri presse."* HVO mener videre det ikke ligger i hans mandat å vurdere UiS-ledelsens håndtering av mediepågangen, utover å beskrive styremedlem Rosnes' sitt intervju 23.mai som "negativt og uklokt". *"Han kom med sine egne sannheter som ikke var akseptert av andre parter i saken. Rosnes var åpenbart på sjølstyr, men samtidig Statens representant og ingen lettveker."* Den høye medieprofilen denne personalkonflikten fikk, kan ha skremt andre instanser fra å gripe inn. HVO prøvde å mobilisere Arbeidstilsynet i saken, men oppfattet denne etaten som handlingslammet. *"Jeg fikk ikke den servicen jeg hadde håpet på. Mitt inntrykk var at Arbeidstilsynet ble tilbakeholdne på grunn av den høye medieprofilen i denne saken."*

Rosnes selv registrerte at 23.mai-intervjuet hans vakte reaksjoner, og forstår at utsagnene ble oppfattet som et utspill fra UiS-ledelsen. Samtidig forklarer han at intervjuet bygger på en samtale med Gundersen i Aftenbladet som fant sted samtidig som varslingssaken ble kjent. Rosnes' forklaring får god plass, da han er en av få som har valgt å uttale seg om mediehåndteringen fra ledelsens side:

"Jeg ble oppringt av Gundersen i Stavanger Aftenblad samme dag som den første artikkelen om varslingssaken sto på trykk. Jeg kjente til forhistorien rundt etableringen av CenSe, og fikk da lest opp det som sto på trykk 29.april. Mitt svar til Gundersen var, ut fra opplesingen, at dette ikke handler om mobbing, men om tydelig ledelse som en direktør skal stå for. (...) Ingenting av det jeg sa kom på trykk før noen uker senere, og det forundret meg stort. Jeg fikk en følelse av at journalisten hadde tatt parti for «varsleren», og ikke ønsket mer balanserte og nyanserte syn. Så behandlet styret saken, og da journalisten tok kontakt på ny, var jeg helt sikker på Bjørkum-saken ikke handlet om mobbing. Styret hadde også enstemmig konkludert med verken mobbing eller trakassering. Først da – etter styremøtet - ble altså mine opprinnelige kommentarer trykket, men i noe korrigert og oppdatert versjon. Så viser det seg at intervjuet med meg skaper ny brann i miljøet ved UIS. Det kunne synes som at styrets konklusjon ikke var kommunisert ut. Jeg forstår at mange ble sinte da de leste intervjuet med meg, og samtidig ikke hadde forstått styrets konklusjon: Mobbing fant ikke sted."

Gundersen bekrefter at hun kontaktet Åge Rosnes den dagen varslingssaken ble publisert, men avviser at hun ikke ønsket balanserte syn. Hun understreker at ikke alle som blir kontaktet, kommer på trykk. *"Den praksisen har aldri eksistert i norsk presse. Den første tiden måtte jeg prioritere strengt fordi det var en omfattende sak som utviklet seg raskt"*, sier Gundersen. Hun understreker at 23.mai-intervjuet kom i stand på bakgrunn av en henvendelse fra Rosnes per epost (datert 19.mai), der han indikerer at hans synspunkter rundt Bjørkum-saken gjerne kunne komme på trykk. Rosnes sier han vurderte å tie da Aftenbladet ringte i slutten av april, men ettersom den første artikkelen allerede hadde stått på trykk, var skaden skjedd:

"Det behøver ikke å være en god strategi å holde kjeft da. Det er nokså alvorlig å bli beskyldt for mobbing, jeg vil si det nesten bare er påstander om seksuell trakassering som er verre for en leder å bli anklaget for. Jeg skulle selv ønske kommentarene mine hadde kommet på trykk fra første stund. Jeg mente det var riktig av en i styret å si disse tingene."

I Aftenbladet er det ingen som har noe vesentlig å utsette på UiS-ledelsens umiddelbare håndtering av varslingssakens publisering. Ifølge Ina Gundersen var ikke rektor eller direktør vanskelige å komme i kontakt med: *"Det var ikke på alle tidspunkt de tok telefonen, men da henviste de til andre kilder for eksempel i styret. Jeg synes stort sett de opptrådte ryddig og saklig."* Birkevold beskriver UiS-direktøren som en person som verken er konfliktsky eller redd for å provosere: *"Samtidig opptrådte han i det store og hele profesjonelt mot Aftenbladet gjennom hele vårens mediestorm. Han var tilgjengelig, åpen og redelig."* Ingen av dem mener den akutte mediehåndteringen ble årsaken til krisen. Igjen er det grunn til å kikke både framover og bakover i tid fra månedsskiftet april-mai, for å danne seg et mer inngående bilde av UiS-ledelsens forhold til pressen.

En ting er de uttalelsene som ble sitert i avisen, en annen er den mediehåndteringen som fant sted som ikke offentligheten fikk kjennskap til. Blant annet har kommunikasjonssjefen på flere tidspunkt vært i kontakt med Aftenbladets journalister, og tilkjennegitt forsøk på påvirkning av medieomtalen. 11.mai for eksempel, formidler hun via epost en mild oppfordring til Aftenbladet om å dempe dekningen av varslingssaken:

"Jeg er opptatt av at man bør opptre anstendig i saken med UiS. Det er nå en varslingssak, og den bør man ikke være for "overivrig" i å informere om. Her har du ikke minst de berørte partene å ta hensyn til, ikke minst Per Arne selv. (...) Som jeg sa til deg 6. mai og i dag, kan jeg godt snakke videre med deg en dag. Men da ville jeg helst at varslingssaken var over."

Ifølge Gundersen ga ikke oppfordringen annen effekt enn at hun fortsatte å jobbe med saken. Det samme skjedde etter at UiS-ledelsen ved to tidligere anledninger tok initiativet til møter med Aftenbladets journalister og redaktør. Møter "på kammerset" er helt legitimt ifølge alle tre kildene fra Aftenbladet, og alle som er utsatt for medieomtale er velkomne til å syng ut overfor redaksjonsledelsen uten å risikere å komme på trykk. Samtidig er det ingen tvil blant kildene om at slike møter også er å betrakte som en del av mediehåndteringen.

Det første møtet mellom UiS og Aftenbladet ble avviklet etter Cense-bråket, men før varslings-saken. Fra universitetet stilte rektor Mikkelsen, direktør Ramvi, strategi- og kommunikasjonsdirektør Selnes samt forskningsdirektør Helge Ole Bergesen. Aftenbladet mønstret sjefredaktør Tom Hetland og journalistene Gottfred Tunge, Ina Gundersen og Harald Birkevold. I dette møtet målbar UiS-direktøren innvendinger mot Aftenbladets dekning av Cense-saken. Birkevold mener i ettertid at UiS-ledelsen misforsto hvis hensikten med møtet var å overbevise Aftenbladets ledelse om at universitetets valgte strategi er den rette: *"For pressen er ikke det viktige i en slik sak hvem som har rett eller galt, men at det fantes en intern konflikt ved UiS som måtte fram i lyset."* Birkevold understreker at møtene ikke hadde noen effekt på redaksjonelle vurderinger som ble gjort i fortsettelsen: *"Det er mulig at UiS-lederne hadde en forestilling om at de kunne stoppe denne typen journalistikk. (...) Slike forsøk på påvirkning er vi i Aftenbladet i stand til å håndtere profesjonelt."*

Redaktør Hetlands opplevelse er at journalist Gundersen bare ble mer motivert til å jobbe med Bjørkum-saken etter møtene med UiS-ledelsen. Hun selv beskriver opplevelsen slik: *"På dette tidspunktet hadde jeg begynt å få nyss i personkonflikten i toppledelsen ved UiS. Og den aggressive tonen på det første møtet gjorde at jeg tenkte at her er det noe."*

Før og etter møtene var det også sporadisk kontakt via tekstmeldinger og enkelte telefoner fra UiS-ledelsen. Redaktøren understreker at det ikke var entydig negative reaksjoner:

"Vi tok dette som nyttige innspill, men stilte oss litt uforstående til at universitetsledelsen reagerte tilsynelatende så sterkt som den gjorde. På den ene siden ble vi enda mer påpasselige med å sørge for bredde i kildeutvalg og tilsvare rett, på den andre siden ble vi ikke mindre kritiske mot UiS-ledelsens håndtering og dagsorden."

Møtene ga sjefredaktøren anledning til å signalisere overfor UiS-ledelsen at han stilte seg bak sine journalister. Hans oppfatning er at lederne på Ullandhaug overtolket og overreagerte på det avisen skrev.

"Fra tid til en annen blir jeg overrasket over hvor sterke reaksjonene er fra en institusjon som burde leve med at det er høyt under taket og stort rom for kritikk og debatt. Det er ikke mange vi får slike reaksjoner fra. UiS-ledelsen er preget av en hårsårhet og lav terskel for tilbakemeldinger som overrasker meg, det har vi sett før. I stedet for å takle konflikter på en åpen og avslappet måte, ser jeg en overfølsomhet som framstår som merkelig."

Journalist Birkevold har jobbet mot næringslivet i en årrekke, og mener dagens UiS-ledere skiller seg negativt ut med tanke på størrelsen på organisasjonen. Han var til stede da direktøren på 26.oktober-foredraget anklaget Aftenbladet for å opptre som et mikrofonstativ i CenSe-saken og Bjørkum-saken:

"Det er typisk for hvordan UiS-ledelsen reagerer at Per Ramvi anklager Aftenbladet for å være mikrofonstativ, samtidig som det ikke er lett å få svar når han blir utfordret på nøyaktig hva det er Aftenbladet gjør galt. (...) Han avslører stress når det gjelder å forholde seg til pressen. (...) Vi må kunne forvente en høy grad av profesjonalitet fra et universitets ledelse. En del av reaksjonene tyder på at de ikke er vant til å håndtere kritisk og undersøkende journalistikk."

Birkevold tror måten UiS håndterer konflikter på, kan tyde på at ledelsen ved UiS fortsatt er umoden og ikke godt nok forberedt på hva slags organisasjon et universitet er: *"I Bergen og Oslo er det selvsagt at vitenskapelig ansatte slår rundt seg, mens i Stavanger tar ledelsen kritikken personlig."* Her er det betimelig å fremheve hva informasjonsdirektør i Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB), Jonette Øyen, understreker i et intervju i Samfunnssikkerhet (nummer 3 2006) hvor viktig det er å lære å håndtere mediepress parallelt med krisehåndteringen:

"Hvis man ikke er i stand til å håndtere god informasjon til publikum og mediene, kan det se ut som om man ikke er i stand til å håndtere selve krisen – og da kan det fort gå på troverdigheten løs."

Hvor skadelig var Aftenbladets omtale av CenSe-striden? Det er et viktig spørsmål å stille for å forstå de sterke reaksjonene i saken. Noe av svaret finner vi i de skriftlige kildene. Store deler av epostkorrespondansen mellom direktør og dekan er vedlagt direktørens notat til undersøkelsesutvalget. Det er påfallende hvordan dekanen i sine eposter til direktøren gir uttrykk for at han ikke er så opptatt av hva Aftenbladet skriver, og at dette er uansett ting som går over. Med andre ord: En mediestorm er av mindre betydning sett i forhold til essensen i saken; etableringen av CenSe, UiS sin kompetanse innen bærekraftig energi og styringsprosesser ved UiS.¹⁷ Ut fra sine svar er det tydelig at direktøren er langt mer opptatt

¹⁷ Samme syn har direktør Ditlev-Simonsen (funn fra BI-seminaret): *"La en del av feilene bare skli. Du klarer ikke rette opp alt. Det kan fort oppfattes som sutrete og selvopptatt å skulle korrigere allverdens. Hjelper det deg og bedriften din? (...) Ting går over, nær sagt av seg selv."*

av hva pressen skriver enn Bjørkum, og at han er sterkt bekymret for dissensen rundt CenSe. 26.februar skriver Ramvi til Bjørkum på bakgrunn av Aftenbladets oppslag:

"Du setter hele UiS sitt faglige ry på spill. (...) Aftenbladet og dine uttalelser vil i dag fly landet over og siteres i NFR og KD og hele industrien. Dette er det alvorlige. (...) halve Norge oppfatter nå at ledelsen og styret ved UiS er iferd med å starte opp et energisenter hvor dekanen på TN er faglig sett meget skeptisk/negativ. (...) Du selv har ved din håndtering av pressen lagt igjen dette inntrykket. Mange rundt i landet, inkl de som skal finansiere oss, sitter igjen med et stort spørsmålstegn."

I denne situasjon er det dekanen i samarbeid med direktøren og kommunikasjonsdirektøren ber Aftenbladet om en presisering av CenSe-intervjuet. Ut fra epost korrespondansen er det liten tvil om at Ramvi insisterer på at Bjørkum skal sende inn presiseringen. 26.februar klokken 09.49 sender han en epost med foreslåtte kulepunkter som Aftenbladet skal trykke, der Bjørkum i praksis gjør full retrett. Pålegget blir gjentatt i flere eposter samme formiddag, blant annet disse:

- *"Mellom oss, Per Arne: det viktigste du gjør nå er å få på plass et tindrende klart statement, uten forbehold, som kan trykkes i morgen. per."*
- *"... for UiS sitt videre renommé ville det da være lurt om du umiddelbart i dag fikk skrevet en kort, klar uttalelse/statement som ble trykt i morgen. Denne kunne konsist uttrykke det du sikkert mener:"*

For Aftenbladets lesere, det vil si skattebetalerne som er med på å finansiere UiS, må en slik presisering fremstå som underlig. Ina Gundersen beskriver det som spesielt at en så høytstående person ved et universitet kunne si han var feilsitert, når han åpenbart ikke var det: *"Presiseringen kunne komme på trykk så lenge vi fikk føye til at Bjørkum hadde fått lese gjennom og godkjenne sine uttalelser på forhånd."* Dekanen, som ikke er ukjent med mediekontakt, poengterer at en forsker aldri kan forvente at en avisartikkel blir perfekt: *"Du må bare godkjenne journalistens produkt som riktig nok. Konteksten er viktig. I mitt intervju 26.februar fikk jeg bare lest opp mine sitater, og ikke konteksten, og derav presiseringen."*

Er dette relevant for en problemstilling som fokuserer på mediehåndtering i krisens start? Ja, fordi å påvirke en underordnet til å dementere sine uttalelser, også er en del av universitetets mediehåndtering. Og denne medieomtalen var med på å fyre opp under den krisen som allerede var i emning.

Når man leser korrespondansen mellom dekanen og direktøren kronologisk, får man inntrykk av at Bjørkum stadig blir spakere i holdningen som følge av Ramvis krasse ordbruk. Innledningsvis forsøker Bjørkum å forklare hvorfor han uttalte seg til Aftenbladet om CenSe-etableringen slik han gjorde. 25.februar beskriver Bjørkum Aftenbladets journalister som *"utrolig godt informert"*, og at han svarte bare som best han kunne ut fra fakta:

"Det er ikke noe i dette intervjuet som ikke er formidlet til deg og dere tidligere. Jeg kan selvfølgelig velge å holde kjøft, og si "ingen kommentar", men det er ikke en god måte å opptre overfor en presse ... som vet så mye."

Her ser vi at dekanen forfekter det synet som det kanskje er størst enighet om blant alle kildene i denne saken: Åpenhet. Dette prinsippet fremheves også formelt av UiS i Strategidokumentet, informasjonshåndteringsdokumentet og i mediekurset. Dekanen fortsetter med å argumentere overfor direktøren at *"vi er jo grunnleggende åpne i det vi driver, så slik er vel det nødt til å bli."* Bjørkum understreker også overfor Ramvi at han er nødt til å være ærlig og si hva han faktisk mener om CenSe, når han først har valgt å svare. Dette er et av de andre, elementære kommunikasjonsfaglige rådene som alle kildene enes om: Sannhet. Når du først velger å snakke, skal du si det som det er, og ikke som noen andre mener det burde være. I hvert fall er det slik en akademiker tenker, eller skal tenke i henhold til klassisk skolering. Dekan Bjørkum uttrykker denne konflikten mellom lojalitet og akademisk frihet slik (i intervju):

"Å etablere CenSe er et uttrykk for politisk korrekthet, for symbolpolitikk. Og forskere reagerer på slike politiske føringer. Det var, slik jeg ser det, forståelsen for akademias natur som sviktet hos ledelsen. Akademia må ikke behandles som en vanlig bedrift. Det er noen som ikke ser den forskjellen. Akademikere må få lov til å være akademikere. Du kan ikke tvinge professorer til å være kreative på kommando, eller forske på noe de ikke interesserer seg for. Konflikten mellom Per og jeg kommer av et helt ulikt ideologisk syn på lederskap. Kanskje ikke jeg burde gjennomført det første intervjuet om CenSe, men da ville jeg følt meg dårlig overfor mine professorer. Dessuten er jeg i utgangspunktet for en enorm åpenhet ved en institusjon som et universitet. Alt innholdet hadde vært sagt før internt, og hvorfor skulle ikke omverdenen da få vite det? Vi jobber i en åpen institusjon som samfunnet bruker en milliard kroner på, og da er vi forpliktet til å delta i debatten."

Hva direktøren selv mener i denne sammenhengen, har vi bare begrenset kjennskap til. På foredraget i "Åpent filosofisk forum" nevnte han et par stikkord som delvis belyser hans holdning, men som han ikke ønsket å utdype:

1. Han opplevde det han beskriver som *"en intellektuell uredelighet fra akademisk ansatte ved UiS, og konstaterte at jakten på målet helliger alle midler"*.

2. Han opplevde en flokkmentalitet, *"der alle kastet seg inn i debatten for å fremme egne interesser"*.

Studentrepresentanten i styret erfarte i løpet av sine år i toppledelsen hvordan et universitet skiller seg ut: *"Min konklusjon er at UiS er en svært vanskelig bedrift å lede på grunn av den akademiske forventningen om frihet fra ledelse, altså den type styring som er helt vanlig i mer strømlinjeforma bedrifter."*

Når røyken har lagt seg etter dekanen og direktørens duell, står vi igjen med følgende dilemma: Hva er det som undergraver UiS sin troverdighet? At en dekan er faglig uenig i ledelsens vedtak, eller at ledelsen legger lokk på denne faglige uenigheten og presser en dekan til å gå tilbake på sine egne uttalelser? For denne besvarelsens del er det likegyldig hvem av de to partene som har rett. Det avgjørende er at en slik offentlig splid forsterker krisen som oppsto som følge av varslingsaken, når detaljer fra interne eposter blir offentliggjort i regionens storavis. Og hvis det er slik at en kommunikasjonsdirektør har bistått en leder til å dementere sine egne godkjente uttalelser, var det et godt kommunikasjonsfaglig råd å gi? Burde kommunikasjonsdirektøren vurdert andre råd i et forsøk på skadebegrensning, som for eksempel: *"Hvis du faktisk mener det du sa om CenSe, så får du stå ved det, selv om du kommer på kant med styret. Noe annet vil se rart ut."*

Avslutningsvis for punkt 3 er det verd å nevne styrevedtaket fra det siste styremøtet i juni der UiS-ledelsen sammenfatter noen punkter som den mener er sentrale med tanke på forbedring. Saken US 59/09 er en oppfølging av vedtaket i saken US 56/09 fra mai-møtet:

"Nedenfor er prøvd å fange noen av de sentrale tema i varslingsaken og i debatten om denne i organisasjonen:

- *Tillit*
- *Holdninger til takt og tone i kommunikasjon og samarbeid, herunder håndtering av uenighet.*
- *Psykososialt arbeidsmiljø*
- *Lederstil og forventninger til lederrollen*
- *Medvirkning, styringsordning og ansattes innflytelse, inklusive møtestruktur*
- *Avklaring av arbeidsdeling mellom rektor og universitetsdirektør*
- *Knappe ressurser og budsjettsituasjonen"*

Det påfallende er at styret ikke betrakter kommunikasjon og informasjon eksternt mot mediene i slike uortodokse kriser som ett av *"de sentrale tema"*, i hvert fall ikke bedømt ut fra denne oversikten. "Takt og tone i kommunikasjon" er nevnt, men styrets liste mangler et par

punkt: Hvordan forvalte de grunnleggende holdningene til åpenhet, fri vitenskapelig debatt og forskeres ytringsfrihet? Hvordan kan man proaktivt bidra til å forbedre universitetets renommé? Hvordan bygge offentlig tillit framfor å gjenoppbygge den? Kommunikasjonsrådgiver Ragnvald Erga mener disse momentene aldri kan få nok oppmerksomhet:

"Informasjonshåndtering er så til de grader viktig at det er umulig å lage et godt beredskapsplanverk uten å ha et bevisst forhold til det. Kommunikasjon må gjennomsyre hele planen etter mine begreper."

7.14.4 Medierelasjoner, tillit og troverdighet. UiS-ledelsens hang til å dempe intern og ekstern debatt, står i kontrast til universitetets egne prinsipper for informasjonshåndtering og ordskifte.

Stikkordene medierelasjoner, tillit og troverdighet går igjen i alle sider av empirianalysen, og ble også nevnt i metodekapittelet. Nok en gang er det nødvendig å minne om Strategidokumentet for UiS 2009-2020, side 2:

"Vårt akademiske arbeid skal preges av søken etter forklaring og forståelse, kritisk tenkning, åpenhet og refleksjon. (...) Medarbeidere og studenter oppfordres til å være aktive deltakere i fag- og samfunnsdebatten."

Hva var det dekan Bjørkum gjorde; bedrev han kritisk tenkning og var aktiv i samfunnsdebatten, eller gikk han bak ryggen på sin egen ledelse? Da dekanen – på forespørsel fra Aftenbladet – sa sin mening rundt etableringen av CenSe, var han illojal mot et styrevedtak eller var han lojal mot UiS-prinsippene tilgjengelighet, åpenhet, ærlighet og troverdighet? Burde han sjekket med sin egen ledelse – for eksempel kommunikasjonsdirektøren – hva som var stuerent å si om en slik opphetet sak, eller står en dekan og professor fritt til å ytre hva han mener i faglige spørsmål? Slike spørsmål er nødvendig å stille for å analysere UiS-ledelsen atferd i denne saken. Ifølge ham seg sa dekanen ingenting i intervjuet i Aftenbladet (26.februar) som han ikke hadde gitt til kjenne internt på huset før.

"Å ytre slike standpunkter for første gang i pressen, ville vært uakseptabelt. Mitt poeng med å gå ut i avisen var å få fram faglige innvendinger; du kan ikke satse på sol og vind og alt på en gang, du må ha en spissa satsing slik Forskningsrådet hadde oppfordret til, og at vi i tillegg ikke hadde tilstrekkelig kompetanse."

Som vi har sett, reagerte både rektor og direktør i møter og epost med antydninger om at gjenstridige ledere måtte finne seg annet arbeid. Ut fra slike reaksjoner å dømme, var det viktigere å få fagfolkene til å opptre i sluttet flokk enn å etterleve maksimene om åpenhet og fri vitenskapelig debatt. Det i seg selv er et skudd for baugen for universitetets troverdighet. Den ene gangen da prorektor uttalte seg i rektors fravær, dagen etter "professoropprøret" 24.februar, sa han at *"ulike syn er typisk for et akademisk miljø, og det må vi leve med"*. Det er et paradoks at en representant for ledelsen kan gi uttrykk for en slik forsonende holdning, samtidig som rektor og direktør retter advarende pekefinger mot dem som ikke ser seg i stand til å "implementere styrevedtak". Som nevnt i medieanalysen, kommer også et styremedlem (Berge) på banen like etter (28.februar), og refser kritikerne. Berge er for debatt, men ikke i avisen. Det er grunn til å undres: Hvis studenter og fagansatte i henhold til Strategidokumentet oppfordres til å være aktive i samfunnsdebatten, hvorfor skal ikke debatten være offentlig?

Til sammenligning: På BI-seminaret om mediehåndtering i krise sa kommunikasjonsdirektør ved BI, Janne Log, at hun *liker* det når fagfolk ved BI går ut mot sin egen rektor og stempler ham som faglig inkompetent: *"Dette er det fine ved akademisk, i motsetning til strømlinjeformede kommersielle bedrifter eller strenge byråkratier."*

Som vi har hørt fra Aftenbladets side, har UiS-ledelsens reaksjonsmønstre vakt undring også med tanke på tidligere saker, så som Vinnem-saken fra året før (se fotnote 7 side 75). Relasjonene mellom mediehuset og universitetet synes å være gode i utgangspunktet. Det avvikles møter og kanalene er åpne aktørene i mellom. Likevel er UiS-ledelsen misfornøyd med Aftenbladets dekning og forsøker stadig å påvirke den. Redaktør Hetland understreker at Aftenbladet alltid har støttet universitetsprosjektet, men samtidig vært kritisk til en del av universitetets strategier.

"Vi ønsker et universitet som ikke bare dyrker entreprenørånden og gjør oss rikere på penger, men dyrker fram regionens evne til selvrefleksjon og kritikk og debatt, altså de mer tradisjonelle universitetsidealene. Der tror jeg administrasjonen har en jobb å gjøre med å gå i seg selv, og unngå å reagere så sterkt på meningsbrytning. At ledelsen tilsynelatende blir tatt på sengen, sier noe om evnen til å lytte. Dermed blir også bagatellene fortere til kriser."

Aftenblad-redaktøren mener UiS-ledelsen er på ville veier hvis den tror at et universitets omdømme er avhengig av at alle viser full enighet om alt utad: *"Jeg vet ikke om et eneste"*

universitet med respekt for seg selv som ikke krangler. Det er et sunnhetstegn for et universitet at det er debatt.”

Et annet felt hvor UiS fører en praksis som kan mistenkes for å være i strid med det universelle åpenhetsprinsippet, er hvordan Offentlighetsloven ble praktisert av ledelse og styret vinteren og våren 2009. Å lukke et møte eller unnta dokumenter fra offentlighet, er også en del av den indirekte mediehandteringen som kan ha påvirket dekningen og omfanget av omtalen i denne saken. Journalist Gundersen har tidligere referert fra en rekke politiske møter som har vært åpne slik de etter lovverket skal være, men på UiS-styremøtet i mars ble deler av møtet lukket. Det samme gjaldt behandlingen av varslingsaken på møtene i mai og juni. Dette reagerte hun på:

”Studenter, ansatte, pressen og folk flest har krav på å få vite hva som skjer på et universitet – det er en av de viktigste samfunnsinstitusjonene vi har. Det er et viktig demokratisk prinsipp at en gir innsyn i saker som skal være offentlige etter loven¹⁸.”

Gundersen nevner spesielt FME-søknadene som UiS/IRIS hadde fått avslag på, og som hun ikke fikk innsyn i. Først da avslaget ble påklagd til Kunnskapsdepartementet, fikk hun og Aftenbladet medhold. Dette tok to måneder: *”Hadde jeg fått innsyn med en gang, ville saken kommet ut straks i stedet for å bli liggende å ulme over lang tid.”* Et viktig poeng her er meroffentlighet, prinsippet om at offentlige institusjoner skal bestrebe seg på å offentliggjøre dokumenter, selv om de etter lovens bokstav kan unntas offentlighet. Det Aftenbladets representant opplevde, var altså forsøk på å unnta dokumenter fra offentlighet som ikke kunne hjemles i loven.

Studentrepresentanten i styret forklarer at sakens alvorgrad gjorde det helt nødvendig å lukke dørene og diskutere saken uten pressen tilstede: *”For en 29 år gammel student var bare det å delta i håndteringen av en slik sak min hittil største utfordring og ille nok i seg selv, om ikke hele behandlingen skulle skjedd for åpne dører.”*

Tidligere PR-rådgiver Geir Gjervan påpeker at personalsaker er vanskelige å håndtere fordi det ofte dreier seg om taushetsbelagte eller private opplysninger: *”Samtidig er et universitet underlagt Offentlighetslovens bestemmelser om meroffentlighet. Kravene til meroffentlighet eksisterer like mye i en krisesituasjon som i en normalsituasjon.”*

¹⁸ Møteoffentlighet er hjemlet i Universitetsloven § 9-6 (6). Hovedregelen er at styrets møter skal være åpne. Meroffentlighet er hjemlet i Offentlighetsloven § 11, som omhandler dokumenter.

Heller ikke John Ove Lindøe, tidligere journalist og informasjonsdirektør i Statoil, har inngående kjennskap til konflikten ved UiS. Men han har gjort følgende generelle erfaringer som kan bidra til å oppsummere problematikken under dette punktet.

"Din virksomhet er som et teater der det til daglig spilles med sceneteppet trukket for. Hvis medieoppmerksomheten fører til at sceneteppet brått trekkes fra, må du på ha sørget for at spillet bak teppet tåler det innsynet det vil få. Hvis ikke det er samsvar mellom virksomhetens liv og lære, blir du konfrontert med det. Til syvende og sist dreier krisehåndtering seg om holdninger, om åpenhet og ærlighet."

7.14.5 Politiske dimensjoner. Varslingsaken kan ses på som et uttrykk for en maktkamp på UiS der partene har tatt sterke virkemidler i bruk på begge sider.

Essensen i "The politics of crisis management" (Boin et al 2005) er at kriser er politiske i sitt hjerte. I dette ligger en forståelse av at alle typer kriser har politiske dimensjoner i en eller flere av fasene; pre-, akutt- og post. Ikke minst gjelder dette menneskeskapt, atferdsbetingede kriser som behandles i denne oppgaven. Her kan politiske aktører og interessenter være fordekt som helter og ofre på alle parter side, alt etter hvilken tilnærming man har og hvilke vinklinger mediene velger. Foruten å være godt stoff, har kriser og katastrofer symbolske aspekter (t'Hart 1993). De som har evnen til å styre forløpet av en krise eller påvirke medienes vinklinger, kan bidra til å gi noen tema eller problemområder større offentlig oppmerksomhet enn andre (Olsen et al 2008). Se ikke bort i fra at enkelte ønsket å tipse Aftenbladet om Bjørkums varslingsak nettopp for å ramme ledelsen. Interessenter jobber for sine interesser.

Kan det være slik at dekanen er en kynisk strateg som brukte varslingsinstituttet for å ramme en motstander? Kan det være at direktøren har et poeng når han oppsummerer hele varslingsaken som et forsøk på å ramme ham personlig som leder? Kan det være at Aftenbladet har latt seg utnytte i dette spillet, og formidlet anklager om mobbing uten rot i virkeligheten? Kan det være at UiS-ledelsen har gode grunner til å avstå fra å bidra til en analyse av saken, grunner som de ikke gir til kjenne av hensyn til partene?

Slik kunne man fortsatt å konspirere til man satt igjen med et motsatt resultat enn det dekingen til Aftenbladet gir inntrykk av: Dekanen som den manipulerende strateg, og rektor og direktører som syndebukker hengt ut i pressen. Det er neppe en mer treffende beskrivelse enn at det er dekanen som er det uskyldige offeret. Dekanen selv og hans støttespillere avviser at han "spilte" mobbeoffer. Flere av kildene beskriver ham som dypt preget av

konflikten med direktøren, og at han *"ikke hadde det godt"*. Samtidig er det et faktum at han ikke forsøkte å stoppe medieomtalen av varslings-saken. Lekkasjen, som Bjørkum sier han ikke kjenner kilden til, kan ha vært veldig betimelig. Allerede har vi konstatert at etter presiseringen 28.februar, holdt dekanen munn i saken, blant annet av etiske årsaker: *"Som dekan kunne jeg ha uttalt meg om direktøren, men han hadde ikke lov til å gjøre motsatt. Det er ikke symmetrisk. Derfor ville jeg ikke uttale meg."* Den fornærmede forsøkte altså å ta hensyn til den anklagede når det gjaldt mediekommentarer, og vice versa. Men den fornærmede tok ikke mye hensyn til den anklagede i selve varslings-skriftet, et skrift han visste Aftenbladet kunne sitere fra i detalj. I ettertid har dekanen påpekt at medieomtalen trolig ikke gagnet noen av partene, særlig fordi saksbehandlingen ble feil.

Igjen er det et poeng å understreke at denne oppgaven ikke tar mål av seg å avgjøre hvem som hadde rett i striden, men å belyse mediehåndteringen og effekten på krisens utvikling. Og da er det på sin plass å fremheve nok et vesentlig moment til Boin og medarbeidere (2005): Krisehåndtering er intens politisk aktivitet. Å iverksette en varslings-sak av dette kaliberet som man vet blir offentlig, er en handling med politiske overtoner. Aftenblad-redaktøren ser faren for å felle entydige dommer over den ene eller andre parten i en slik sak: *"Vi har aldri tatt positivt parti for Bjørkum på lederplass. Å anklage noen for mobbing, kan også være en hersketeknikk."*

Journalistikken blir i henhold til Olsen og medarbeidere ikke maktkritisk før journalisten ser og forstår alle aktørenes roller: *"Journalister er like forpliktet til å være kritisk til kilden selv om kilden er et offer"* (2008: 122). Ifølge Aftenblad-redaktøren oppfordret UiS-ledelsen Aftenbladet til å se mer kritisk på kritikerne; hva slags agenda har de som er i mot CenSe? UiS-direktøren ga uttrykk for at han oppfattet oppslagene som redelige, men noe ensidige i enkelte sammenhenger. Dette formidlet Hetland videre til sine medarbeidere. Der stopper også imøtekommenheten.

"Ingen påtalte oss for direkte feil. Kritikken gikk på vinklingen og at vi ikke hadde fått fram nok alternative synspunkt. "Det fins folk som er uenige med Bjørkum, hvorfor spør dere ikke dem?" (...) Universitetsledelsen har nok i større grad ment at her er det noen bakstrevere som bare vil drive på med det de har drevet på med i alle år. Vi har ønsket at lederne skulle si dette i klartekst, uten å lykkes. Det er ikke Aftenbladets jobb å si det som UiS-ledelsen ikke tør å si selv. Hvis ikke de våger å si dette selv, vil ikke vi si det for dem. Og vi skaffer heller ikke kildene som skal si det for dem. Vi skal lete etter ulike kilder, men ikke på kommando fra UiS-ledelsen."

Faktisk kan UiS-ledelsen ha oppnådd motsatt effekt av sine møter med Aftenbladet enn intensjonen var. Journalister og redaktører går meget fort i vranglås hvis utenforstående

forteller dem hvilke redaksjonelle prioriteringer de bør gjøre. Skal en part i en konflikt – en politisk aktør – få en journalist til å arbeide til dennes fordel, kan det være effektivt å gå mer taktisk til verks enn å innkalle til møter mellom toppsjefer, eller kontakte de aktuelle journalistene sent og tidlig. Informasjonssjef Gjervan mener det er feil å klandre journalistene i saker hvor en virksomhet eller bedrift er utsatt for belastende medieomtale. Det kan være mer fruktbart å se hvem det er som uttaler seg til journalistene, og hvilke hensikter de har.

"Journalistene og mediene gjør bare sin fordømte jobb, og det er å avsløre kritikkverdige forhold. Det kan også være interessenter rundt deg som har en egen interesse, en egen motivasjon til å fortelle om saken. Eller det kan være myndighetsorganer som har en forpliktelse gjennom bestemmelsene om meroffentlighet, og som derfor svarer på mediernes og journalistenes spørsmål om den aktuelle saken."

Ansattrepresentant Nicolaysen mener varslingsaken er et symptom på en mye større og dypere krise ved UiS; massiv misnøye med ledelsen. Han tilføyer at denne misnøyen består, selv om ledelsen har gjort sine vedtak. Ergo: krisen er ikke over før alle parter er enig om det, jamfør Boin og medarbeidere. Medierådgiver Helliesen karakteriserer Nicolaysens utsagn som *"en klassisk betraktning"*.

"Selv om andre enn meg reagerte negativt på Aftenbladets dekning av varslingsaken, på dimensjonene, så tenker vel folk samtidig at det ikke er røk uten ild. Og at denne saken kan bli en katalysator for andre potensielt negative saker som ligger latent i UiS-systemet. Hva mer kan vi vente fra Ullandhaug?"

Styremedlem Rosnes påpeker at det ikke er noe nytt med interne stridigheter ved UiS eller i akademiske institusjoner som sådan: *"Den konflikten vi så i vår uttrykker på sett og vis en form for maktkamp og kamp om ressurser."*

Kanskje er det bare så enkelt: Innbitt faglig strid og personlige uoverensstemmelser toppet seg i en varslingsak som var ektefølt fra den ene siden, men som ble mistenkeliggjort og lagt død fra den andre siden. Med et perspektiv på UiS som en arena for politiske aktører som kjemper om felles ressurser, kan begge siders mediehåndtering – vellykket eller ikke – betraktes som et av flere virkemidler i den samme kampen. Det er til ettertanke dersom interessenter – i dette tilfelle fra tek-nat fakultetet – har drevet maktkamp fordekt som fri, vitenskapelig debatt. Samtidig er det, som vi har påvist, påfallende hvor lite interessert UiS-ledelsen synes å være i å etterleve sine egne vedtatte prinsipper om fri debatt, åpenhet og troverdighet. Disse honnørordene er ikke mye verd hvis de ikke gjelder de virkelig kontroversielle sakene.

Etter denne striden har alle parter beholdt sine jobber. Dekanen og hans støttespillere er misfornøyd med saksbehandlingen. Fra flere hold understrekes det at misnøyen består ved universitetet. UiS-ledelsen har fått de nødvendige vedtak til å legge saken bak seg formelt. Den eneste vinneren i denne saken synes å være Aftenbladet som fikk en lesverdig reportasjeserie. Hvordan UiS-lederne mener de kom ut av denne krisen, og hvilke erfaringer de har gjort etter kontakten med mediene, er vanskelig å bedømme all den tid de ikke ønsker å uttale seg. Dekan Boyesen, selv medlem i TLG, oppsummerer saken slik:

"Hvis man ser på pensum i krisehåndteringsfaget, så vet man at en ledelse kan komme styrket ut av en krise avhengig av hvordan de håndterer den. Men det var ingen enkel situasjon for UiS-ledelsen, når det var ledelsen selv som var angrepet. (...) Å bruke denne krisen til noe positivt, var ikke lett."

8. DRØFTING

"Seier venter den som på forhånd har alle sakene i orden - folk kaller det hell. Nederlag er sikret den som ikke i tide har truffet de nødvendige forholdsregler - det kalles for uhell."

Roald Amundsen

"DSB er opptatt av å tenke det utenkelige." Denne vesle setningen i en av DSBs mange trykksaker berører kjernen i god krisehåndtering: Å være forberedt på det man ikke kan være forberedt på. I denne selvmotsigelsen ligger det ingen forutsetning om at man til enhver tid intuitivt vet hva som er riktig å gjøre, og gjør det. Ei heller betyr det at man ser krisen komme, og bare venter på en anledning til å gripe inn og løse den. Da er det knapt en krise. *"Å tenke det utenkelige"* vil si å ha *"truffet de nødvendige forholdsregler"*. Om ikke alle, så i hvert fall noen. DSB har noe til felles med Roald Amundsen, og dette "noe" kan relevante beslutningstakere bevisstgjøre seg. En god kriseleder praktiserer årvåkenhet kombinert med kunnskap, kjennskap og karakter. I fortsettelsen utdypes disse stikkordene i diskusjonen av de fem hovedfunnene for hver av casene.

8.1 Innledningsspørsmål

Hvilke svar har vi fått på problemstillingen *"Hvordan preges krisen av kontakten mellom krisehåndtererne og journalistene?"* Er svarene valide og reliable? I hvilken grad kan de brukes til å sammenligne casene, og i hvilken grad kan man generalisere? Hva kan man lære av dette? På hvilken måte kan funnene i denne oppgaven inngå i det mer overordnede studiet av samfunnsikkerhet?

Svarene fra de skriftlige og muntlige kildene, har gitt mening. Funnene i de to casene har vært mulige å relatere til hverandre og til teori, og det har vært mulige å sortere. utfordringen er nettopp sammenligning og generalisering, samt utsagnskraften fra denne delen av analysen.

8.2 Kriseforståelse

Periodevis har det vært vanskelig å unngå at analysen av og diskusjonen rundt funnene flyter over i hverandre, nettopp fordi de henger sammen. Dette understreker det prosessuelle ved kriser. Moderne kriseforståelse distanserer seg fra å definere kriser som isolerte hendelser, og vil heller betrakte kriser som resultater av langvarige prosesser der til slutt utløsende faktorer gjør at krisen manifesterer seg. I et slikt lys har krisen verken en distinkt start eller slutt.

Denne beskrivelsen passer godt for UiS-casen, men ikke fullt så godt på innsidesaken. På Ullandhaug bygde faglig strid og personkonflikt seg gradvis opp til et klimaks som det tok uker å normalisere, mens på Børehaugen slo innsidesiktelsen ned som lyn fra klar himmel. At den kom på toppen av andre kritiske hendelser for Acta sin del, er en annen sak. Acta sine kriser juni 2008 hadde i utgangspunktet ikke noe med hverandre å gjøre. For Fred Anton Ingebrigtsen kom siktelsen også fullstendig overraskende, men her må det være tillatt å ta høyde for at en kommende rettssak faktisk kan komme til å påvise innsidehandel. I så fall kan man eventuelt si at de dømte burde ane at krisen – det å bli tatt for innsidehandel – kunne skje. Inntil rettssak finner sted og dom er avsagt, er Ingebrigtsen å betrakte som en uskyldig forretningsmann som ble rammet av en dramatisk inngripen fra politi og påtalemyndighet som han ikke kunne forutse. Vesentlig i forhold til problemstillingen er at kriseforståelsen for aktørenes del var påvirket av kontakten (og mangel på kontakt) med mediene:

- I Acta hadde den kritiske medieoppmerksomheten gjort at lederne var på tå hev og skjerpet i perioden før innsidesiktelsen kom, slik at de forsto alvoret på vegne av konsernet og innså viktigheten av å kommunisere krisehåndtering med omverdenen.
- Den innsidesiktede hadde ingen planlagt forsvarsstrategi nede og var i utgangspunktet utrustet med begrenset medieerfaring og offentlig tillit å øse fra, i tillegg til at han var fysisk innesperret.
- På UiS virket det som om ledelsen ikke tok på alvor organisasjonens egne intensjoner om offentlighet, åpenhet og vitenskapelig ytringsfrihet, og lot et par mindre konflikter eskalere til en skadelig omdømmekrise.

Oppsummert: Der Acta-lederne var årvåkne, var Fred Ingebrigtsen uforberedt og UiS-lederne passive. Der Acta-lederne fløt på kjennskap til mediene og personlige kommunikasjonsegenskaper som gjorde dem i stand til å vinne tillit hos journalistene og nå fram i pressen, viste UiS-lederne mangel på innsikt i hvordan journalister tenker og arbeider, og de avslørte holdninger som stred mot klassiske prinsipper ved et universitet, inkludert egne regler for de ansattes deltakelse i samfunnsdebatten. I tillegg er det ting som tyder på at UiS-ledelsen manglet kunnskap om graden av misnøye i egen organisasjon, ifølge direktørens egen redegjørelse. Krisen var latent (jamfør kapittel 5.4), men ledelsen overså eller ignorerte signalene. Rektor demonstrerte også i Vinnem-saken i 2008 mangel på den ryggmarksrefleksjonen som kommunikasjonssjef ved BI fremviser: Sistnevnte *liker* at akademisk ansatte angriper hverandre offentlig, som en del av en faglig debatt.

Som påpekt i gjennomgangen av universitetets egne dokumenter, er kriseoppfatningen ved institusjonen preget av en tradisjonell blålystenkning. Dagens tenkning rundt krisebegrepet er langt mer enn katastrofelignende tilstander. Løvik (2007: 17) har påpekt at det legges blant annet stor vekt på omdømmebygging. En krise kan være skapt av ledelsen selv. Tendensen de siste årene har gått mer i en retning av at også dårlig ledelse, brudd på et selskaps verdier, brudd på forvaltningsskikk og brudd på lovverk er blitt definert inn i det utvidede krisebegrepet. Det er ikke urimelig å spørre om omdømmekrisen ved UiS våren 2009 skyldes mangelfull ledelse (beordring av akademikere), brudd på et selskaps verdier (demping av vitenskapelig debatt) og brudd på god forvaltningsskikk (lukkede møter og sladdete dokumenter).

Krisehåndtering har altså med kriseidentifikasjon å gjøre, det vil si evnen til å forutse kriser før de oppstår eller registrere en kritisk situasjon når den foreligger (jamfør teorikapittelet). Og kriseidentifikasjon kan ha med mediekontakt å gjøre, slik vi har sett eksempler på i begge casene. Noen ganger er det mediene som bestemmer at du har en krise, selv om du er fundamentalt uenig selv. På den annen side er det verd å nevne følgende paradoks: Kriser kan være enklere å håndtere dersom lederen ikke betrakter hendelsene som kriser, men som en uunngåelig og implisitt del av en organisasjons liv. Faglig uenighet og personkonflikter er eksempler på slike hendelser som ikke behøver å bli kritiske, hvis de håndteres i tide før de ender som mediemat.

8.3 Beredskap

Allerede er det slått fast at ingen av aktørene i casene hadde forberedt seg konkret på kriser av dette slaget, og at det i disse tilfellene ikke er snakk om forsømmelser. Man kan neppe forlange av et universitet at ledelsen øver på kriser som oppstår fordi en leder beskylder en annen for mobbing og trakassering. Derimot burde man kanskje forvente av lederne i en stor virksomhet som et universitet, at de har kommunikasjonsevner som forhindrer at personlige uoverensstemmelser ender i en offentlig varslings sak. Gode kommunikasjonsferdigheter og evne til konfliktløsning er en viktig del av et lederteams beredskap, og inngår i det nevnte stikkordet 'karakter' (holdning). Her er personlige og individuelle egenskaper en del av bildet.

For Actas del besto beredskapen primært i erfarne ledere som fordelte oppgaver og forberedte ekstern og intern kommunikasjon på få timers varsel. De dro fordel av tidligere medieerfaring, selv om den ikke bare hadde vært positiv. For Ingebrigtsens del besto beredskapen av en robust personlighet og drevne advokater. For universitetets del besto beredskapen dels i retningslinjer for hvordan en varslings sak skal håndteres internt, og dels i rektors evne til å kommentere på sparket. Det er et paradoks at Acta, som ifølge sin egen

styreformann ikke øver nok på krisesituasjoner, virket å være mer i forkant av hendelsene enn UiS, som har et gjennomarbeidet beredskapsplanverk og gjennomfører relativt hyppige øvelser.

En annen faktor som dimensjonerer beredskapen, er pågangen de ulike krisehåndtererne blir utsatt for. Acta er et internasjonalt kapitalforvaltningsselskap som pådrar seg oppmerksomhet fra alle typer riksmidier. Da innsidesaken smalt, var mottaksapparatet underdimensjonert for å kunne håndtere alle henvendelsene fra journalistene. Likevel virker både journalister og ledere å være fornøyd med denne delen av kontakten. UiS ble på sin side rammet av sin hittil verste omdømmekrise på bakgrunn av pågang fra en til to journalister fra én avis. Dette tilsier at den innholdsmessige delen av beredskapen kan være vel så viktig som den praktiske. Satt på spissen: Det nytter ikke med verdens største sentralbord, hvis ikke ledelsen har noe fornuftig å si.

8.4 Mediehåndtering

UiS: Ifølge Olsen og medarbeidere (2008) fins det to ulike journalistiske modeller: Konsensus og konflikt. Aftenbladet er mest kjent for konsensus, og derfor slo UiS-oppslagene ekstra sterkt. Her var det en lokalavis som angrep en lokal maktinstitusjon på et sårbart punkt. Acta-kildene var inne på det samme; det føles røffere å bli klistret på forsiden i en "snill" avis som Aftenbladet enn i rikstabloidene. Lokalavisen blir lest og diskutert av naboer og venner og folk på bussen. Her ligger nok også noe av forklaringen på at UiS-ledelsen innkalte til møter med Aftenbladet, men uten at det hjalp. Lederne ved UiS har utvilsomt personlig kjennskap til ledere og journalister i Aftenbladet, men det skortet på kunnskap både om forhold ved egen organisasjon, og om hvordan en redaksjon reagerer mot forsøk på påvirkning. For Aftenbladets representanter ble UiS-ledernes atferd en bekreftelse på atferd de hadde reagert på før: Personlig hårsårhet, overreaksjon, sensitiv tolkning, aversjon mot debatt. Dette indikerer et trekk ved UiS-ledelsens kollektive karakter som kan være en hemske i mediehåndteringen, særlig når man angriper budbringeren og ikke kilden til problemet. Merk: Det er ingen som har tatt Aftenbladet i en eneste feil i vinterens og vårens skriverier.

Når dette er sagt, skal man ikke glemme at en strid som UiS opplevde sist vinter ikke er enkel å håndtere, og særlig ikke når den blir så offentlig. UiS-ledelsen hadde ingen lett jobb. Begge Aftenbladets journalister fremholder dessuten at rektor og direktør har vært tilgjengelige og greie å forholde seg til. At folk er greie, fritar dem likevel ikke fra et kritisk søkelys.

Noen ganger dekker mediene krisen så tett og massivt at mediedekningen i seg selv blir krisen. Olsen og kollegene (2008) karakteriserer media som *"krisen i krisen fordi de skaper et ekstra stressmoment"*. Medieeksponering av bedrifter i krise kan føre til redusert salg av produkter og tjenester, i tillegg til å påføre bedriften skade på troverdighet og omdømme. I verste fall kan en krise ramme så hardt at foretaket må gjennom radikale endringer for å gjenvinne tillit, og for ikke å gå over ende. Dette var tilfelle både for finansselskapet Acta og for forretningsmannen Ingebrigtsen. For begge parter var innsidesiktelsen mer enn alvorlig nok alene, men pressedekningen eskalerte belastningen til hittil uanede høyder.

Acta: Alvoret i situasjonen tvang Acta-ledelsen på banen med en ydmykhet som hadde vært mangelvare i den kritiske pressedekningen i ukene før. Nå gjorde hele toppledelsen seg tilgjengelig som aldri før, og den enkelte svarte imøtekommende og troverdig, alt i henhold til kommunikasjons-ABC'en. Særlig styreleder Ydstebøs innsats fremheves av journalistene. Selv om Acta-lederne kunne trengt avlastning, ville det ikke vært heldig å skyve en innleid pressetalsmann foran seg i en slik krise. I stedet åpnet styrelederen seg opp for Norges største avis, og fortalte om de emosjonelle aspektene ved hele materien.

I tillegg måtte Acta drive skadebegrensning for å ivareta selskapets interesser. Å distansere seg fra gründer Ingebrigtsen og gjøre det eksplisitt i en pressemelding, kan oppfattes som en kynisk handling mot en mann som foreløpig ikke er dømt. For Acta var det snakk om å redde stumpene av troverdighet for å overleve. Denne samlede mediehåndteringen skjedde ikke tilfeldig. Acta-ledelsen har kunnskap om kommunikasjon og kjennskap til journalister, men det er et paradoks at den samme ledelsen ikke praktiserte en like stor grad av åpenhet og ydmykhet i ukene før innsidesiktelsen. Hadde Acta sørget for en bedre mediehåndtering i denne fasen, kunne konsernet fått en mykere inngang til "helvetesuka" 16.-23.juni. Billedlig talt kan man si at innsidesaken fikk Acta-lederne opp av skyttergraven. Lederne framsto som mer sårbare og imøtekommende enn før i møte med journalistene, og dette kan være viktige karakteregenskaper i krise.

Ingebrigtsen: For den innsidesiktedes del er konklusjonen at mediehåndteringen hadde begrenset betydning så lenge han satt isolert. Den store sjansen til renavasking og motoffensiv kommer etter en eventuell henleggelse eller frifinnelse. Å diskutere nyanser i advokatenes kommentarer fremstår mer som flisespikkeri. Den kanskje mest avgjørende beslutningen for Ingebrigtsens del, var det strategiske valget han tok for mange år siden: Å unngå mediehåndtering i sin helhet. Hadde Ingebrigtsen hatt bekjentskap innen pressen å

flyte på, ville det kanskje vært enklere å få noen til å tale hans sak da han trengte det som mest. Her fins en parallell til universitetet: Kanskje det i mindre grad var mediehåndteringen i akuttfasen, og i større grad mediehåndteringen i forkant av krisen, som gjorde at krisen oppsto. Uttrykket "som man sår, høster man", faller en i hu. Ikke minst er dette aktuelt for organisasjoner eller enkeltpersoner som jevnlig er i mediernes søkelys, men uten at det er dramatisk inne i bildet. En god mediekontakt i hverdagen, legger grunnlaget for en god mediekontakt i krise. Dette blir et tema igjen i neste punkt.

8.5 Medierelasjoner, tillit og troverdighet

Acta: Tidligere PR-rådgiver Asle Skredderberget oppsummerte innsidesaken på følgende vis: *"Acta hadde anstrengte relasjoner til pressen, Fred Ingebrigtsen hadde ingen relasjon til pressen. Begge deler slo dårlig ut i denne saken."* Han poengterer også at hvis mediene allerede har gitt deg et dårlig ry, blir de mindre lydhøre for dine argumenter.

Det er ingen tvil om at begge parter fikk en vanskelig inngang til innsidekrisen, men funnene i denne oppgaven indikerer at Acta-ledelsen håndterte mediene bedre etter 16.juni enn i ukene forut. Selv om konsernet fikk "kjørt seg" og måtte tåle en del unyanserte oppslag, blant annet i Dagsrevyen, så er det grunn til å tro at ledelsen framsto med en entydighet, troverdighet og åpenhet som brakte selskapet helskinnet gjennom krisen. For Actas del var mediehåndteringen vellykket på tross av særdeles anstrengte relasjoner til enkelte mediehus, og svekket tillit generelt i offentligheten.¹⁹ Dette kan være et eksempel på at det går an å reise seg etter kriser som skyldes åpenbart kritikkverdige forhold, fordi man handlet riktig i akuttfasen. Det motsatte kan være tilfelle for universitetets del: En virksomhet kan bli mer skadelidende enn den behøvde fordi ledelsen gjorde feil i den akutte krisekommunikasjonen. Dette rokker imidlertid ikke ved et kjernebudskap fra kommunikasjonsfaglig hold: Et godt omdømme er et godt immunforsvar, og gjør jobben med "reputation recovery" enklere.

Ingebrigtsen: For Fred Anton Ingebrigtsens del er et av hovedfunnene i denne besvarelsen knyttet til ham: Selv om du²⁰ normalt ikke pleier omgang med journalister, sørg for å kjenne en eller flere. Selv om du ikke liker medieomtale, ikke unngå det for enhver pris, for prisen kan bli for høy. Det er av verdi å ha gode bekjentskaper i medie verdenen, og i enkelte

¹⁹ Acta møtte offentligheten i slutten av juni med en pressemelding og en pressekonferanse der selskapet nullstilte og tok mye selvkritikk. Deretter sørget bedriften for sommeren 2008 å tilfredsstille Kredittilsynet og andre myndigheter slik at konsesjonen ble beholdt. Ledelsen sørget videre for en kraftig nedbemanning parallelt med finanskrisen høsten 2008, slik at hele konsernet kunne bruke 2009 på å konsolidere og legge til rette for ny vekst. Kort fortalt: Acta overlevde 2008.

²⁰ I dette tilfelle er "du" å betrakte som en leder eller annen fremtredende person knyttet til en virksomhet som ofte får medieoppmerksomhet, eller som kan få det.

sammenhenger tillate en pressedekning som man får betalt for ved senere anledninger. Problemet til Ingebrigtsen var, som påpekt i tidligere kapittel, at han ikke hadde noe omdømme å tære på. Nå kan det anføres at dermed var fallhøyden heller ikke så stor som hvis han hadde vært en etablert samfunnsstøtte, men konklusjonen heller likevel i retning av følgende: Det slo ikke ut til Ingebrigtsens fordel at han var et ubleket lerret. Første gang riksmidlene presenterte ham, ble han malt for offentligheten som en tidligere mediesky, styrtrik aksjespekulant med fasjonable eiendommer i Spania, som nå var fengslet, innsidesiktet og nær konkurs. Det hjalp Ingebrigtsen lite å sitte i fengselet og vite om alle de titall millioner kronene han hadde delt ut med gode hensikter, når omverdenen ikke kjente til denne siden ved ham. Med andre ord er kjennskap viktig. Selv om Fred Ingebrigtsen også er en likendes kar, var Alfred Ydstebø den av de to gamle kompisene som hadde bakgrunn og erfaring til å handle raskt og intuitivt i møte med journalister som stolte på ham. Så skal man heller ikke glemme at tillit er mye lettere å miste enn å få. Som PR-rådgiver Hans Geelmuyden sa det: *"Kostnaden ved én negativ sak er større enn gevinsten av 10 positive saker."*

UiS: I empirien ble det avdekket at dekanen har forsøkt å praktisere åpenhet og ærlighet (troverdighet) i møte med journalister. Både faglitteratur, muntlige kilder og universitetets egne prinsipper støtter ham i denne holdningen. I korrespondansen mellom dekanen og direktøren går det fram at sistnevnte – den administrative sjefen – i rettesatte og dikterte hva samme dekan skulle mene i faglige spørsmål. Foruten å tukle med universitetets egne grunnprinsipper, bedriver direktøren her en indirekte form for mediehandtering som rokker ved universitetets troverdighet. Hvordan skal det gå dersom direktøren rykker ut hver gang han er uenig med en faglig ansatt og pålegger ham presiseringer? Hva betyr det at prorektor sier det er rom for uenighet ved et universitet, mens et styremedlem refser kritikere som ytrer seg i avisen? Hvorfor føler et styremedlem det nødvendig å gå lenger i argumentene enn det hans eget styre har vedtatt? Hva er det egentlig ledelsen ved UiS mener? Mener rektor og direktører det som er nedfelt som vedtatte prinsipper for UiS, eller mener de det som skrives i eposter og sies på møter? Hvorfor (mis)brukes lovverket til å hemmeligholde dokument og stenge møter? Det er spørsmål denne oppgaven gjerne skulle fått svar på. Uansett viser spørsmålene at UiS-ledelsen fremsto med inkonsistens og tvetydige budskap i håndteringen av CenSe- og Bjørkum-sakene, slik som nevnt i avsnitt 6.1 i metodekapittelet.

De sentralt plasserte kildene ønsker øyesynlig ikke å svare. Det faktum at de vurderer saken som så betent at de ikke ønsker å uttale seg, antyder at hele sakskomplekset simpelthen gjør ledelsen brydd. Midtbø (2007) poengterer at den politiske skandalen som regel er utløp av en prosess, tilstand eller tradisjon snarere enn enkeltstående begivenheter. Jo større

avstand mellom liv og lære, jo større skandale. Kan det være at krisen ved UiS heller fortjener betegnelsen skandale?

8.6 Politiske dimensjoner

Mediehåndtering i krise har å gjøre med innsikt i hvordan kriser kan være politiske av natur, og stikke dypere enn den konflikten som kommer til uttrykk. Dette var både et utgangspunkt fra teorien og et overraskende funn i oppgaven. Det er en interessant tilnærming til omdømmekriser å betrakte dem som arenaer for politisk strid. Hvilke perspektiver blir det ikke på konflikten ved UiS hvis man ser på aktørene som politiske interessenter, der alle virkemidler tas i bruk for å drive universitetet i den retningen man ønsker? Hvilket etterspill blir det ikke hvis siktelsen mot Fred Ingebrigtsen ender med henleggelse fordi påtalemyndigheten valgte å kjøre en etterforskning for å statuere et eksempel? Handler varslingsaken om mobbing, eller handler det om akademisk frihet i møte med moderne styringsformer, iblandet en saftig duell mellom munnrappe menn? Handler innsidesaken om innsidehandel, eller var dette et i rekken av myndighetenes angrep på lite ansette kapitalforvaltningsselskap, der Fred Ingebrigtsen ble en passende syndebykk? Har konflikten på Ullandhaug dypest sett vært en konflikt mellom to modeller for drift av et universitet – bedriftsmodellen eller den tradisjonelle akademiske modellen? Er kriser et produkt av politiske prosesser, eller er kriser et fenomen som tiltrekker seg politiske aktører som iverksetter politiske prosesser?

Svaret på det siste spørsmålet er formodentlig begge deler. Det sentrale her er at kritiske hendelser alltid vil være gjenstand for det Boin og medarbeidere (2005) kaller "meaning making" – meningskamp mellom ulike parter og interessenter. Aktørene vil gjøre krisen til "sin" eller "din" eller "deres", alt etter hva som passer deres interesser. (På samme måte som at denne oppgaven er en "meaning making" av de to casene; en subjektiv tolkning av andres subjektive skildringer av virkeligheten.) I tillegg er det grunn til å tro at kriseoppfatningen endrer karakter fra den sendes ut fra de direkte impliserte, til den når journalistene som formidler sin versjon videre til publikum, som til slutt gjør seg opp sine egne meninger. Som medierådgiver Morten Helliesen sier det: *"Opinionen er ikke rasjonell. Folk lager ofte sine sammenhenger uavhengig av hva du som bedriftsleder prøver å få fram."* Han kunne like gjerne sagt: Folk er ikke dumme. De skjønner at fremstillingen av direktør Ramvi som en notorisk mobber kan være noe unyansert. De begriper at Fred Ingebrigtsen ikke nødvendigvis er den hemningsløse innsidehandleren politiet prøver å fremstille ham som, særlig når det går halvannet år uten noen tiltale. Olsen og medarbeidere skriver

følgende om de to virkelighetene, den faktabaserte virkeligheten, og den virkeligheten folk opplever (2008: 185):

"Den opplevde virkeligheten er ofte basert på det en får av opplysninger og beskrivelser fra media. Som regel dømmes kriseledelsen etter den opplevde virkeligheten. Det betyr at en i stor grad dømmes mer på bakgrunn av hvordan man håndterer en krise, enn krisas egentlige årsak og den reelle virkeligheten."

En god kriseleder skjønner dette, og vet at folk gjør seg opp sine egne meninger på bakgrunn av de meningene han forsøker å vinne gehør for. En god kriseleder sørger for at folk gjør seg opp de meningene han eller hun vil at folk skal gjøre seg opp, men uten at vedkommende forteller dem eksplisitt hva de skal mene. En god kriseleder er som en god fotballdommer, han blir ikke lagt merke til. Han snakker med journalistene, men havner ikke på førstesidene. Han havner mellom linjene. En god kriseleder kan også være den heroiske strategen som tar ansvar og blir den symbolske frontkjemperen opinionen trenger for å få mening ut av krisen, slik New Yorks borgermester Rudy Giuliani gjorde det etter terrorangrepene på World Trade Center. Eller en kriseleder kan være en styreleder, som stiller opp og viser styrke på vegne av bedriften, og samtidig empati og medfølelse for de ansatte. Alle disse momentene har med kunnskap, kjennskap og karakter å gjøre: Kunnskap om hvordan man skal nå frem med budskapet sitt, kjennskap til de rette kanalene og karakter til å gjøre de rette tingene.

Det er når kriselederen blir en kriseforsterker, som når en rektor ikke automatisk forsvarer en professors rett til å ytre saklig kritikk, at det virkelig kan gå politikk i saken. Da kan kampen for å løse krisen bli en kamp om å snu krisen til egen fordel. Plutselig oppdager man ulike aktører (red-aktører!) som eksplorerer krisen for muligheter til å fremme egne saker, og som tar sterke virkemidler i bruk. Her kan det være at direktør Ramvi treffer spikeren på hodet med to av sine bemerkninger i 26.oktober-foredraget: Han konstaterte *"at jakten på målet helliger alle midler"*, og han opplevde en flokkmentalitet, *"der alle kastet seg inn i debatten for å fremme egne interesser"*. Slike aktører fins hos alle parter, og de opptre i ulike faser av krisen. Den nødvendige granskningen som skal bringe avklaring og forståelse for å kunne avvikle krisen, kan også fremstå som en mulighet for interessenter til å maskere krisen, det vil si skyggelegge enkelte sider og fremheve andre. Var dette tilfelle for UiS-ledernes "undersøkelsesutvalg", utplukket av dem selv med medlemmer fra dem selv? Igjen er det beklagelig å konstatere at dette er spørsmål som blir hengende i luften, fordi det er lagt lokk på saken. Man skal også vokte seg for å bli for konspiratorisk i kjølvannet av betente saker som er vanskelige å håndtere, men analysen bekrefter at kriser er politikk. Hva

som *egentlig* skjedde, hvilke motiver og drivkrefter som styrte aktørenes atferd, vil sjelden bli avdekket fullt ut.

I innsidesaken er det avdekket at politiet betrakter en siktelse som en anledning til å drive allmennprevensjon. Politiadvokaten og etterforskningslederen formulerte selv sitt svar, sendt som epost:

"Media var som en følge av denne saken også interessert i innsidereguleringene generelt, og det har en side mot allmennprevensjon. Det at det tas ut siktelsener mot brudd på verdipapirhandellovens regler må antas å ha en forebyggende effekt, og det forsøker en å kommunisere ut."

Hva sier etterforskningslederen her egentlig? Hun går i hvert fall lenger enn Økokrim, som anbefaler varsomhet og lav medieprofil for saker som er under etterforskning. Hvilke hensikter ligger bak det bevisste valget til Rogaland politidistrikt? Igjen skal man være forsiktig med dristige spekulasjoner, men det er ikke urimelig å hevde at det ligger mer enn juridiske betraktninger til grunn for avveiningene i denne saken. Politiadvokaten understreker i samme epost intervju at politiet var forberedt på den store mediepågangen i denne saken, men samtidig overrasket over det sterke personfokuset: *"Fra vårt ståsted kunne vi ønsket en større fokusering på selve saken og rettsreglene, og større ivaretagelse av personvernet."* På dette punktet kan man mistenke politiet for å mangle kunnskap om hvordan mediene fungerer, eller i hvert fall for å ha undervurdert innsidesakens mediepotensial og mediernes personfokus. Politiet oppdaget formodentlig det samme som alle andre: Siktelsen rammet Fred Anton Ingebrigtsen svært hardt. Kanskje var det ikke til å unngå. Politi og påtalemyndighet kan ikke unnlate å etterforske saker der skyldspørsmålet ikke er bevist ennå. I et åpent, demokratisk samfunn er det ingen vei utenom medieomtale for slike saker. Noen må betale en pris for at rettssamfunnet skal forsøke å gjøre noe med den omfattende innsidehandlingen som man vet finner sted. Er dette politikk? Konklusjonen må være at det i hvert fall er mer enn juss som styrer fremdriften av slike saker. Basert på innspillene fra kildene – advokater og journalister – som har årelang erfaring fra tilsvarende tema i rettsapparatet, så fremstår jussen som et av flere virkemidler i den politiske bekjempelsen av kriminalitet. Et annet virkemiddel: Mediebruk.

8.7 Mediernes betydning

Kriser er godt stoff. Kriser er svaret på alle nyhetskriterier. Det stiller det normale livet vårt i kontrast, og gir det mening. I alle krisens faser er massemediene en drivkraft som ikke kan overvurderes og ikke må undervurderes. Journalistene har mulighet til å starte kriser, bestemme størrelsen på dem, varigheten og et stykke på vei konsekvensene. Kanskje det er

derfor så mange bedriftsledere betrakter journalister med frykt og avsky, og behandler dem som fiender eller truende krefter i omverdenen. Denne delen av drøftingen blir et forsøk på å påpeke det faktum at pressen er kommet for å bli, og at det kan være taktisk mer riktig på vegne av bedriften å forholde seg konstruktivt til dem, i stedet for å avvise dem. Ikke minst gjelder dette i krisesituasjoner, som denne oppgaven handler om.

Olsen og medarbeidere påpeker at journalister ofte er de som forteller om ulykker og katastrofer først: *"Det er mediene som skaper førsteinntrykket"* (2008: 97). I varslingssaken var Aftenbladet på ballen før dommeren hadde blåst kampen i gang. Rektor og direktør var ikke kommet på banen, og visste knapt at de skulle spille kamp. Mediene har kortere tidshorisont enn bedriftslederen bør ha. Kommunikationsdirektør Skredderberget sier journalister lever fra dag til dag, og ikke bryr seg om hvilke svar som finnes om en uke: *"De vil fordele skyld og slå fast konsekvenser raskest mulig. Du må tenke lenger og være klar over at en krise er en prosess som kan pågå i flere måneder etter akutfasen."* Samtidig kan pressedekningen gjøre seg gjeldende også i slutfasen av en krise. I ekstreme tilfeller kan pressens interesse gjøre at en krise aldri blir lagt død, som for eksempel Mehamn-ulykken fra 1982. I et åpent samfunn vil det ta lenger tid å avslutte en krise enn i et lukket. Mediene kan bidra sterkt til hvilken retning post-krise fortolkningsprosessen tar.

Utfordringen er å utnytte journalistenes oppmerksomhet mens du har den. Det kan bidra til å legge grunnlaget for en mer gjennomtenkt mediehåndtering i neste runde. Kriseledere kan ha god bruk for journalister for å formidle informasjon, vinne tillit og gehør eller ta styring på saken. Ved å gi journalistene kunnskap om egen bedrift og om deg selv, hjelper du dem i å lage bedre journalistikk. Olsen og medarbeidere sier det rett ut: *"Krisehåndterere har bruk for massemedia"* (2008: 107). I samme bok beskrives paradokset ved at ledere og journalister ikke blir kvitt hverandre; *"begge parter er dømt til å arbeide sammen, det er nærmest et symbiotisk skjebnefellesskap"* (2008: 210).

Journalistene er en av de yrkesgruppene som sliter med lav tillit og troverdighet i befolkningen. Det er journalistenes lodd i livet å bli utsatt for mistenksomhet og kritikk, men det må de tåle all den tid de lever av å gjøre det samme mot andre yrkesgrupper. Pressen er generelt blitt nådeløs i å slå ned på folk, enten vedkommende fortjener det eller ei. Hva du selv mener, betyr mindre. Da er det ikke rart at folk får aversjoner mot journalister. I enkelte miljøer derimot, som for eksempel akademia og næringsliv, er det påfallende hvor negative holdningene til pressen er. Mange pressekritikere overser at leseren er journalistens oppdragsgiver. Det er leseren/seeren/lytteren som betaler journalistens lønn direkte ved å kjøpe/abonnere/klikke/skru på, og indirekte ved å være målgruppe for annonser. Folk

glemmer at mediebrukeren ikke er "de andre", det er oss, naboen, kollegaen, sjefen, alle sammen. Det er Actas rådgivere og kunder, og UiS sine ansatte og studenter. Alle liker å lese om en krise, bare ikke sin egen. Hva er det første alle gjør når krisen rammer? Jo, man skruer på radioen, klikker seg inn på nettet, sluker alt som er av nyhetssendinger og bakgrunnsreportasjer. Alle vil vite hva som har skjedd, men slett ikke alle har tenkt på hva de selv skal si den dagen NRK-teamet står der med mikrofonen og kameraet klar. Det er en av denne besvarelsens konklusjoner at det bør de ha tenkt på, i tide.

Forfatterne av "Media og krisehåndtering" mener ledere i kriser tradisjonelt har hatt liten forståelse for mediens betydning og rolle. En mer moderne kriseledelse ser på media som en strategisk ressurs som kan brukes til å avhjelpe situasjonen. Avhengig av hvor vellykket denne kontakten er, kan journalister og medier bevege seg over en skala fra kriseforsterker til kriseavverger. Mye beror på kriseleders forberedelser og holdning til journalister, og kjennskap til hvordan en redaksjon tenker og agerer. I tillegg har kriseleders kunnskap om selve krisen og årsakene til denne, stor betydning. Igjen ser man at stikkordene kunnskap og kjennskap dukker opp.

Dette er ingen nye revolusjonerende tanker rundt forholdet mellom journalister og beslutningstakere. Allerede i 1985 skrev Scanlon og medarbeidere om viktigheten av å involvere mediene i beredskapen, å lære redaktører og journalister å kjenne, og sørge for at de kjenner bedriften din: *"Å gjøre media til en aktiv partner i kriseplanlegging er den beste måten å utdanne media til å forstå kriseprosessen"* (1985: 130).

8.8 Robuste organisasjoner

En krise er sjeldent identisk med en foregående krise. Det vil som oftest være nye momenter man ikke kunne forutse, og følgelig ikke er forberedt på. Krisehåndtering kan aldri bli rutine, da er det knapt krisehåndtering lenger, men samtidig bør det å øve på krisehåndtering bli en rutine for å gjøre organisasjonen mer motstandsdyktig. Derfor er det å dyrke frem årvåkne, fleksible og lærevillige organisasjoner viktig med tanke på å skape robuste organisasjoner.

Kapittel 7 i "The politics of crisis management" heter oversatt til norsk *"Leksjoner i klokt lederskap"*. Her fremhever forfatterne betydningen av å forestille seg morgendagens kriser. Det gjelder å rette søkelyset mot "the blindspots" i organisasjonen: Ha øre for det du som leder ikke blir informert om, og ha øyne for de sorte svanene. Bedriften eller virksomheten din bør bestå av "managed diversity"; det vil si folk med variert ekspertise, verdier og kulturelle bakgrunner som har en evne til å samarbeide mot felles mål. Og som vi allerede har vært inne på: Kriseplanlegging hjelper mer enn kriseplaner. En plan forutsetter at man

vet hva som skjer. En krise er ofte kjennetegnet ved at det uventede skjer. En ting er de ROS-analysene som er gjennomført, men hva med de som ikke er påtenkt? Har noen lett etter de sorte svanene? Derfor er improvisasjon og kreativ tenkning også viktig. Detaljerte, rigide planer kan ifølge Boin og medarbeidere ofte kvele den boblende, spontane og frigjorte interaksjonen som trengs for å takle dramatiske hendelser. Hemmeligheten ligger i prosessen; ved å arbeide med krisepotensialer blir man mer sensitiv og årvåken og beredt.²¹

Stephenson (2005) skriver i en artikkel, som egentlig handler om internasjonale nødhjelpsorganisasjoner, hvor viktig tillit og meningsdanning er for å skape koordinerte og effektive aksjoner. Stephenson beskriver slike NGO'er som en flokk med katter. Siden katter ikke kan gjetes, må man få dem til å opptre i samlet flokk fordi de ønsker det selv. Dette skjer ved å ha en åpen og fleksibel tilnærming til enhver krise: Hva kjennetegner denne krisen? Hvem kan bidra på hvilken måte? Hvordan kan vi best kommunisere?

Stephenson støtter seg på Karl Weick sitt begrep "kontekstuell rasjonalitet", det vil si evnen til aldri å være skråsikker, men alltid være informasjonssøkende og -delende. Uten en stor grad av fleksibilitet, er det vanskelig å improvisere i komplekse kriser. Enhver situasjon er ny for alle, og det fins sjelden en forhåndsbestemt løsning. For å sitere Weick sjøl (min oversettelse):

"Å være klok er ikke å kjenne spesifikke fakta, men å kjenne fakta uten overdreven selvsikkerhet og uten overdreven forsiktighet. (...) I en skiftende verden vil kloke folk skjønne at de ikke fullt ut forstår det som skjer rett foran dem, fordi de aldri har opplevd situasjonen før."

For å oppnå denne årvåkenheten kreves ifølge Stephenson en åpen dialog basert på tillit. Denne bør innarbeides i en slik grad at den inngår som en bestandig del av organisasjonskulturen. Jürgen Habermas' sitt kommunikative ideal melder seg: Saklighet, redelighet, anti-autoritær deltakelse, villighet til å lytte og la det gode argumentet vinne fram. For å få til en slik kollektiv meningsdanning, må man forlate den tradisjonelle top-down modellen. Den avgjørende informasjonsutvekslingen må finne sted ikke fordi noen blir pålagt det, men fordi de opplagt forstår at det øker sjansen for suksess.

²¹ I slike planleggingsprosesser bør det ikke være noen skam å vurdere innleid PR-hjelp. Utenforstående rådgivere kan bidra til å løfte blikket og tenke analytisk, og ikke minst ha et blick for sorte svanene som manglet i bedriften fra før. Flere hoder tenker bedre enn ett. Det er sjelden en advokat fører sin egen sak, nettopp i erkjennelse av at bistand utenfra kan styrke forsvaret. Står man midt i stormen trenger man dessuten en som ser ting mer objektivt, og som tør å påvirke lederen til å fatte de upopulære, men riktige beslutningene. Verdien av eksterne PR-rådgivere og mediefaglig bistand ble fremhevet av flere kilder i denne oppgaven, men av ulike grunner ble dette utelatt som eget funn, blant annet fordi innleid bistand ikke var tema for noen av casenes del.

Universitetet i Stavanger framsto vinteren 2009 som et eksempel på at katter ikke kan gjetes, det vil si en organisasjon som er stor, har løse koplinger og består av selvstendig tenkende individer som i kraft av sin kunnskap og posisjon ofte vil gjøre som de vil. I denne egenrådigheten ligger det en risiko for å havne i opposisjon til den sittende ledelse. Hvorledes ledelsen møter denne motstanden, har betydning for hvordan konflikter kan eskalere til kriser. En robust organisasjon vil i kraft av sin årvåkenhet bli mer bevisst de latente krisene, som en veltrent idrettsutøver blir vår for signaler fra sin egen kropp før sykdom og skade oppstår. En robust organisasjon vil i mindre grad kommunisere ut selvmotsigende budskap – enten selvmotsigelsen består i at lederne taler i strid med hverandre eller i strid med prinsippene for organisasjonen. Dersom det er åpenbar uenighet i en toppledelse, vil en robust organisasjon i større grad akseptere dette som en del av organisasjonens liv, fremfor å reagere med hårsårhet og trusler.

I innsidesaken så vi et eksempel på en organisasjon som strittet i mot da pressen forsøkte å definere en krise for den, men som etter lynnedslaget mandag 16.juni ble tvunget til å legge om strategien og praktisere en større grad av åpenhet og imøtekommenhet. Parallelt så vi et eksempel på en enkeltperson som fikk lide fordi han valgte å plassere seg selv utenfor offentligheten, og ignorere det faktum at han lever i en verden av medier hvis fokus ingen utenforstående kan styre. Hvis mediene skal påvirkes, kreves det kunnskap om hvordan de virker og helst kjennskap til de rette personene i redaksjonene. Og det skader ikke med en medievennlig personlighet, slik styrelederen i Acta tilsynelatende har.

I drøftingen har det vært et poeng å framheve hvordan kunnskap, kjennskap og karakter er et gjennomgående trekk ved alle de fem funnkategoriene, i et forsøk på å formidle noen av sikkert mange mulige svar på hvordan kontakten mellom aktørene i en krise kan bidra til å påvirke krisens forløp. Både mer overordnet teori og konkrete kommunikasjonsfaglige råd – som bygger på faglitteratur og erfaring – er benyttet for å belyse de aspektene ved svarene som kan være generaliserbare. Utvilsomt er det nødvendig og ønskelig å trenge dypere i materien, både i teorien og i felten, for å finne enda mer valide og reliable svar.

9. KONKLUSJONER

Hvordan preges krisen av kontakten mellom krisehåndtererne og journalistene? Som det fremgår av besvarelsen hittil, er spørsmålet ikke enkelt å gi et kort og konsist svar på. De to beskrevne krisene preges i høy grad av kontakten mellom de nevnte aktørene, men i ulike faser og på ulike måter. Punktene nedenfor er et forsøk på å generalisere lærdom fra disse krisene som har gyldighet utover de konkrete casene.

- En viktig del av beredskapen for å håndtere kritiske situasjoner med stor medieoppmerksomhet, er gode kommunikasjonsferdigheter. Kommunikasjon internt og eksternt er avgjørende i enhver krisehåndtering.
- God kriseforståelse øker sjansene for vellykket krisehåndtering. Å ane når en krise er under utvikling og oppfatte potensialet i mindre dramatiske hendelser, er en viktig del av beredskapen.
- Det er formålstjenlig å ha gode relasjoner til journalister, enten man praktiserer høy eller lav medieprofil. Særlig kan slike forbindelser – og tidligere medieerfaring – komme til nytte når alarmen går.
- Et godt omdømme er et godt immunforsvar.
- Årvåkenhet kombinert med kunnskap, kjennskap og karakter er viktige egenskaper for beslutningstakere i krise, særlig i oppbyggingsfasen og i akutfasen.
 - Kunnskap om egen bedrift og bedriftens rolle og legitimitet i samfunnet.
 - Kunnskap om medienes rolle i samfunnet og journalistisk atferd.
 - Kjennskap i form av personlige relasjoner nevnt i forrige punkt.
 - Karakter og personlige holdninger i form av gode kommunikative evner, åpenhet, tillit, troverdighet.
- Virksomheter taper troverdighet ved å praktisere forskjell mellom liv og lære i kritiske situasjoner. Tilliten kan bli skadelidende ved at mediehåndteringen gjør denne praksisen synlig for offentligheten.
- Begrepet krise bør i en moderne forståelse utvides til å omfatte skandalepregede, medieskapt hendelser som ikke er en del av ulykke- og katastrofedefinisjonen. Samtidig kan det være fruktbart å håndtere slike belastende situasjoner som ikke-kriser, det vil si som vanskelige saker som med ujevne mellomrom vil ramme enhver virksomhet. I dette ligger det en visshet om at mediestormer sjelden varer lenge.
- Forsøk på påvirkning av redaksjonelle prioriteringer må gjøres med varsomhet. Mediehåndtering inkluderer mer enn å svare på journalisters henvendelser.

- I mediehåndtering i akutfasen er det viktig å tenke skadebegrensning med tanke på hvilke interesser beslutningstakeren representerer. Det kan bety å ta upopulære avgjørelser i nu'et, som lønner seg på lang sikt.
- I kriseanalysen – og som et ledd i mediehåndteringen – er det nyttig å danne seg en oversikt over hvilke aktører som har interesser i saken, og hva som kan være drivkreftene deres. På samme måte er et viktig redskap innenfor medieanalyse alltid å spørre hvem som har interesse av de ulike medieutspillene. De færreste opptrer i mediene uten en hensikt, og den trenger ikke å være eksplisitt.
- Det fins kompetanse på kommunikasjon og mediehåndtering som beslutningstakere med fordel kan tilegne seg, enten i form av konkrete råd som nevnt i denne besvarelsen, tyngre faglitteratur, populærvitenskapelige artikler, offentlige publikasjoner, kursing eller videreutdanning. Krisehåndtering og mediekontakt er et fag som mange potensielle krisehåndterere kan lære mer om.
- Planverk er en viktig del av beredskap, men like viktig er drilling av planens innhold, som igjen vil være med å øke den nevnte årvåkenheten. Et godt planmessig fundament gjør det enklere å vite når man bør avvike fra planen, eller improvisere nye tiltak (så som UiS-ledelsens manglende telefonkonferanse).
- For krisehåndterere kan det lønne seg å fremstå mer som hardhudet enn hårsår, i hvert fall når man innehar ledende stillinger i virksomheter med høy offentlig profilering.

10. LITTERATUR

- Andersen S.S.** (2006). *Aktiv informantintervjuing*. Norsk Vitenskapelig Tidsskrift vol 22, side 278-298.
- Andréasson, P.** (2003). *Möte med massmedier*. Malmö: Liber ekonomi
- Arbeidsdepartementet** (2005). *Arbeidsmiljøloven*. Lovdata. Lenke www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/all/nl-20050617-062.html&emne=arbeidsmilj%20lov*&
- Arbeidsgruppen for informasjon og medvirkning, UIS** (2007). *OU-prosessen ved UiS: Rapport fra arbeidsgruppen for informasjon og medvirkning*. Lenke <http://ansatt.uis.no/getfile.php/Ansattsider/Vedlegg/OU%20og%20strategi/Infoutredning%20versjon%20nr.%205%20-%2020021007.pdf>
- Arbeidstilsynet** (2008). *Varsling om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen*. Lenke www.arbeidstilsynet.no/brosjyre.html?tid=92252.
- Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K. H., & Sandve, K.** (2004). *Samfunnssikkerhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bjerke, P., & Dyb, E.** (2006). *Journalistikk i risikosamfunnet*. Oslo: Abstrakt forlag
- Blaikie, N.** (2005). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Blix, A., & Bech-Karlsen, J.** (1990). *Hva har vi der å gjøre?: metoder og etikk i katastrofe- og ulykkesjournalistikk*. Fredrikstad: Institutt for journalistikk.
- Boin A., H. P., Stern E., Sundelius B.** (2007). *The politics of crisis management*. Cambridge University Press.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.** (1998). *Veileder i kriseplanlegging for departementer og sentrale statlige etater*. Tønsberg: DSB. Lenke: <http://dsb.infostorm.no/Global/Publikasjoner/Tidligere/Veiledning/veileder%20i%20kriseplanlegging%20for%20departement%202001.pdf>.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.** (2003). *Veileder i kriseplanlegging for kommunens kriseledelse*. Tønsberg: DSB. Lenke www.dsb.no/no/Hygiene/Publikasjoner/2003/Tema/Veileder-i-kriseplanlegging-for-kommunens-kriseledelse/.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.** (2005). *Øvelsesmodell i krisehåndtering for strategisk ledelse for fylker og kommuner*. Tønsberg: DSB. Lenke www.dsb.no/nn/Hygiene/Publikasjoner/2005/Veiledning/Ovelsesmodell-i-krisehandtering-for-strategisk-ledelse-for-fylker-og-kommuner/.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.** (2007). *Veileder: Informasjonsberedskap og strategisk krisekommunikasjon*. Tønsberg: DSB. Lenke www.dsb.no/Global/Publikasjoner/2007/Tema/informasjonsberedskap.pdf.

- Eide, E., & Ottosen, R.** (2002). *Krigens retorikk: medier, myter og konflikter etter 11. september*. Oslo: Cappelen.
- Finansdepartementet** (2007). *Lov om verdipapirhandel*. Lovdata. Lenke www.lovdata.no/all/nl-20070629-075.html
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet.** (2007). *Retningslinjer for utarbeidelse av lokale varslingsrutiner i staten*. Lenke [www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/L%C3%B8nns%20og%20personalpolitikk/Varsling rutiner.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/L%C3%B8nns%20og%20personalpolitikk/Varsling%20rutiner.pdf).
- Fylkesmannen i Rogaland** (2007). *Plan for ekstraordinære situasjoner, kriseledelse og samordningsansvar*.
- Fylkesmannen i Rogaland** (2009). *Plan for ekstraordinære situasjoner, kriseledelse og samordningsansvar*.
- Gerhardsen, K.** (2005). *En sammenligning av ulike aktørers forventninger til media i krise: gap eller sammenfall?*, Masteroppgave, Universitetet i Stavanger.
- Gjøse, S. E.** (2003). *Kartlegging av FoU innen samfunnssikkerhet og media*. Høgskolen i Stavanger, Avdeling for økonomi-, kultur- og samfunnsfag.
- Gjøse, S. E.** (2004). *Der vitenskapen møter samfunnet: media - den offentlige debattens slagmark*. Masteroppgave, Universitetet i Stavanger.
- Grønhaug, K.** (1999). *Forskning og nyttig kunnskap*. In O. J. r. Friedman K. (Ed.), *Underveis til Fremtiden. Kunnskapsledelse i teori og Praksis*: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I.** (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johansen, W., & Frandsen, F.** (2006). *Nye tider, nye kriser [elektronisk versjon]*. *Kom magasinet*, 12, 2006 from http://research.asb.dk/fbspretrieve/342/KOM_magasinet.pdf.
- Justis- og politidepartementet** (2000). *NOU 2000:24 Et sårbart samfunn*. Lenke www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/nouer/2000/nou-2000-24.html?id=143248.
- Justis og politidepartementet** (2001). *NOU 2001:31 Når ulykken er ute*. Lenke www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/nouer/2001/nou-2001-31.html?id=144519.
- Justis og politidepartementet** (2006). *Offentleglova*. Lovdata. Lenke http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/all/nl-20060519-016.html&emne=offentleg*&
- Justis- og politidepartementet.** (2001/2002). *Stortingsmelding nr. 17 Samfunnssikkerhet*. Lenke www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/regpubl/stmeld/20012002/stmeld-nr-17-2001-2002.html?id=402587.
- Justis- og politidepartementet.** (2007/2008). *Stortingsmelding nr. 22 Samfunnssikkerhet - samvirke og samordning*. Lenke www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/regpubl/stmeld/2007-2008/stmeld-nr-22-2007-2008.html?id=510655.

- Justis- og politidepartementet** (1902). *Straffeloven*. Lovdata. Lenke
<http://www.lovdata.no/all/nl-19020522-010.html>
- Kallevik, S. A.** (2004). *Journalistikk i krise?: om krisejournalistikk og krisereaksjoner*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Kommunikasjon** (2007). *Risiko- og krisekommunikasjon*. Nettartikkel fra bladet Kommunikasjon, ukjent skribent. Lenke
www.kommunikasjon.no/Fagstoff/Verkt%C3%B8y+og+tips/Spesialfelt/7072.cms
- Kunnskapsdepartementet** (2005). *Lov om universiteter og høyskoler*. Lovdata. Lenke
www.lovdata.no/cgiwift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/all/nl-20050401-015.html&emne=h%d8yskolelov*&
- Lamark, H., & Morlandstø, L.** (2002). *Hederlig menneske - god journalist*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Larsen, E.** (1999). *Mediestormen ved SiA 1997: "når man roper ulv og det dukker opp en bjørn..."* Elverum: Høgskolen i Hedmark.
- Lippe, B. v. d.** (2006). *Medier, politikk og samfunn*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Lundälv, J.** (2000). *Talesmannen: mediapraktika før hjälpare*. Gävle: Meyers.
- Løvik, K.** (2007). *Håndbok i informasjonsberedskap*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Metlid, B.** (2007). *Forbered en kriseweb*. Kommunikasjon nr 1. Lenke
www.kommunikasjon.no/Fagstoff/Fagbladet/Offentlig/3748.cms
- Midtbø, T.** (2007). *Skandaler i norsk politikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nohrstedt, S.-A., Warg, L.-E., & Lidskog, R.** (2000). *Risiker, kommunikation och medier: en forskarantologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Nåstad, S.** (2003). *Samfunnssikkerhet og media*. Høgskolen i Stavanger, Avdeling for økonomi-, kultur- og samfunnsfag.
- Olsen, O. E., Mathiesen, E. R., & Boyesen, M.** (2008). *Media og krisehåndtering: en bok om samspillet mellom journalister og krisehåndterere*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Perrow, C.** (1999). *Normal accidents: living with high-risk technologies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Reason, J.** (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate.
- Reinås, J.** (2005). *Evalueringsutvalget for flodbølgekatastrofen i Sør-Asia*.
- Repstad, P.** (1998). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforlaget.
- Ringheim, G.** (1993). *I pressens vold*. Oslo: Gyldendal forlag.
- Rosenthal, U., Boin, R. A., & Comfort, L. K.** (2001). *Managing crises: threats, dilemmas, opportunities*. Springfield, Ill.: Charles C. Thomas.
- Sandø, T.** (2009). *Acta-direktør om krisehåndtering: - Følte vi var fritt vilt*, intervju med Actas kommunikasjonsdirektør Rune Wangsmo. Stavanger Aftenblad 3.oktober 2009

- Scanlon, J., Aldred, S., Farrell, A., & Prawzick, A.** (1985). *Coping With the Media in Disasters: Some Predictable Problems*. *Public Administration Review*, 45 (Special), 123-133.
- Silkoset R., U. C.** (2006). En empirisk kartlegging av norske bedrifters forventninger til egen krisehåndtering. *Magma*, Nr 04.
- Slovic, P.** (2000). *The perception of risk*. London: Earthscan.
- Steen, R.** (2001). *Veileder i informasjonsberedskap*. Lenke www.fylkesmannen.no/Veileder_informasjonsberedskap.pdf.file.
- Stephenson, M.** (2005). *Making humanitarian relief networks more effective: operational coordination, trust and sense making*. *Disasters*, 29 (4), 337–350.
- t'Hart, J.** (1993). *Symbols, rituals and power: The Lost Dimension in Crisis Management*. *Journal of Contingencies and Crisis Management* Volume 1 (Number 1).
- Thorkildsen, M.** (2009). *Bratt lærecurve*, intervju med kommunikasjonsdirektør i DnB Nor, Trond Bentestuen Kommunikasjon nr 3. Lenke www.kommunikasjon.no/Fagstoff/Fagbladet/Profiler/5266.cms
- Tønsberg, K. I.** (2008). *Når åpenhet ikke er nok: kommunikasjon om risiko til publikum og presse*. Nesoddtangen: Chr. Tønsberg nye forlag.
- UIS.** (2008). *HMS-håndbok*. Lenke <http://ansatt.uis.no/uis-haandbok/hms-haandbok/article7478-3571.html>.
- UIS.** (2009). *Kriseplan for Universitetet i Stavanger*. Lenke http://ansatt.uis.no/getfile.php/UiSh%C3%A5ndbok/Hele%20kriseplanen_pr_11.september09.pdf.
- Wadel, C.** (2006). *Forskning i egne erfaringer*. Flekkefjord: SEEK.
- Ween, I.** (2009). *De ansattes stolthet ble nesten borte*, intervju med Actas kommunikasjonsdirektør Rune Wangsmo. Rogalands Avis 3.oktober 2009.
- Weisæth, L., & Kjeserud, R.** (2007). *Ledelse ved kriser: en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Yin, R. K.** (2009). *Case study research: design and methods*. Los Angeles: Sage.

NRKs nyhetsinnslag om Acta-saken uke 25 2009:

- Mandag 16.6 www1.nrk.no/nett-tv/klipp/378493
- Tirsdag 17.6 www1.nrk.no/nett-tv/indeks/135387
- Onsdag 18.6 www1.nrk.no/nett-tv/indeks/135545
- Lørdag 21.6 www1.nrk.no/nett-tv/indeks/135859
- Tirsdag 24.6 www1.nrk.no/nett-tv/indeks/136171

VEDLEGG I

PROSJEKTSKISSE - MASTER I SAMFUNNSSIKKERHET

Prosjektskissen skal leveres fakultetsadministrasjonen i **to eksemplarer** innen **15. januar** for våsemesteret og **15. august** for høstsemesteret.

300719 Sindre Bø
stud.nr. navn

Kobbungvn 16, 4085 Stavanger
adresse

sindre.bo@lyse.net (+47) 48 00 97 90
e-post telefon

Tittel og problemstilling:

”Når VG ringer – mediehåndtering i krisens start, en kilde til avvergning eller eskalering?”

Formålet med oppgaven er å undersøke mediehåndteringen i startfasen av en krise for ulike bedrifter/virksomheter. Spesifikt ønsker jeg å undersøke kontakten mellom kriseleder/beslutningstaker og de ulike journalistene og det redaksjonelle produktet som publiseres som følge av denne kontakten, samt hvordan dette påvirker og preger krisens utvikling, omfang og art. Perspektivet er hos bedriften. Ønsket er å påpeke eller avdekke mulige læringseffekter basert på funn i masteroppgaven.

Hovedveileder er professor Odd Einar Olsen, UIS. Hittil har jeg dessuten søkt faglig råd hos Espen Reiss Mathiesen og Else-Beth Roalsø ved journalistikkstudiet, UIS, samt konsulent i Proactima, Tor Bjarne Olsson.

Relevante spørsmål og problemstillinger er:

- Hvordan kan mediehåndteringen i krisens startfase påvirke en hendelse/uhell/”negativ nyhet” slik at den oppfattes som og utvikles til en krise?
- Hvordan kan førsteinntrykket mellom kriseleder/beslutningstaker og journalist bidra til å sementere et utviklingsforløp?
- Hvordan preger dynamikken mellom kriseleder og journalist krisens utvikling?
- I hvilken grad oppstår en ”informasjonskrise” løsrevet fra den egentlige krisen?

Caser, forslag til bedrifter/virksomheter:

- Acta (flere saker med tung presseomtale, Smine Mørdre er nå ute)
- HRS (dagligdags krisehåndtering)
- Eidesvik Shipping (piratangrep Nigeria)
- Salhus Shipping (piratangrep Kenya/Somalia)
- Aftenbladet (sviktende annonseinntekter/finanskrisen)
- UIS (flere mulige saker, primært Lyse/LNG og tillit ledelse-fakultet)
- Norway Rock Festival (Kvinesdal-affæren)
- Cecilie Ditlev-Simonsen/Hydro-opsjoner (pr-kvinne og høyre hånd for Eivind Reiten)
- Maersk/ Dana (Tor Bjarne Olsson har detaljer)
- Ernst Baasland (”en families 9/11”, men Baasland var tvilende til om han ville delta)

- Notar (pyramiden som kollapset)
- Ut i naturen, Arnt Aasland (dødsulykken i Dorgefoss)
- Stavanger kommune (salmonella)
- Bjørn Sekkeseter (Rolf Bæ-ulykken på K2)

Metode:

Ambisjonen er å gjennomføre strukturerte intervju med relevante beslutningstakere i ulike bedrifter som har vært utsatt for kriser og tilhørende medieeksponering. Spørsmålene bør i størst mulig grad være like fra bedrift til bedrift for å gjøre sammenlikning mulig. Meningen er å la de ulike intervjuobjektene få svare inngående på hvert enkelt spørsmål i en personlig intervjusituasjon. Antall bedrifter som gir en valid og pålitelig studie er vanskelig å ta stilling til på dette tidspunkt, men minimum 5 og maks 15 er et anslag.

En variant er å satse på en hovedcase med en relativt grundig analyse av kriselederens valg og handlinger. Deretter å undersøke 5-10 bedrifters kriseledelse/mediehåndtering og sammenligne med funnene/analysen fra hovedcasen.

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i de bedriftene/virksomhetene som allerede har vært i ilden, det vil si som har vært rammet av en krise og tilhørende medieeksponering.

Andre faktorer

De faglige rådene heller mot å ta for seg både små firma (enkeltpersonforetak), mellomstore bedrifter og store konsern. Det avgjørende er å nå forbi pressetalsmennene og kommunikasjonsrådgiverne og inn til de reelle beslutningstakerne. Jeg blir også rådet til å oppsøke bedrifter fra vidt ulike bransjer. Innenfor kommunikasjonsbransjen kan følgende kilder være aktuelle: Morten Helliesen - selvstendig næringsdrivende, Tor Bjarne Olsson med flere i Proactima, Per Olav Hjertaker - selvstendig næringsdrivende, Eric Cameron - Gambit Knowlton & Hill, Kommunikasjonsforeningen, Kjetil Stormark - redaktør Dalane Tidende.

Litteratur

Denne oppgaven omhandler krysspunktet for to fagområder – krisehåndtering med utgangspunkt i samfunnssikkerhet og journalistikken. På noen områder har disse to fagområdene sammenfallende interesser, men i en krise vil journalister og krisehåndterere ha forskjellige roller og forskjellig lojalitet. I tillegg finnes det en rekke firma og enkeltpersoner som lever av å drive mediehåndtering, medietrening og omdømmebeskyttelse. I stor grad opererer slike kommersielle aktører uten formell teori. Jeg må derfor søke litteratur fra begge de to akademiske leire, samt sanke informasjon fra kommersielle aktører. En del av pensumet på masterstudiet er relevant når det gjelder definisjoner på kriser, beskrivelser av krisers forløp og medias rolle i så henseende. I tillegg er litteratur også innenfor journalistfaget relevant i den grad den beskriver journalisters arbeidsmetoder, prioriteringer og tankesett.

.....
(dato, sign. og stempel administrasjon)

(sign. student)

VEDLEGG II

INTRODUKSJONSBREV TIL MASTEROPPGAVE SAMFUNNSSIKKERHETSSTUDIET, UNIVERSITETET I STAVANGER

”Når VG ringer... – mediehåndtering i krisens start”

Kjære informant

Takk for at du setter av tid til å bidra med kunnskap til denne oppgaven. Uten ditt bidrag vil ikke oppgaven vært mulig å gjennomføre. De spørsmålene jeg stiller til deg er min metode for å finne ut hva du vet om temaet ”mediehåndtering i krise”, altså et forsøk på å få tilgang til din innsikt som igjen bygger på personlig erfaring.

Selv om jeg har en lang liste med spørsmål, håper jeg kommunikasjonen vår like mye tar form av en samtale som et stramt intervju. Føl deg fri til å si ting jeg ikke måtte spørre om. Kom gjerne med konkrete eksempler underveis for å beskrive det du mener. Nå har du dessuten muligheten til å rette uttalelser eller meningsinnhold i avisartikler som ble feil den gangen det smalt, enten det var din eller journalistens ”feil”.

I dette brevet finner du en kort gjennomgang av problemstilling for oppgaven. Videre klargjør jeg hovedtemaene som jeg kommer til å stille spørsmål om. Slik får du sjansen til å tenke på tematikken før selve intervjuet. Det er ikke uvanlig at problemstillingen blir justert eller endret på alt etter hvilke funn man gjør, men min tilnærming er såpass åpen at det trolig ikke blir vesentlige endringer.

Hvis ikke du har innsigelser, bruker jeg båndopptaker. Det sikrer en mest mulig korrekt gjengivelse av det du sier. Etterpå vil jeg reinskrive de svarene dine som jeg mener er relevant for oppgaven, og returnere til deg på epost. Slik kan du sjekke at du faktisk mener det du har sagt, og du får muligheten til å komme med tilføyelser. Hvis du mener en slik epost-runde er unødvendig, kan det være at jeg likevel blir nødt til å kontakte deg i ettertid for å følge opp uklarheter eller presiseringer. Håper dette er greit.

Nok en gang takk for dine bidrag. Kontaktinfo ser du nedenfor. Veileder for oppgaven er professor Odd Einar Olsen ved samfunnssikkerhetsstudiet, UIS. Skulle du ha behov for kontakt med ham, kan han nås på epost oddeinar.olsen@uis.no, mobiltelefon 93 06 79 11 og kontortelefon 51 83 16 75.

Beste hilsen Sindre

Sindre Bø
student, masterstudiet i samfunnssikkerhet, UIS
epost sin.bo@stud.uis.no
mobil 48 00 97 90

Oppgavens (foreløpige) tittel og problemstilling: **"Mediehåndtering i krisens start, en kilde til avverging eller eskalering?"**

Formålet med oppgaven er å undersøke mediehåndteringen i startfasen av en krise for ulike bedrifter/virksomheter. Spesifikt ønsker jeg å undersøke kontakten mellom kriseleder/beslutningstaker og de ulike journalistene, samt analysere det redaksjonelle produktet som publiseres som følge av denne kontakten. Vesentlig er hvordan alt dette påvirker og preger krisens utvikling, omfang og art. Perspektivet er hos bedriften. Ønsket er å påpeke eller avdekke mulige læringseffekter basert på funn i masteroppgaven.

Relevante spørsmål og problemstillinger er:

- Hvordan kan mediehåndteringen i krisens startfase påvirke en hendelse/uhell/"negativ nyhet" slik at den oppfattes som og utvikles til en krise?
- I hvilken grad kan førsteinntrykket mellom kriseleder/beslutningstaker og journalist bidra til å sementere et utviklingsforløp?
- Hvordan preger dynamikken mellom kriseleder og journalist krisens utvikling?
- I hvilken grad oppstår en "informasjonskrise" løsrevet fra den egentlige krisen?

Selve spørsmålene kommer til å kretse rundt følgende hovedtema, hvor jeg nevner bare noen få av underspørsmålene som er aktuelle:

5. **Kriseforståelse, kriseoppfatning:** Hva er en krise for din bedrift? Mange skiller mellom selve problemet (opphavet til krisen) og en påfølgende informasjonskrise, er dette relevant for din bedrift?
6. **Medienes rolle:** Hvilken rolle spiller mediene i å definere krisen? Hvilke erfaringer har du i møte med journalister under akutte hendelser? Påstand: "En krise er en trussel for bedriftslederen og en mulighet for journalisten." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
7. **Beredskap/robusthet (forarbeid, tillit og omdømme):** "Det du skal bli god på, må du øve på." I hvilken grad har dere øvd på krisehåndtering? Forskning viser at kriser har en tendens til å gjøre planer og eksisterende strukturer irrelevante. Enig? Hva avgjør, etter din oppfatning, om et selskap er rustet til å takle krisen når den rammer? Når det smeller, blir bedriften din en kriseorganisasjon eller en organisasjon i krise?
8. **Kriselederen og talsmannroller (pr-rådgivere):** I hvilken grad hviler god kriseledelse på personlige, "medfødte" egenskaper og/eller på innlærte egenskaper? Har dere benyttet interne eller eksterne kommunikasjonsrådgivere i prosessen? Hvilke erfaringer? Hva var mest utfordrende for deg og din bedrift/lederguppe; den interne eller eksterne kommunikasjonsprosessen? "Du dømmes ikke for krisens årsak, men for håndteringen av den." Enig? Hvorfor?

Case I: Universitetet i Stavanger ble vinteren og våren 2009 rammet av flere konflikter i toppledelsen som handlet om faglig uenighet, personstrid, angivelig mobbing og trakassering med påfølgende varslings sak – alt sammen brettet ut relativt detaljert i Aftenbladet over en lengre periode. Hensikten fra studentens side er å fokusere på medieomtalen dagene og ukene etter at selve varslings saken ble kjent, men med (person)striden rundt CenSe-etableringen som et bakteppe. CenSe er universitetets satsing på et nytt senter for bærekraftig energi.

Case II: Acta og og hovedaksjonær Fred Ingebrigtsen ble mandag 16.juni 2008 rammet av en siktelse mot Ingebrigtsen og fem av hans venner og slekt med påstand om innsidehandel. Siktelsen ble den største nasjonale nyhetssaken den uken, i en periode der Acta allerede var hardt rammet av kritisk presse og der finanskrisen og Kredittilsynet banket på døren. Saken er fremdeles under etterforskning snart halvannet år etter siktelsen ble offentliggjort.

Vedlegg III: Master – spørsmål

Hovedspørsmål hentet fra prosjektskissen:

- Hvordan kan mediehåndteringen i krisens startfase påvirke en hendelse/uhell/"negativ nyhet" slik at den oppfattes som og utvikles til en krise?
- Hvordan kan førsteinntrykket mellom kriseleder/beslutningstaker og journalist bidra til å sementere et utviklingsforløp?
- Hvordan preger dynamikken mellom kriseleder og journalist krisens utvikling?
- I hvilken grad oppstår en "informasjonskrise" løstrevet fra den egentlige krisen?

1. Kriseoppfatning

- Hvordan definere "krise" etter din oppfatning? Hva er en krise for din bedrift? Hvor går grensen mellom uønsket hendelse og krise?
- Er det forskjell på en krise og en omdømmekrise? Hvilke forskjeller er det egentlig på kriser?
- På et BI-seminar i juni hevdet flere bedriftsledere at krise-begrepet blir misbrukt og overdrevet, at en "krise" ofte ikke er mer enn en unormal påkjenning, et avvik fra normaldriften som organisasjonen bør takle. Var deres hendelse en reell krise? Hvorfor?
- Boin et al: "En krise er hva du gjør den til." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Olsen et al: "Kriser og katastrofer kommer tilsynelatende overraskende, men ofte viser det seg at hendelsene bare har ventet på å skje fordi feil har ligget innebygd i teknologier, organisasjoner eller rutiner, og uheldige omstendigheter kan utløse katastrofen. Kriser begynner lenge før vi merker dem." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvilke faser vil du dele din krise inn i? Hva kjennetegner de ulike fasene?
- DSB: "70 prosent av all krisehåndtering handler om kommunikasjon." Enig?
- Hvor relevante er disse nivåene:
 - Politisk (lovgivende, stat, Justisdept)
 - Strategisk (HRS), taktisk (LRS)
 - Operativt (RAR) og teknisk (leder fjell).
- "Som regel vil en krise gå over hvis du bare setter deg ned og tar livet med ro." Sitat flere. Enig?
- Rosenthal, Boin & Comfort: "Managing Crises": "Kriser setter strukturer og organisasjoner på prøve. Resultatet kan bli revitalisering eller forverring, og uansett alltid nye utfordringer." Enig?
- Boin, Hart, Stern, Sundelius: "The politics of crisis management": "Kriser er en implisitt del av et system som kommer eksplisitt til uttrykk. En kjernepåstand i boken er at det er bortimot umulig å forutse med noenlunde presisjon når og hvor en krise oppstår." Enig? Hvordan?

2. Medienes rolle

2.1 Generelle spørsmål:

- Hvilken rolle spiller mediene i å definere krisen?
- Ble krisen et faktum fordi media bestemte det? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvor kritisk var det at media fikk nyss i saken?
- Hvordan vil du beskrive mediepågangen? Andre som har havnet totalt uforvarende i krise bruker begrepet "lammende maktesløshet"...
- Hvilke erfaringer har du i møte med journalister under akutte hendelser? Generelt og i denne saken?
- Påstand: "En krise er en trussel for bedriftslederen og en fantastisk mulighet for journalisten. Bedriftslederen har alt å tape, journalisten alt å vinne." Enig? Hvorfor?

- Boin et al: "Mediene starter kriser, bestemmer størrelsen på dem, varigheten og et stykke på vei konsekvensene." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Føler du lojalitet overfor journalistens lesere/seere/lyttere? Hvorfor betjener du mediene?
- Norske journalister er mye mer vant til å komme i direkte kontakt med topplederne enn i utlandet. Gjør denne tilgjengeligheten norske ledere mer sårbare?
- "Desken har skylda" sier mange. Er dette en relevant eller plausibel forklaring/unnskyldning etter din oppfatning?
- I hvilken grad mener du risikopersepsjon, risikoforståelse, risikoopplevelse og risikovurdering er viktig for din håndtering av krisen.
 - o På samme måte: Hvordan er journalistenes risikopersepsjon, risikoforståelse, risikoopplevelse og risikovurdering viktig for din håndtering av krisen
- Får du forståelse fra journalistene på at du ikke kan si alt?
- Kommersielle nyhetskriterier (eksklusivitet, betalte intervju etc) er nye element i moderne journalistikk: Hvilke følger får dette og hvilke muligheter gir det for kriselederen som trenger mediene for å nå fram med sitt budskap?
- Har du opplevd at journalistene faktisk hjelper deg med informasjon?
- Hva skal til for å unngå eller avverge en mediekrise, mener du?
- Espen Reis Mathiesen: "Publikum har et legitimt behov for å vite hva som har skjedd, hvorfor det har skjedd og de har et behov for å se hendelsene i en større sammenheng." Enig?

2.2 Medienes kritiske holdning:

- Boin et al: "Pressen er generelt blitt nådeløs i å slå ned på folk, enten du fortjener det eller ei. Hva du selv mener, betyr mindre." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Forskere beskriver moderne journalistikk som å være ekstremt i opposisjon til private og offentlige makthavere, og ekstremt opptatt av å ta parti for sine høyst varierte leser-/seer- og lyttergrupper. Hvilken holdning merker du?
- Alf R. Jacobsen om K-bank saken (Kjell Engen): "Temperaturen blir så vanvittig høy når journalister jakter det samme viltet." Hva er dine erfaringer, opererer journalistene i flokk?
- Mediene kan forårsake kredibilitetskriser mellom offentligheten og ansvarlige myndigheter ved ukritisk å formidle sitt budskap og samtidig å underlegge all informasjon fra motparten med motsatt kritisk blikk. Det vil si at mediene er mer kritiske til myndighetene/bedriftene enn til seg selv. Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - o Sagt på en annen måte: Mediene har dømt seg selv til å være kategorisk tro mot sin egen versjon og tvilende til den offisielle versjonen. Kommentarer?

2.3 Alternative kommunikasjonskanaler:

- Hvor relevante er egentlig journalistene? Hvilke muligheter har man til å utvikle og utnytte alternative kanaler for å nå sitt publikum? (Se artikkelen på Kommunikasjonsforeningen)
- I hvilken grad tas blogger og alternative kanaler for informasjons- og meningsspredning med i vurderingen i deres håndtering av krisen?
- Boin et al: "Kriseledere kan sjelden kommunisere direkte, men er avhengig av media, som igjen har sin egen logikk." Synspunkt?
- Boin et al: "Ikke overvurder din evne til å styre Folkets oppfatning i en pluralistisk tidsalder der folk henter meningene sine fra internett." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?

2.4 Årsaker, feil og feilretting:

- Olsen et al: "Media er i startfasen etter en ulykke mest interessert i å finne syndebukker enn feil ved systemet, altså de egentlige årsakene." Bourdieu: "Media er mest opptatt av konklusjoner enn analyser." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Media vil svært ofte ha kjappe svar på årsaker og skyld. Hvordan passer dette med din forståelse av opphavet til krisen?

- I hvilken grad opplever du at det går an å styre eller påvirke det som media publiserer? Hvorfor? Begrunn gjerne med eksempler.
- Hvilke følger fikk faktiske feil som mediene publiserte? Hvordan prøvde dere å rette dem opp igjen?
 - o Hvem sin feil er det at journalistene skriver feil? Kan det være at kriseleder har formidlet utilstrekkelig eller uriktig informasjon?
 - o Hvordan skal du kunne gi gode svar til media når du ikke har tilstrekkelig info selv?
 - o Hvilke forsvars- og tilsvarsmuligheter hadde du, og hvilke tok du i bruk? Hvilke virket?

2.5 Medienes innbyrdes konkurranse:

- Boin et al: "Konkurransen mediene imellom kan vanskeliggjøre kommunikasjonsprosessen og følgelig håndteringen av hele krisen" Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Boin et al: "Medienes konkurranse kan også utnyttes ved selektiv formidling av informasjon." Utnyttet du muligheten til å pleie utvalgte medier/journalister?

3. Beredskap (forarbeid, tillit og omdømme)

- I hvilken grad har din bedrift informasjonsberedskap?
- Har du som leder en reaktiv eller proaktiv informasjonsstrategi?
- I hvilken grad har din bedrift planlagt kriseweb, sms-meldinger og andre moderne kommunikasjonsverktøy?
- "Det du skal bli god på, må du øve på." I hvilken grad har dere øvd?
- I hvilken grad fikk dere bruk for beredskapen og alle forberedelsene?
- Boin et al: "Kriser har en tendens til å gjøre planer og eksisterende strukturer irrelevante." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Boin et al: "En krise får fram gode og mindre gode sider hos folk, med tilsvarende følger for det essensielle samarbeidet." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Boin et al: "Innleid pr-hjelp kan være på sin plass, men profesjonelle talsmenn kan bli fanget mellom de konfliktfylte og ulike kravene fra deres oppdragsgivere og deres journalistiske publikum." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Boin et al: "Mangler du tillit, kan du si hva du vil, det hjelper ikke. Har du tilstrekkelig tillit, kan du også si hva du vil..." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- I håndteringen av krisens start; i hvilken grad bygger dine reaksjoner og beslutninger på lærdom fra tidligere kriser? Hva var relevant og ikke relevant denne gangen?
- Eisenhower: "Plans are nothing, planning is everything." En plan forutsetter at man vet hva som skjer. En krise er ofte kjennetegnet ved at det uventede skjer. Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Boin et al: "Detaljerte, rigide planer kan ofte kvele den boblende, spontane og frigjorte interaksjonen som trengs. Hemmeligheten ligger i prosessen; ved å arbeide med krisepotensialer blir man mer sensitiv og årvåken og beredt." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Paradoks: "En forhindret krise når vanskelig overskriftene. Helt blir bare den som løser en krise, ikke avverger den." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?

4. Bedriftens robusthet

- Hva avgjør, etter din oppfatning, om et selskap er rustet til å takle krisen når den rammer?
- Hvor sentralt står bedriftens omdømme og framtidige ry i bevisstheten når du "håndterer" krisen?
- Når det smeller, blir bedriften din en kriseorganisasjon eller en organisasjon i krise?

- "Tette, demokratiske og godt sammensveisa samfunn vil håndtere en krise bedre enn andre løsere organisert eller strengt hierarkiske." Enig? Hva slags "samfunn" er din bedrift?
- Schneider: "Gapet mellom behov og kapasitet betyr mest, ikke størrelsen eller arten av krisen alene." Hva kan sies om gapet i din virksomhet på forhånd?
- Hjertaker: "Det er sterkt samsvar mellom en organisasjons grunntanke, visjon, forretningside og evnen til å håndtere kriser." Synspunkt?
- Hjertaker: "I ekstremisituasjoner fungerer ikke makt og kommando, men et godt strukturert team i demokratisk ånd." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvis beslutninger ofte fattes kollektivt, hva er da faren for gruppedynamiske skjevheter som konsensusstenkning, den kompakte majoritet etc? Er gruppa designet for stressmestring? Hva slags kultur er den fundert på?
- Ragnar Værnes: "En krise er som en røntgenmaskin, den viser hva bedriften og de ansatte er lagt av." Enig? På hvilken måte?
- "Håndteringen av kriser vil befeste, skape eller redusere tillit, både til kriseleder og budbringer. Kriser oppstår (forverres?) når tilliten forsvinner." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?

5. Kriselederen og talsmannroller (pr-rådgivere)

5.1 Personlige egenskaper, psykologiske reaksjoner:

- Hva slags leder er du?
- Hva slags type kriseleder er du? Stikkord: En som er mentalt forbedt og har vært i krigen før, en som er litt forberedt og som fungerer delvis (på ordre) eller en som mener "dette kunne ikke skje" og blir handlingslammet?
- Når det smeller, har du allerede et ferdig sett av beslutninger og kommentarer å øse fra, som et repertoar?
- I hvilken grad hviler god kriseledelse på personlige, "medfødte" egenskaper og/eller på innlærte egenskaper?
- Hjertaker: "Det kan være riktigere å utpeke en kriseleder ut fra menneskelige egenskaper og ikke formell posisjon." Enig?
- Hva skiller utfordringene til en leder i krise framfor en leder i hverdagen med normal drift?
- "Du dømmes ikke for krisens årsak, men for håndteringen av den." Enig?
- Psykologiske, individuelle reaksjoner med tilhørende tanker, følelser og handlinger, - hvordan er dette relevant? Handler du med passivitet (ikke-handling), panikk (overhandling?), irrasjonelle, forhastede slutninger, kontrollert, innlært handlingsforløp, flyt?
- De du har ansvar for; hva er reaksjonene deres? Sjokk, sorg, frykt etc
- Er du en type leder som personlig søker eller unngå oppmerksomhet? Inngår det i stillingen din (type bedrift) å søke eller unngå medieoppmerksomhet?

5.2 Rådgivere

- Har dere benyttet interne eller eksterne kommunikasjonsrådgivere i prosessen? Hvilke erfaringer? Hvor tett ble disse involvert i kunnskapsdelingen? Hvor mye fikk de vite og burde de vite?
- Hjertaker: "Talsmannrollen er for alvorlig til at sjefen skal gjøre dette selv." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?

5.3 Handlingsvalg/strategi

- Står man i en krise, har man flere alternativer, hvilke har du benyttet? Andre?
 - Avgang, dreper skandalen, men også karrieren
 - Innrømmelse, med bønn om tilgivelse
 - Dementi, benekting, så lenge beskyldningene faktisk er usanne (også taushet?)
 - Rettferdiggjøring, en mellomposisjon

- En krise og hvordan den håndteres kan bety mye for kriseleders videre personlige karriere. I hvilken grad var dette et tema for din del?
- Hvor går grensen mellom ydmykhet og puddeltaktikk og slagkraft og tøffhet?
- Værnes: "Tydelig kriseledelse er det motsatte av detaljstyring." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Boin et al: "Noen ganger må en leder gjemme seg og la de som kan det gjøre jobben, men alltid være informert om hva som gjøres. Det er et paradoks at en leder ikke alltid bør være operativt "in charge" – "intelligent desentralisering". Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- En god kriseleder er som en god fotballdommer, han blir ikke lagt merke til. Han snakker med journalistene, men havner ikke på førstesidene.
- Boin, Hart, Stern, Sundelius: "The politics of crisis management": "Godt kriselederskap beror ikke så mye på beslutningstaking som på implementering og koordinering i responsnettverk." Synspunkt?

5.4 Kommunikasjon

- Værnes: "Det viktigste verktøyet for å kunne håndtere en krise, både i en akutfase og i en oppfølgingsfase er en effektiv og god kommunikasjon." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva var mest utfordrende for deg og din bedrift/ledergruppe; den interne eller eksterne kommunikasjonsprosessen?
- Boin et al: "En leder som ikke kan kommunisere (godt nok), kan ikke lede en krise." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Olsen et al: "En moderne forståelse er at kriseledere ser på media som en "strategisk ressurs" som kan brukes for å avhjelpe situasjonen." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hjertaker: "I krisen skal det være ett punkt i organisasjonen som skal ha all informasjon, en med "strategisk blikk"." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Informasjonsavdelingen i din bedrift; er dette en buffer for å skjerme ledelsen (journalistenes beste kilder) eller en aktiv info-leverandør som journalistene har reelt utbytte av?
- Olsen et al s. 117: "Det blir sjelden gode, informative, relevante og salgbare bilder av en pressetalsmann eller –kvinne. Det blir rett og slett sjelden gode, nære eller sanne historier av tredjehåndsinformasjon. For å skaffe nære og sanne historier må journalister til kilden. Jakten på førstehåndskilden skjer uansett hva kriseledelsen måtte mene." Enig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Siste spørsmål: Hva er det jeg ikke har spurt om? Hva mer har du å si om deres erfaringer?

VEDLEGG IV

Et forsøk på resyme av Acta-saken

Actas egne pressemeldinger:

Denne er registrert 10.30.17 på Oslo Børs:

Styremedlem i Acta Holding ASA siktet for misbruk av innsideinformasjon

16.6.2008

Acta Holding ASA har blitt informert om at Rogaland Politidistrikt har **siktet styremedlem Fred Ingebrigtsen** for misbruk av innsideinformasjon. **Acta vil bidra til at Politiet får tilgang** til all nødvendig informasjon fra selskapet. Dette forholdet får ingen direkte innvirkning for den daglige driften i Acta.

Stavanger, 16. juni 2008

Acta Holding ASA

Alfred Ydstebø

Styreformann

Og denne kom samme dag 17.33.13:

OPPDATERING FRA ACTA HOLDING ASA

16.6.2008

Styret i Acta Holding ASA er i dag informert om at Rogaland Politidistrikt har siktet styremedlem Fred A. Ingebrigtsen for misbruk av innsideinformasjon:

* Styret ser alvorlig på situasjonen og vil tilrettelegge slik at Politiet får tilgang til den informasjonen som etterspørres.

* **Styret konstaterer også at Politiet er tydelig på at dette ikke omhandler Acta som selskap eller dets ansatte.** Denne saken vil ikke få innvirkning på den daglige driften i Acta og endrer ingenting for kunder og ansatte.

* Fred A. Ingebrigtsen har også en **konsulentavtale på 50 % basis i Acta. Denne suspenderes** og han vil heller ikke delta i styremøter inntil videre.

På generelt grunnlag vil styret i Acta Holding ASA presisere at styret selvsagt tar avstand fra misbruk av insideinformasjon og har også strenge regler for dette.

Stavanger, 16. juni 2008

Acta Holding ASA

Alfred Ydstebø

Styreformann

ENDRING I STYRET

19.6.2008

Fred Ingebrigtsen har i dag meddelt styret i Acta Holding ASA at han fratrer som styremedlem med umiddelbar virkning.

Stavanger, 19. juni 2008

Acta Holding ASA

Alfred Ydstebø

Styrets leder

NTB 16.06.2008: "Rådgivningsselskapet Acta må regne med tap i penger og anseelse, mener omdømmeekspert Peggy S. Brønn. Styreleder Alfred Ydstebø medgir at innsidesaken er tung for selskapet.

- Det er opplagt at denne saken og de negative medieoppslagene de siste dagene rammer selskapet. Acta er i en uheldig situasjon. Tillit betyr alt i denne bransjen, sier Brønn til NTB. Man forventer en høy etisk standard av et selskap som Acta, og denne saken blir verre av at en person i ledelsen er involvert, sier Brønn, som til daglig er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI. (...) Hvis selskapet har et sterkt omdømme i utgangspunktet, tåler man noen riper i lakken. Men Acta har vel egentlig aldri vært noe elsket selskap, sier omdømmeekspert Ole Christian Apeland til Dn.no. Han mener Acta må gå i seg selv og analysere situasjonen som har oppstått. - Er det som har skjedd en glipp, eller et resultat av kulturen i selskapet?

Aftenbladet tirsdag 17.06.08: "Med god hjelp av Ingebrigtsens millioner, har klubben (Randaberg) de to siste årene satset slik ingen 3.divisjonsklubb har gjort før dem. Toppspillere har blitt hentet inn på lukrative kontrakter, et anlegg med fotballhall og stort

stadion er under planlegging, og det har blitt satt av millioner av kroner de siste årene for at A-laget skulle spille seg opp til 1. divisjon.” Budsjetten for 2008 var på 20 millioner kroner.

- Vi har ingen mistanke mot Acta Holding eller at ansatte i selskapet er involvert i saken, sa Stangeland.

Birkevold-bakgrunn 17.6: ”Mens Ydstebø har gått ut i mediene og avkrefte ryktene om pengeknipe, har Ingebrigtsen valgt sin vante strategi: Ingen kommentar. (...) - Hvis du velger å ikke si noe mens det går bra, får du kanskje mer fred når det går dårlig også, skal Ingebrigtsen ha sagt på kammerset.”

Aftenbladet 18.6: ”Innside-saken: Fra milliardær til bankerott?”

”Ingebrigtsen selv er ikke siktet for noen form for handel, men han rammes like fullt av loven dersom det kan bevises at de øvriges handel baserer seg på ulovlig informasjon som stammer fra Ingebrigtsen.”

”I tillegg til enkeltpersonene, er to aksjeselskaper siktet i innsidesaken.”

Denne dagen hadde Aftenbladet en forside som Ingebrigtsen reagerte svært negativt på, et tett på portrett mange år tilbake med en lang tittel nesten stemplet i ansiktet:

Aftenbladet 19.6, Aftenbladet har snakket med Peter F. Fusdahl, adm.dir i Spring Gruppen, en av Ingebrigtsens ansikt utad: ” – Kjemper dere med ryggen mot veggen? – Vi jobber med å få oversikt, sier Fusdahl. Akkurat nå har han ikke så mange å diskutere med.”

Andre får også svi, jamfør forsiden på avisa: ”Fire lokale investorer har tapt til sammen 400 millioner på Acta-aksjen.”

Aftenbladet 20.6, daglig leder ved Acta Kapitalforvaltning i Stavanger Cecilie Melbye sier til Aftenbladet at nyheten om siktelsen mot Ingebrigtsen har gått inn på de ansatte. ”- Dette er en tung sak. Mange av oss kjenner Fred personlig og synes dette er fryktelig leit, sier Melbye. Hun ønsker imidlertid å berømme kunderådgiverne for at de har klart å vise arbeidsvilje og holde fokus, med innsidesaken hengende over dem.”

(...) Ståle Kyllingstad sier at han er sjokkert over innsidehandelen som kan være avdekket. - Dersom dette er rett og de har brutt norsk lov, er jeg som investor sjokkert. Men jeg dømmer ingen, det er det opp til domstolene å gjøre, understreker han. - Dette er tragisk for

de det gjelder, det er tragisk for finansmiljøet, og jeg har ingen interesse av å bli dratt inn i dette. Det er lite gildt, for å si det på jærsk, sier den opprinnelige kleppsbuen.”

Aftenbladet 21.6: ”Skal Acta unngå å bli sparket utfor klippen, må selskapet gjenreise tilliten.” (...) ”Mellom klokken åtte og ni i går morges slo politiet til hjemme hos en mann (43) fra Nord-Jæren og på kontoret hans. Politiet beslagla datautstyr, mobil og dokumenter. Dermed er seks personer siktet for innsidehandel med Acta-aksjer og underliggende verdipapirer knyttet til aksjen. Også to nye selskaper ble siktet i går, bekrefter politiet.”

Aftenbladet 23.6: ”Flere av de siktede i innside-saken har tilknytning til Randaberg og omegn. I går samlet lokalfolket seg for å støtte Acta-gründer og Randaberg-investor Fred Ingebrigtsens kjære fotballag.” Blant dem ordføreren, som påpekte at Ingebrigtsen ikke var dømt ennå. Og på Stadion vaiet Acta-flaggene.

VG 17.juni bruker forsiden og tre helsider inni:

”Politiadvokat Gro Stangeland har siktet den 43-årige milliardæren for å ha vært med på å bygge opp en organisert kriminell gruppe som i gigantskala har spekulert i aksjer basert på innsideinformasjon fra Acta-systemet. (...) Etter det VG får opplyst skal de siktede flere ganger ha bedrevet nærmest day-trading for å sikre seg store gevinster på kursoppgangen som fulgte når Acta-nyhetene ble offentlige. (...) - Min klient stiller seg uforstående til beskyldningene som er rettet mot ham. Som profilert samfunnsborger opplever han det som en stor belastning å bli trukket inn i en slik sak, sier Fred Anton Ingebrigtsens forsvarer, advokat Olav Braaten. (...) - Slik det fremstår nå, er dette en av de største innsidesakene i Norge, sier politiadvokat Gro Stangeland. (...) De to selskapene som er siktet i forbindelse med opprullingen av den omfattende innsidehandelssaken, hadde et samlet overskudd på over 60 millioner kroner i 2006. Fred Anton Ingebrigtsen har ingen direkte formell tilknytning til disse selskapene. (Aller siste setning i artikkelen:) Politiet understreker at selskapet Acta ikke er mistenkt i saken.”

Per Valebrokk er ansvarlig redaktør i økonominettsstedet E24.no og kommenterer, merk utelukkende om Acta, ikke Ingebrigtsen (skadefryden blant norske økonomijournalister er ikke til å ta feil av): ”- Kan vi tro på Actas slagord «Jobber hardt for pengene dine?» Stadig mer tyder på at de jobber hardest for sine egne. (...) Selv ikke eldresentre har sluppet unna Acta. Velklede menn og kvinner med gode manerer, såkalte rådgivere, har banet seg vei forbi rullatorer og wienerbrød for å vekke investeringslysten hos pensjonister. (...) At Ingebrigtsen nå er siktet for innsidehandel til 114 millioner kroner for forhold Stavanger-politiet velger å kalle «organisert kriminalitet,» var det absolutt siste Acta trengte. Selskapet

lever av tillit, og det har det for tiden ikke mye av. For Acta er nå gode råd dyre - selv i Acta-målestokk.”

Og under overskriften ”Var Norges 101 rikeste” (merk adjektivbruken): ”Fred Anton Ingebrigtsen (43) er en svært mediesky investor med forkjærlighet for sitt lokale fotballag. Rogalendingen skal så sent som i fjor høst hatt en formue på 1,5 milliarder kroner, og var nummer 101 på rikinglisten til bladet Kapital. Hans enorme formue kommer ikke frem på skattelistene, hvor han i 2006 sto oppført med en formue på hele 42,5 millioner kroner og null i inntekt. Ingebrigtsens eget investeringssselskap - Spring Holding - hadde samme år et resultat på utrolige 759 millioner kroner.”

VG 18. juni, redusert til knapt en dobbeltside:

”Svogerens i avhør: - Jeg fikk aksjetips”

”Styreleder Alfred Ydstebø i Acta er rørt over støtten han og de ansatte har fått etter at politiet slo til mot hans mangeårige kompanjong. - Jeg takker for all støtte vi har fått. Det er sterkt å lese noen av de hilsningene vi har fått. Det har strømmet på med telefoner og e-poster, sier styrelederen. (...) Hans formue ble i fjor høst anslått til 1,5 milliarder kroner av Kapital. Men nå har det meste falt i grus for den fengslede forretningsmannen. I går ble det spekulert i at han hadde mistet så og si hele formuen. (...) - Så langt vi kan se av det som foreligger av informasjon, har ikke politiet dokumentert at det har foregått innsiddehandel. Etter min mening er det ikke grunnlag for varetektsfengsling, men dette vil vi diskutere med klienten før fengslingsmøtet i morgen, sier Ingebrigtsens advokat, Olav Braaten.”

VG 19.juni, knapp dobbeltside med bilde av luksusbolig i Spania:

”Innside-avsløringen: Avlyttet telefonen til Acta-siktede kommunikasjonskontroll for å avsløre eventuelle ulovligheter. I all hemmelighet har etterforskerne dermed hatt rettslig hjemmel for å avlytte telefonsamtaler mellom de involverte i aksjeskandalen. (...) I går ble både Ingebrigtsen og hans svoger varetektsfengslet i to uker med brev- og besøksforbud i Stavanger tingrett. Begge hadde på forhånd akseptert å bli plassert bak lås og slå mens politiet etterforsker saken. (...) - Det ligger ikke noen erkjennelse av skyld i det. Min klient håper at politiet nå får jobbe i ro og fred i løpet av perioden, og at resultatet får dem til å endre oppfatning av saken. Han ønsket heller ikke å møte i retten fordi han visste det ville øke fokuset på ham og hans nærmeste enda mer, og det ønsket han å spare familien for, sier Acta-gründerens forsvarer, advokat Olav Braaten.

VG 20.juni, en side

”Innside-avsløringen: Politiet vurderer formue-beslag

Politiet kommer trolig til å ta beslag i de fem innsidesiktedes eiendommer, aksjeposter og eventuelle kontantbeholdninger for å sikre dekning for fremtidige krav. (...) - Jeg stiller meg uforstående til at det skal være grunnlag for å ta beslag i denne saken, men det får vi eventuelt ta stilling til når en slik begjæring fra politiet foreligger, sier advokat Olav Braaten, som forsvarer den fengslede Acta-gründeren.”

VG 21. juni lørdag, en side Alfred Ydstebø-intervju:

Innsideavsløringen: - Det er vondt

På fengselscellen ligger Acta-grunnlegger Fred Anton Ingebrigtsen (43) med livet i ruiner. Hans medgründer Alfred Ydstebø (38) har fortsatt sin formue og kjemper for Actas omdømme. – Du vet, det er så ekstremt kontrastfylt at det rett og slett gjør vondt, sier Ydstebø. På møterommet i hovedkontoret i Stavanger sentrum trekker styrelederen i Acta etter pust. Han blir blank i øynene. - Jeg har bevisst forsøkt å holde litt avstand til de menneskelige dimensjonene, men da jeg i går kveld kom hjem til Stavanger etter en uke i Oslo, hadde jeg noen sterke opplevelser. Først da jeg fikk høre hvordan mine egne barn opplever det som nå skjer, og så da noen fortalte meg hvordan Freds aller nærmeste har det nå... Det gjør vondt, sier trebarnsfaren til VG. (Han forteller videre om rådene fra JP Collier, om utdanningen og bruddet med Fred i 2007, som i VG blir omskrevet som ”skandalisert og ruinert”. Og Alfred er oppgitt over at kritikken mot Acta og innsidesiktelsen blandes.)

DN tirsdag 17.6.09: Våre folk har en utfordrende dag

OSLO: Gründer og styreleder Alfred Ydstebø hevdet at det var "business as usual" i Acta mandag, men innrømmet samtidig at det ikke var helt lett å få til. - Våre folk har en utfordrende dag, men de klarer å håndtere dette, sier Ydstebø til Reuters.

- Fred er styremedlem og har ingen andre formelle posisjoner hos oss, så for oss er det "business as usual", men mange spør jo om saken, sier Ydstebø. - Acta har vært i stormen før, og fått både berettiget og uberettiget kritikk. Det er tøft, men vi har vært gjennom det før. Vi har en lojal stab som jobber knallhardt med å komme seg gjennom dette, sier Ydstebø til Reuters.

Det er selvsagt aldri positivt for et selskap å bli forbundet med alvorlig økonomisk kriminalitet. For et selskap som Acta, som forvalter sparepengene til folk og dermed er avhengig av en høy grad av tillit, er det ekstra ille. Ikke minst når saken kommer på toppen av mye negativ pressedekning av måten Acta har solgt sine produkter på.

Familiemedlemmer innsidesiktet

DN har forsøkt å komme i kontakt med alle de siktede. De fleste satt i avhør og var følgelig ikke tilgjengelig for kommentar. DN var også i kontakt med flere av de siktedes forsvarere, men de besvarte ikke henvendelsene. Flere av forsvarerne var ikke kjent med hvordan deres klienter forholdt seg til siktelsen. - Jeg har ikke snakket med ham, så jeg vet ikke hvordan han forholder seg til siktelsen, sier advokat Olav Braaten, som er Fred Ingebrigtsens forsvarer.

DN 18.juni 2008: Driver med brannslukking

Daglig leder Espen Bjervig og hans Acta-ansatte på Lillestrøm driver brannslukking etter den negative nyhetsflommen om selskapet. Han innrømmer at omsetningskroner har gått tapt.

Avtale skulle sikre gevinst: Mot å fore sine fire påståtte allierte med innsideinformasjon og til sammen 30 millioner kroner til aksjespekulasjon, ville Acta-gründer Fred Ingebrigtsen sikre seg gevinst, ifølge politiets siktelse. (...) Ingebrigtsens forsvarer, advokat Olav Braaten, vil ikke kommentere siktelsen eller politiets teorier. Braaten var i stedet hektisk opptatt i møter og med å bistå sin klient: - Han opplever dette som helt forferdelig, selvfølgelig.

Bankene truet med å slå Fred Ingebrigtsens investeringsselskap konkurs. Da trådte noen av Rogalands rikeste til og lånte Acta-gründeren 70 millioner.

Fred Ingebrigtsen valgte også å akseptere to ukers varetektsfengsling. - Han ønsker mest mulig ro, men i det at han aksepterer fengsling ligger det ikke at han mener å ha gjort noe galt. Vi bestrider at det er grunnlag for fengsling. Han gjør også dette av hensyn til familien, hvis han hadde møtt opp i tingretten i dag ville det jo blitt en voldsom sak, sier hans forsvarer Olav Braaten.

DN 21.juni: Innsidesaken (dramaet) vokser: - Vi finner nye ting og nye ledetråder, og det er poenget med etterforskningen, sier Stangeland der hun står ute på politikammeret på Sandnes for å møte pressen fredag ettermiddag. Hun vil ikke kommentere om enda flere mennesker kan bli siktet, men utelukker det ikke. - Det faller brikker på plass etterhvert som en graver, sier hennes kollega Erik W. Rand.

Aftenposten 13. juni 2008: Aslaug Haga (81) synes ikke noe om at eldresenteret blir salgsarena for finansselgere. - Jeg synes det er dårlig gjort. Det er frekt, mener hun. (...) - Er det vanlig praksis i Acta å besøke eldresentre for å få tak i kunder? - Vi er åpne for å holde innlegg om sparing og investeringer på mange ulike arenaer, herunder eldresentre.

Investeringer og sparing er noe som også opptar eldre mennesker. Han møter liten forståelse hos generalsekretær Harald Olimb Norman i Norsk Pensjonistforbund. - Du gjør bare ikke sånt. Dette handler om etikk og moral. Enhver selger må ha en etikk i baklommen. Du går ikke inn på et eldresenter og selger et produkt der tidsperspektivet er mange år. Det er mangel på moral. (...) Forbrukerrådet: Hjerterått Rådgiver Bjørnar Eilertsen reagerer sterkt på Actas salgsmetode på eldresenteret i Kolbotn. - De spiller på folks samvittighet, sier Eilertsen. - Jeg skjønner ikke at Acta har samvittighet til å gå inn på eldresentre for å selge et helt annet bilde enn det produktet kundene blir sittende igjen med. Jeg mener det er hjerterått, sier Eilertsen, som er rådgiver innen bank og finans i Forbrukerrådet. (...) Acta sendte i går kveld ut lang pressemelding hvor de kritiserer Aftenposten. «Det er grunn til å tro at Aftenposten fortsetter sin kampanjefjournalistikk mot Acta. Vi er ikke imot pressefrihet. Men vi hadde ønsket at en avis som Aftenposten hadde rom for en mer etterrettelig og nyansert dekning i sin journalistikk,» heter det blant annet.

Aftenposten tirsdag 17.6.2008: "Ingebrigtsen og hans angivelig medsammensvorne blir omtalt som "bande". (...) Acta står i fare for at innsidesaken og striden om selskapets salgsmetoder blir sauset sammen. Men det er to helt separate saker."

Han var god for rundt halvannen milliard. Men det siste året har både vennskapet til medgründer Alfred Ydstebø og store deler av formuen røket for Fred Anton Ingebrigtsen. (...) Men i kulissene var det krangel. Forholdet mellom de to tidligere partnerne surnet mer og mer.

Hans (Olav Braatens) klient satt i går kveld fortsatt i avhør. - Jeg vil tro at de avhørene vil vare lenge. Min klient ble svært sjokkert over siktelsen. Han sier at han ikke har gitt innsideopplysninger til noen. Hvis slektninger har kjøpt aksjer i Acta, kan ikke han svare for dette, sier Braaten.

Overskrift: "Grunnleggerens bande": Men det er altså Fred Ingebrigtsen og fire andre personer som er under etterforskning, ikke selskapet Acta. De fire andre har ingen tilknytning til Acta. (...) Straks meldingen om arrestasjonen kom, forlangte hans kreditorer at hans investeringsselskap solgte sine aksjer mens de ennå var sikre på at de var noe verdt. Av dette kan vi lese to ting: Tilliten til Acta blant andre finansinstitusjoner er frynsete. Og: Vi aner et slags rasjonelt motiv for noe så dumt som en risikabel innsidehandel. Ingebrigtsen kan ha vært en desperat mann klemt opp i et hjørne.

Leserinnlegg: Jeg synes at Aftenposten driver en tendensiøs og useriøs journalistikk som jeg trodde de var for gode til.

Aftenposten 18.6: "- I dag er vi ikke finansielt avhengige av Acta, men prestisjemessig og ansvarsmessig vil jeg si at Acta fortsatt er det viktigste for oss. Det er det som er babyen, som vi har bygget opp over 18 år, sier han. Ydstebø er i dag styreformann, og varsler at han nå vil engasjere seg sterkere i Acta for å hjelpe selskapet ut av krisen. - Fremover nå er det ekstremt viktig for meg å bidra til å bygge opp Actas renommé igjen, men avviser muligheten for å gå inn i konsernledelsen.

- Saken er veldig omfattende. I tillegg er denne type saker i utgangspunktet svært vanskelig, sier politiadvokat Gro Stangeland.

Informasjonsdirektør Rune Wangsmo i Acta opplyser til E24 at det har vært noen tøffe dager, men at de har fått mange positive henvendelser fra kundene. - Støtten varmer veldig, sier Wangsmo.

- Kundene har ikke investert i Acta-aksjer, de har investert i cirka 300 spareprodukter fra rundt 40 leverandører. De lever sitt eget liv, så kundene har ikke noen grunn til å være bekymret i så måte, sier Actas informasjonsdirektør Rune Wangsmo. Kredittilsynets direktør Bjørn Skogstad Aamo bekrefter at kundene ikke bærer risiko for utviklingen i Acta. - Jeg kan bekrefte at den risiko Actas kunder har, er knyttet til produktene og i liten grad til Actas økonomi, sier han.

Analytikere advarer mot Acta-aksjen etter all den negative oppmerksomheten aksjen har fått. - Det er maksimal usikkerhet i Acta-aksjen akkurat nå, sier analytiker Thomas Svendsen i Carnegie til E24.

Ydstebø-tittel: Jeg har full kontroll: "Så sent som i fjor høst mente Kapital at begge var gode for 1,5 milliarder kroner. Men da de skilte lag, valgte de å gå i stikk motsatt retning i forhold til Acta. Det samme har formuene deres gjort. Alfred Ydstebø har derimot solgt aksjer i Acta, og har plassert penger i fond, eiendom og investeringer i USA. Han avviser at det er noen fare for at han skal få økonomiske problemer.

- Det har jeg absolutt full kontroll på, sier Ydstebø til Aftenposten.

Aftenposten 19.juni: Tingretten løslot 49-åringen siktet for innsidehandel. Kun Acta-gründer Fred Anton Ingebrigtsen og hans svoger er nå i varetekt, og de godtok fengslingen frivillig.

Kun en eneste fengsling i innsidesaken i Acta er prøvet for retten, og der led politiet nederlag. I går kunne den siktede 49-åringen rusle av gårde som en fri mann. Ingebrigtsen og hans svoger godtok 14 dagers fengsel med brev- og besøksforbud, og det kan hende de nå angre på at de ikke prøvde saken i forhørsretten.

Aftenposten 20.juni: "Ingebrigtsen lurte seg selv

For et drøyt år siden var Fred Anton Ingebrigtsen svært rik, kanskje god for over en milliard kroner. Nå er han nær konkurs. Hvordan rimer dette med påstanden om at han var hjernen bak den største innsidehandelen i norsk historie, hvor fortrolig informasjon ble misbrukt for å gjøre lukrative aksjeinvesteringer?

Aftenposten 21.juni, Børskommentar: Actas helvetesuke. Denne uken har vært et tilnærmet mareritt for Acta. Uken startet med at styremedlem og gründer Fred Ingebrigtsen ble siktet for ulovlig innsidehandel, og uken avsluttes med at politiet i Rogaland har siktet nok en mann i innsidesaken. Acta-aksjens ferd mot bunn fortsetter fredag ettermiddag, og Acta-aksjen er nå ned 35 prosent siden innsideskandalen startet.

Seks personer og tre selskaper er nå siktet for organisert kriminalitet og ulovlig innsidehandel i Acta. Det samme mønsteret går igjen i alle selskapene. De begynte å tjene penger i 2004, og har få eller ingen ansatte. Samtlige har lite eller ingen omsetning, men samtidig har de finansinntekter på flere titalls millioner etter aksjehandel iblant annet Acta.

27.6.2008: Acta tar selvkritikk i en lenger pressemelding formet som et intervju med Simen Mørdre der bedriften åpenbart kryper til korset og forsøker å komme både presse og myndigheter i møte.

Oppsummert sentrale momenter:

- Acta fikk kjørt seg dagene før
- Innsidesaken sprekker mandag morgen
- Ingebrigtsen suspenderes fra Acta-styret og iverksetter tvangssalg av aksjer
- De neste dagene fråtser mediene i hans nedtur som startet før dette
- Spekulasjoner om uvennskap mellom de to tidligere gründerne
- Stadig flere venner og slekt vikles inn
- Etter hvert kommer lokalbefolkningen på Randaberg på banen (bokstavelig) med støtte.

Acta tar selvkritikk 27.6.2008

- **Vi tar kritikken vi har fått i det siste på alvor og vil gjøre det enklere for kundene å forstå hva produktene våre koster, sier Simen Mørdre i Acta.** Den siste tiden har Acta blitt anklaget for å ikke presentere kostnadene ved sparing tydelig nok for kundene.

- Denne kritikken er en av grunnene til at vil gjennomgå kostnadsstrukturen på produktene våre, sier konsernsjef i Acta Kapitalforvaltning Simen Mørdre. Nå vil Acta bruke sommeren på å lage en ny standard for å vise kostnadene ved sparing. - Det skal bli enklere for kundene å forstå hva produktene koster. Dersom vi er flinke, klarer vi kanskje å lage en ny bransjestandard på tydelighet i forhold til kostnader. Det er målet vårt.

Acta ønsker videre å endre honorarstrukturen på produktene. - Vi tror det blir enklere for kundene om vi går over til mer forvaltningsbaserte honorarer. Det vil føre til lavere honorarer ved kjøp av investeringsprodukter.

Følger markedspris

Acta har også blitt anklaget for å ta seg for godt betalt for produktene som tilbys. - Våre produkter er ikke dyrere enn tilsvarende produkter fra konkurrentene. Dette er markedspriser, og vi kan ikke prise oss ut av markedet.

Mørdre påpeker at endingene som varsles ikke påvirker Actas syn på sparing. - Dette rokker ikke ved Actas grunnleggende syn på spare- og investeringsrådgivning. Vi har tro på alternative investeringer, fordi de gir meravkastning over tid.

Eldre og sparing

Aftenposten har rettet kritikk mot at Acta har presentert investeringsprodukter på eldresenter. - Vi har gjennomført investeringsseminarer på eldresenter og i samarbeid med noen pensjonistforeninger, men dette må presiseres; vi har ikke holdt seminarer på aldershjem og vi har heller ikke solgt investeringsprodukter ved seminarene. Allikevel forstår vi at slike arenaer krever ekstra aktsomhet og vi kommer ikke til å samarbeide med eldresenter eller pensjonistforeninger fremover.

Står samlet

Mørdre tror Acta vil komme styrket ut av urolighetene. - Vi har fått mengder av støtteerklæringer fra kunder som ikke kjenner seg igjen i bildet som tegnes av Acta i media. Veldig få kunder har valgt å bryte med oss.

For ytterligere informasjon, vennligst kontakt: Konsernsjef: Simen Mørdre, Mobil: 90 86 85 62 eller informasjonsdirektør Rune Wangsmo, Mobil: 99 54 15 07

VEDLEGG V

Bakgrunn Bjørkum-saken – resyme av omtalen i Aftenbladet

Alle artiklene er publisert i Stavanger Aftenblad de angitte datoene, med mindre annet er oppgitt.

Fakta UIS

HISTORIE: I 2005 ble Høgskolen i Stavanger til Universitetet i Stavanger. Tidligere het det Distriktshøgskolen i Rogaland og besto av sykepleierhøgskolen, lærerhøgskolen, hotellhøgskolen og ulike profesjonsstudier i petroleumsfag.

ANSATTE: Universitetet i Stavanger har 1017 ansatte fordelt på 885 årsverk, og 7400 studenter.

PROGRAM: Universitetet har 34 bachelorprogram og 28 masterprogram.

DOKTORGRADER: UiS uteksaminerte i 2007 18 doktorgradskandidater i 2007, mot 13 året før, og hadde 170 doktorgradsstipendiater på egne program.

5. februar: Universitetet i Stavanger (UiS) blir en av samarbeidspartnerne i ett av åtte nye forskningscenter for miljøvennlig energi (FME). Divisjonsdirektør i forskningsrådet, Anne Kjersti Fahlvik, annonserte de åtte nye forskningscenterne for miljøvennlig energi (FME) under Miljøuken i Oslo i går. Universitet i Stavanger (UiS) er en av samarbeidspartnerne i ett av de nye statlige sentrene, Norwegian Centre for Offshore Wind Energy (Norcowe). - Dette er en anerkjennelse for vårt forskningsmiljø. Kriteriet for å få FME-status er kvalitet, ikke geografisk plassering eller spesielle fagmiljøer. Det er vi spesielt glade for, sier UiS- rektor Aslaug Mikkelsen. Norcowe skal forske på kraftproduksjon fra vindenergi til havs. (...) 28 forskningsmiljøer søkte opprinnelig om FME-status. I høst ble 17 av disse invitert til å delta i fase to. 12 har vært med i siste og avsluttende runde. Alle søknadene har blitt vurdert av et internasjonalt ekspertpanel og et nordisk fagpanel før Forskningsrådets hovedstyre tok den endelige beslutningen.

7.februar (Ellen Kongsnes tekst): Etter forskningsoppdragene å dømme ligger Trondheim et hestehode foran Stavanger i arbeidet med å bli Norges framtidige energihovedstad. Denne uka fikk Trondheim bekreftet sin status som energisentrum i Norge. Og Stavanger fikk en påminnelse om hva byen foreløpig ikke er. Sintef og Norges Teknisk- Naturvitenskaplige Universitet (NTNU) fikk fire av totalt åtte «Nasjonale forskningscenter for miljøvennlig energi» (FME) av Forskningsrådet. To senter gikk til Bergen, ett til Ås og ett til Oslo. Universitetet i

Stavanger (UiS) blir med som én samarbeidspartner i ett av åtte senter. Iris kom ikke engang til finalen med sine fire søknader, men er med som samarbeidspartner.

23.februar (Ina Gundersen tekst): Oljeforskning i stampe

Norge trenger olje- forskning i mange år, men på UiS mangler pengene - til tross for at prosjektene er faglig sterke.

OLJESKVIS: - Forskning på alternativ energi, miljø og klima er vel og bra, men dette finansieres av oljevirkomheten. Virksomheten er ikke på vei ut - selv om det kan se slik ut i bevilgninger og i den offentlige debatten av og til, sier Svein Skjæveland, leder ved Institutt for petroleumsteknologi ved Universitetet i Stavanger (UiS).

Min anm: Artikkelen kan leses som et hjertesukk fra tradisjonsbundne petroleumsfagfolk som frykter for egen bransje, med andre ord et utspill i en slags maktkamp om hva UIS skal drive med. Det neste utspillet – ”professorutspillet” – må leses i samme lys og danner et bakteppe som er relevant for å forstå Bjørkum-saken:

24.februar (Ellen Kongsnes tekst): Professoropprør ved UiS

Gammeldags og dårlig ledelse ved UiS har skylda for at Stavanger taper kampen om forskningspenger og prestisjeprosjekter, mener sinte professorer.

UiS-professorene Jann Rune Ursin, Rune Time og førsteamanuensis Thor Martin Svartås ved Institutt for petroleumsteknologi gir ledelsen mye av ansvaret for at UiS taper status og forskningspenger innenfor energiforskning. De hevder at ledertrioen styrer etter en gammeldags, topptung modell som ikke fungerer i et akademisk miljø. (...) De savner den grunnleggende dialogen mellom ledelsen og fagmiljøene. - De tror det er nok å definere et mål og et formål og så sette i gang, sier Thor Martin Svartås, førsteamanuensis ved institutt for petroleumsteknologi. (...) Kreativitet og kompetanse blir ikke vedtatt på møter i ledelsen, sier Ursin.

I en oppfølger dagen etter uttaler prorektor Egil Gabrielsen seg på vegne av UIS-ledelsen ettersom Aslaug Mikkelsen er på tjenestereise i India.

- Ulike syn er typisk for et akademisk miljø, og det må vi leve med, sier prorektor Egil Gabrielsen ved Universitetet i Stavanger. Han registrerer at tre vitenskapelig ansatte ved Institutt for petroleumsteknologi ikke er fornøyd med måten UiS blir styrt på. (...) - Vi oppfatter dette som en meningsytring som det selvsagt er åpning for i vårt system, sier Gabrielsen.

26.februar (Ina Gundersen tekst): Ledelsen innkaller til allmøte

Ledelsen ved Universitetet i Stavanger kaller inn til allmøte tirsdag for å informere ansatte om etableringen av det nye senteret. - Senteret som etableres, er åpent for alle som vil delta. Vi ønsker å stimulere til deltakelse i den videre utviklingen. Prosessen med å etablere dette senteret har pågått i organisasjonen og opp mot styret i nesten et år. De som ikke har skjønt at det pågår en diskusjon, kan ikke ha fulgt helt med i timen, mener universitetsdirektør Per Ramvi. Han mener at noe av grunnen til skepsisen er at en senterutvikling er nokså nytt ved UiS. (...) Senteret skal være selvfinansierende. Det betyr at den økonomiske risikoen på driften er svært lav. De som jobber med prosjektene er fortsatt ansatt ved et institutt, sier han.

- Vi må greie å ha to tanker i hodet samtidig. Det vil fremdeles være svært viktig for oss å beholde og videreutvikle petroleumsmiljøet. Men i tillegg må vi forske på nye energiformer.
- Har ledelsen gått for fort fram?
- Skulle vi blitt kritisert, er det fordi senteret burde vært etablert tidligere, slik at vi hadde posisjonert oss bedre for søknadene til Forskningsrådet i høst.

Hovedoppslag 26.2 (Ina Gundersen tekst):

”Seriositeten ved universitetet kan bli et spørsmål”

Universitetet i Stavanger har mangelfull kunnskap om alternativ energi, mener fakultetsleder. Ledelsen får hard kritikk for hastverk. Kritikken mot ledelsen tiltar, ansatte reagerer på hastverksvedtak

STRID VED UIS: - Jeg er ikke prinsipielt imot satsingen på å etablere et senter for bærekraftig energi, men universitetet har mangelfull kunnskap om alternativ energi, sier Per Arne Bjørkum. Han er dekan - det vil si øverste sjef - ved Teknisk naturvitenskapelig fakultet. Bjørkum er kritisk til at styret ved Universitetet i Stavanger (UiS) har vedtatt å etablere et nytt forskningssenter for bærekraftig energi.

- Denne prosessen er styrt av direktør, rektor og forskningsdirektør, og prosessen er ikke godt nok faglig forankret i fakultetet og ledergruppen ved fakultetet, sier han. Ifølge Bjørkum har ikke ledergruppen ved fakultetet vært involvert i denne prosessen i høst. - Det ville vært naturlig å trekke ledelsen inn i slike prosesser. Denne saken har ikke vært oppe til diskusjon i ledergruppen siden i sommer. I mellomtiden, det vil si i september 2008, fikk Iris (International research institute of Stavanger) nei på alle sine fire søknader om å bli

nasjonalt forskningsssenter for miljøvennlig energi. Søknadene fra Stavanger kom ikke engang til finalen.

- Seriøsiteten kan bli et spørsmål. Først får vi avslag om å bli nasjonalt forskningsssenter, det vil si at vi ikke engang kom til finalen. Det kan virke litt underlig for omverdenen at vi likevel etablerer et senter i full bredde. Slik tenker fagfolkene, sier dekan Bjørkum. Da universitetsstyret vedtok å etablere senteret på siste styremøte 13. februar, var det mot de ansattes tre stemmer. De foreslo å sende saken til høring i fagmiljøene og utrede konsekvens- og risikoanalyse.

- Vi hadde ikke et godt nok grunnlag for å fatte en beslutning i det møtet. Det er ikke gjort tilstrekkelig rede for senterets økonomi, og relevante fagmiljøer er ikke trukket godt nok inn i prosessen, sier Bjørn Kvalsvik Nicolaysen, styrerepresentant for de vitenskapelig ansatte.

Min anm: Hovedbildet i oppslaget er av Nicolaysen, ikke Bjørkum. Men Bjørkum er utvilsomt hovedpersonen. Det er interessant at Bjørkum mener det går på den faglige troverdigheten løs å etablere CenSe, mens Ramvi/Mikkelsen mener det går på troverdigheten løs å protestere mot det...begge har vel kanskje litt rett. Og så den famøse presiseringen som kom to dager etter, dvs 28.februar:

PRESISERING: Dekan Per Arne Bjørkum presiserer følgende i forbindelse med Aftenbladets oppslag torsdag 26. februar: Oppslaget om UiS sin satsning på et senter for bærekraftig energi har en for negativ vinkling til at det gir uttrykk for mitt syn i forhold til å etablere et senter. Jeg vil presisere at jeg som dekan er positiv til en satsning på et senter for bærekraftig energi med støtte fra industrien. Med utgangspunkt i senterets samlede kompetanse og fasiliteter har vi et godt utgangspunkt som skiller oss ut i forhold til andre fagmiljø. Aftenbladet gjør oppmerksom på at Per Arne Bjørkum fikk opplest og godkjente sitatene sine før artikkelen ble publisert.

27.februar (leder i Aftenbladet): Stormkast på universitetet

TUNGT SKYTS: Intern kritikk er ledelsen ved Universitetet i Stavanger vant med. En del indre strid og diskusjon vil og må der alltid være. Men det faglige skytset som nå rettes mot triumviratet på toppen av UiS - rektor Aslaug Mikkelsen, direktør Per Ramvi og forskningsdirektør Helge Ole Bergesen, er av et uvanlig tungt kaliber. Når både noen av universitetets mest erfarne og respekterte forskere og lederen av Teknisk-naturvitenskapelig fakultet sier fra hva de mener, bør universitetsledelsen lytte, ikke bare avvise kritikken med at noen «ikke kan ha fulgt helt med i timen».

Det kommer signaler utenfra også: Verken Iris eller UiS fikk godkjent noen av sine søknader om å bli forskningssenter for miljøvennlig energi. (...)

NÅR EN ERFAREN forsker som Rune Time sier at søknadene fra UiS om forskningssentre preges av «politiske fraser og formuleringer med vekt på ord som er korrekte i tiden uten innhold og forankring i den kompetanse og kunnskap som fins ved UiS», er det argumenter ledelsen ved UiS bør tenke over, ikke avvise blankt. Og når det tyngste faglige miljøet ved UiS mener det er forhastet å opprette et senter for bærekraftig energi nå, burde det være naturlig for universitetsledelsen å ta en tenkepause. (...)

Det er åpenbart at tunge fagmiljøer ved UiS føler seg forbigjørt i denne saken, og vi kan ikke skjønne annet enn at alle vil tjene på en grundigere gjennomgang før man går videre. Ifølge sitt eget strategidokument ønsker UiS å bli en «referansemakt i nasjonale medier» og oppnå «jevnlig omtale i internasjonale medier». Men det var vel ikke intern krangel de tenkte på da?

Min anm: I den grad det betyr noe for UIS-ledelsen, har den altså langt på vei fått Stavanger Aftenblad mot seg også. Bjørkums uttalelser og professoropprøret har fått fornyet styrke. Og dagen etter kommer Forskerforbundet på banen:

28.februar (Ina Gundersen tekst): - UiS mangler energi-kompetanse

Forskerforbundet ved Universitetet i Stavanger (FF-UiS) har skrevet et åpent brev til styret og universitetsledelsen om opprettelsen av et nytt senter for bærekraftig energi. Forskerforbundet ved UiS mener at universitetets hovedmålsetting er å gi best mulig utdanning av kandidater for samfunn og næringsliv på bachelor-, master- og doktorgradsnivå.

- Når ledelsen ved universitetet oppretter nye forskningssentra som for eksempel «Forskningssenter for bærekraftig energi» for mer målrettet satsing på forskning alene, oppfattes dette som illojalt overfor universitetets hovedmålsetting. International research institute of Stavanger, Iris, fikk i høst avslag på alle sine søknader om å bli nasjonalt forskningssenter for miljøvennlig energi. Søknadene fra Stavanger ble slått ut i den første av to runder. (...) «En søknad med store svakheter, bør ikke inviteres til trinn 2», er svaret som står på alle søknadene. Aftenbladet har forsøkt å komme i kontakt med Iris-direktør Anna Aabø, uten å lykkes. Etter at Iris fikk avslag hos Forskningsrådet i høst, sa hun til Aftenbladet:

- Det er ikke alltid jeg forstår Forskningsrådets prosesser, og jeg forstår ikke denne. Berit Rynning, direktør ved Center for Sustainable Energy/Iris, ønsker ikke å svare på spørsmål fra Aftenbladet.

28.februar (Ina Gundersen tekst): **Berge-kritikk av kritikk**

- Dette er ikke noen konstruktiv kritikk mot toppledelsen ved UiS, sier Gunnar Berge. Gunnar Berge er ekstern representant i styret ved Universitetet i Stavanger. Han har tidligere denne uken ikke ønsket å kommentere kritikken mot toppledelsen ved universitetet etter at styret vedtok å etablere Senter for bærekraftig energi for et par uker siden. Avisdebatten den siste uken - der tunge fagmiljøer ved universitetet har kommet med hard kritikk av toppledelsen - gjør at han likevel ønsker å si sin mening.

- Det har framkommet særdeles kritiske merknader mot toppledelsen de siste dagene, en kritikk jeg mener er uberettiget og ikke spesielt konstruktiv.

- Hva mener du med det?

- Jeg mener at diskusjonen kan virke demotiverende på dem som skal stå i spissen og utvikle det nye senteret.

Berge sier at det ikke betyr at det ikke skal være debatt, men man må tenke gjennom virkningen. Diskusjonen kunne med fordel vært framført i en annen form.

- Jeg synes ikke alltid at avisene er den best egnede arenaen, sier Berge.

Min anm: Merk at Berge uttaler at avisene ikke er den best egnede arenaen, til avisen...

2.mars (debattinnlegg av instituttleder Ole Andreas Songe-Møller):

Konfliktorienterte oppslag

Aftenbladet har de siste dagene hatt flere oppslag knyttet til en angivelig konflikt og uenighet mellom universitetets ledelse og fagmiljøene. Undertegnede ble også kontaktet, og jeg uttalte meg i all hovedsak positiv til det faglige innholdet i senteret for bærekraftig energi. Det passet åpenbart ikke inn i Aftenbladets behov for konfliktorienterte oppslag, og er ikke sitert i reportasjen. Min mest kritiske kommentar var at «prosessen kanskje ikke har vært god nok», men det ble vel for forsiktig for en sensasjonshungrig journalist. (...) Satsing på bærekraftige energiløsninger er en del av universitetets strategi. Det er en del av Stavangerregionens strategi. Det er regjeringens og forskningsrådets uttalte politikk. Det er en global utfordring som har betydning for klodens og menneskehetens framtid (intet mindre!). I en slik sammenheng burde det ikke være kontroversielt at Universitetet i Stavanger ønsker å etablere et senter for bærekraftig energi.

5.mars (debattinnlegg ved tidligere rektor professor Ivar Langen):

Uforståelig «illojalitet»

Jeg forundrer meg sterkt over Forskerforbundets motstand mot opprettelsen av et Forskningscenter for bærekraftig energi, fremført i et brev til UiS-styret og referert i Stavanger Aftenblad 28.februar. (...) Mener Forskerforbundet at vi ikke skal gå inn i en av de største teknologiske utfordringene som vi står ovenfor, men fortsette som før og satse ensidig på petroleumsindustrien? (...) Senter for bærekraftig energi er en mulighet til å svare på denne utfordringen ved å koordinere og utvikle et sterkere forskningsmiljø på energiteknologi mellom Iris og UiS. (...) Det hevdes at prosessen har vært toppstyrt. Det er kanskje riktig. Men det har ikke manglet på invitasjon om å bli med på planleggingen.

30.mars kommer et større oppslag der intern uenighet i toppledelsen kommer til uttrykk i form av protokolltilførsler og tilhørende debatt. Aftenbladet trykket også her et epost intervju med rektor som framstår som mindre tilfredsstillende. Bare det at det er gjennomført på epost ser ikke helt heldig ut.

30. mars (Harald Birkevold og Ina Gundersen tekst):

Hardt skyts i strid om nytt senter

Fortsatt motstand mot Cense representerer illojalitet og kan danne grunnlag for å se seg om etter jobb et annet sted, heter det i et notat Aftenbladet har fått tilgang til.

Etableringen av Cense, forskningscenteret for bærekraftig energi ved Universitetet i Stavanger (UiS), har skapt både strid og splid internt. Den faglige ledelsen ved teknisk naturvitenskapelig fakultet (TN) har følt seg overkjørt og tilsidesatt av toppledelsen, representert ved direktør Per Ramvi og rektor Aslaug Mikkelsen. Cense ble besluttet i styremøte på UiS 13.februar i år.

23.mars ble det avholdt et møte i det sentrale forskningsutvalget (SFU) på UiS, og igjen blusset kontroversene opp. Den faglige ledelsen, det vil si dekanene og prodekanene for forskning, ved de tre fakultetene ved UiS reagerte på referatet fra det forrige møtet i det samme utvalget 9.mars. Der var senteretableringen et sentralt tema. I det offisielle referatet fra dette møtet heter det ganske enkelt at «rektor rede gjorde for prosessen omkring etablering av et nytt forskningscenter for bærekraftig energi».

Dette mente de seks dekanene og prodekanene var en altfor knapp og lite presis beskrivelse av hva som foregikk i 9.mars-møtet. De har derfor kommet med et omfattende notat som de ønsker som en protokolltilførsel:

I 9. mars-møtet la professor John Håkon Husøy, som er prodekan for forskning ved TN, fram liste med kritikk av ledelsen, som han mener har forsømt seg ved å ikke involvere det sentrale forskningsutvalget. Husøy og de andre dekanene ba om at rektor gjorde rede for hva som skjedde da Cense ble besluttet.

Ifølge Husøy er prosessen rundt Cense skjemet av en rekke graverende forhold: Cense framstår som en påtenkt aktivitet uten faglig fokus og uten et identifisert faglig fundament. Det er meget uheldig at det er mulig ved UiS å tildele 10 millioner forskningskroner på et så spinkelt grunnlag. Legitimiteten i UiS sine interne beslutningsprosess ser knyttet til tildeling av forskningsmidler er ødelagt for lang tid framover. Cense mangler et totalbudsjett, noe som det tidligere er gjort styrevedtak på at skal være på plass ved organisering av forskningsentre. Dette er en alvorlig forsømmelse, mener kritikerne. Kritikerne mener at det er uforsvarlig og kritikkverdig at Cense er etablert uten en uavhengig faglig gjennomgang av senterets faglige basis og uten å nevne resultatene fra temaområdet «energi og miljø» som har fått 1,6 millioner kroner i 2007 og 2008. Dekanen ved TN, professor Per Arne Bjørkum, venter fortsatt på en forklaring fra rektor og/eller direktør på at han ble fjernet fra senteretableringssaken og dermed umyndiggjort i en sak som direkte angår hans fakultet.

UHELDIG HÅNDTERT: Etter at prodekanen hadde gått gjennom disse kritiske merknadene, går det fram av protokolltilførelsen, medgikk rektor Mikkelsen at enkelte sider av prosessen var «uheldig håndtert». Men hun skal også ha sagt at det viktige nå er å se framover og forholde seg til at senteret nå er etablert.

Men det ble også brukt hardere skyts, ifølge protokolltilførselen til møtet 9.mars: Rektor ga uttrykk for at noe annet representerer illojalitet overfor universitetet, noe som ville kunne danne grunnlag for at «en må se seg om etter en jobb et annet sted». Det skal ifølge notatet ha vært uklart om dette var myntet på prodekan Husøy spesielt eller på alle møtedeltakerne.

- Det ble oppklart i løpet av møtet at dette ikke var spesifikt myntet på meg, sier Husøy på spørsmål fra Aftenbladet.

Ad-sak samme oppslag:

- Tilførselen ment for internt bruk

HASTEMØTE: Forrige uke sto alle fakultetslederne sammen om kraftig kritikk av toppledelsen ved UiS. Etter at det ble kjent i universitetsledelsen at Aftenbladet har fått tilgang til dokumentet, ble det holdt et fire timer langt ekstraordinært møte i toppledergruppen.

Nå heter det at dekanene ved humanistisk fakultet og samfunnsvitenskapelig fakultet, Tor Hauken og Marit Boyesen, ikke lenger kan innta for framstillingen i protokolltilførselen.

Ad-sak samme oppslag:

Slik svarer rektor om Cense-prosessen

Her er rektor Aslaug Mikkelsens svar på Aftenbladets skriftlige spørsmål, sendt på e-post:

Etter møtet i toppledelsen er en av konklusjonene er at to av dekanene ikke kan stå inne for den kritikken som kommer fram i protokolltilførselen og som ble framført av prodekan på teknisk- naturvitenskapelig fakultet (TN). Hvordan tolker universitetsledelsen dette, og hva var hensikten med dette møtet?

- Dette er en protokolltilførsel til et møte 9.mars, som ble vedlagt protokollen uten diskusjon i møtet. På onsdagens møte i toppledergruppen var det derfor naturlig å diskutere protokolltilførselen med dekanene. Det kom da fram at protokolltilførselen var TNs framstilling av Cense-saken, og at dekanene ved SV og HUM ikke innta for innholdet i den. Men de var enige i at synspunktene fra TN kunne legges fram.

I det offisielle referatet fra møtet 9.mars heter det at «rektor redegjorde for prosessen omkring etablering av et nytt forskningssenter for bærekraftig energi» og at dekaner/prodekaner mente dette var en for knapp og lite presis beskrivelse av hva som foregikk i møtet. Hva mener du er grunnen til det knappe referatet?

- Normalt er det bare vedtaksreferater i SFU.

(...) Notatet inneholder en beskrivelse av at du skal ha advart mot at fortsatt motstand mot Cense representerer «illojalitet», og kan danne grunnlag for at «en må se seg om etter jobb annet sted». Stemmer dette, og hvordan ser du generelt på lojalitetsplikten?

- Ingen i UiS-ledelsen forventer full enighet i etableringen av nye sentre. Men når styret har gjort vedtak, så er det en del av lederrollen å implementere vedtak. Dersom ledere synes dette blir for vanskelig, så kan ledere selvsagt velge å fratrukke sin stilling. Dette er generelle

ledelsesprinsipper som gjelder i alle saker og i alle organisasjoner. Det ble også presisert på siste SFU-møte.

I protokolltilførselen kommer det fram en hel rekke innvendinger mot etableringen av Cense. Hva vil ledelsen gjøre for at etableringen av framtidige sentre er bedre forankret i organisasjonen? - Det var synd at innvendingene ikke kom godt nok fram og førte til diskusjon i fjor høst under utredningsarbeidet, da alle ble invitert til å delta. Vi vil likevel i fremtiden sørge for formell høring ved senteretableringer.

Blant de kritiske merknadene til Cense-prosessen heter det at det ikke er på plass et totalbudsjett for Cense. Stemmer dette, og når vil et totalbudsjett i så fall være på plass?

- Budsjettet for senteret består foreløpig av oppstartsmidlene fra de fire eierne. Aktiviteten tilpasses tilgjengelige midler. Straks styret er på plass, vil det bli utarbeidet et detaljert budsjett.

29.april (Ina Gundersen tekst): Hardt skyts i toppledelsen ved UiS

En toppleder ved UiS skal være utsatt for mobbing av universitetsdirektør Per Ramvi.

BEKYMRET I BREV: Per Arne Bjørkum er dekan - og dermed øverste faglig ansvarlig - ved teknisk naturvitenskapelig fakultet ved Universitetet i Stavanger (UiS). Bjørkums ledergruppe ved fakultetet - det vil si samtlige instituttledere - har nå skrevet en såkalt bekymringsmelding til hovedverneombud og hovedtillitsvalgte ved UiS. Instituttlederne er bekymret for Bjørkum og hvordan han skal ha blitt behandlet av direktør Per Ramvi, men også av rektor Aslaug Mikkelsen.

«Dersom vår dekan opplever å bli behandlet respektløst, uten tillit og uten tilstrekkelig handlingsrom, er det sterkt å beklage», skriver de. «Dersom det viser seg at rektor og direktør, som skal effektivere tiltak med sikte på nulltoleranse mot mobbing og trakassering, selv gir sine underordnede opplevelsen av å bli mobbet og trakassert, må et ansvarlig UiS-styre gripe inn.» Instituttlederne ber i så fall om at hovedtillitsvalgte og hovedverneombud tar ansvar om å opprette en sak til behandling i UiS-styret med sikte på en uavhengig gransking av de faktiske forhold.

(...)

Etter det Aftenbladet forstår, er det spesielt universitetsdirektør Per Ramvi mye av kritikken er rettet mot. Her skal det ha vært gnisninger lenge, men konflikten tiltok rundt opprettelsen av Senter for bærekraftig utvikling (Cense). - Denne prosessen er styrt av direktør, rektor og

forskningsdirektør, og prosessen er ikke faglig forankret i fakultetet og ledergruppen ved fakultetet, sa Bjørkum. Dette sto på trykk 26. februar. Samme dag sender universitetsdirektør Per Ramvi en epost til Bjørkum som da befant seg i Trondheim: «Per Arne, det blir nesten verre og verre for hver gang du uttaler deg. Du må nå skjønne alvoret, og at det er jeg som bestemmer hva som er akseptabelt for ledere ved UiS, og at de som ikke finner seg i det må se seg om etter et annet sted å være. Min akseptgrense er som du vet svært romslig, men også den har en grense.»

Dekan Per Arne Bjørkum ønsker ikke å la seg intervju om denne saken, men henviser til sin fagforening, Tekna. Hovedtillitsvalgt Eirik Kårstad sier han er informert om brevet fra instituttlederne. - Vi vil nå be hovedverneombudet om å følge opp saken slik at vi får utredet hva som virkelig har skjedd slik at vi kan finne en løsning. Jeg ønsker ikke å diskutere eller kommentere enkelthendelser i mediene. Vi må sikre at alle parter blir rettferdig behandlet, sier Kårstad.

Universitetsdirektør Per Ramvi sier at han ikke har mottatt bekymringsmelding eller sak fra noen. - Hvis jeg mottar noe vil jeg kunne kommentere det dersom det ikke er en personalsak unntatt offentlighet, sier han til Aftenbladet. Når det gjelder eposten sendt fra ham til Bjørkum, sier han: - Uttalelsen er et tilsvarende på at dekanen i samtaler og i mail uttaler til meg at han «ikke kan akseptere» at jeg ikke vil fokusere utad på at han mener seg tilsidesatt i prosessen. Rektor Aslaug Mikkelsen sier hun ikke har sett brevet og at det derfor blir helt feil å gi noen kommentar til avisen.

Ad-sak: Korrigerende dekanens uttalelser

Intervjuinstruks? Kommunikasjons- og strategidirektør Anne Selnes har i en epost til dekan Per Arne Bjørkum skrevet en tekst som korrigerer uttalelser dekanen ga til en artikkel om Cense-etableringen i Aftenbladet 26. februar. I eposten heter det:

- I tråd med avtale har vi nå i samarbeid sett på din siste uttalelse. Her er vårt forslag, skriver hun. Eposten er sendt Bjørkum med kopi til direktør Ramvi. I tekstforslaget heter det at vinklingen i intervjuet med Bjørkum var for negativ til at det ga uttrykk for hans syn.
- Med utgangspunkt i senterets samlede kompetanse og fasiliteter har vi et godt utgangspunkt som skiller oss ut i forhold til andre fagmiljø, står det blant annet videre.

Denne korrigeringen ble sendt Aftenbladet. Ifølge et notat Aftenbladet nå har fått tilgang til heter det at Bjørkum, etter at intervjuet med ham kom på trykk, ble kontaktet av informasjons- og strategidirektør Anne Selnes. I notatet går det fram at Bjørkum ble fortalt at

det han gjorde var meget skadelig for UiS sitt omdømme. I denne saken skal han også ha kommunisert med Ramvi. «Det endte opp med at jeg, på sterk oppfordring fra Selnes og Ramvi, sendte inn en presisering til SA», står det i notatet. Anne Selnes sier til Aftenbladet at det var Bjørkum som ba henne om hjelp. - Han følte at ikke alt kom fram i intervjuet og ba meg om hjelp. Jeg hjalp ham med en korrigerende presisering. Det er en del av min jobb å bistå med slikt. Hensikten var å finne ut hva denne saken dreide seg om. Jeg kan i den forbindelse ha nevnt universitetets omdømme, sier hun.

30.april Ina Gundersen tekst: Direktør og rektor anklaget for mobbing

Toppleder Per Arne Bjørkums opplevelser av mobbing kan være i strid med loven, mener hovedverneombudet ved universitetet.

VARSLER: Hovedverneombud Rolf A. Jakobsen ved Universitetet i Stavanger (UiS) overleverte i går ettermiddag en såkalt varsling til rektor Aslaug Mikkelsen. - Det innebærer at jeg har lagt ved papirer fra dekan Per Arne Bjørkum som forteller at han har følt seg mobbet, sier Jakobsen. I dette omfattende notatet - som Aftenbladet har kjennskap til - forteller Bjørkum om de opplevelsene han mener dokumenterer at han er blitt mobbet - først og fremst av direktør Per Ramvi, men også av rektor Aslaug Mikkelsen i enkelte av tilfellene.

I tillegg kommer notatet, som ble omtalt i Aftenbladet i går, fra instituttlederne ved Teknisk-naturvitenskapelig fakultet. Der uttrykker de bekymring for at Bjørkum er respektløst behandlet av de to.

- Jeg har kalt dette en uønsket hendelse, det vil si en hendelse som ikke burde skje i henhold til bestemmelsene om helse, miljø og sikkerhet i arbeidsmiljøloven. Det er Bjørkums opplevelser som defineres som uønsket, det betyr at han ikke burde opplevd dette. Det kan se ut til at dette er i strid med lovverket, sier hovedverneombudet.

Da Aftenbladet snakket med rektor Aslaug Mikkelsen i går kveld, hadde hun ennå ikke fått lest gjennom alle dokumentene i saken. - Men det jeg kan si, er at vi har egne prosedyrer for hvordan slike saker skal håndteres, sier hun. Etter at ledelsen har mottatt varselet - som altså har skjedd nå - skal den som mener seg utilbørlig behandlet bli innkalt til samtale der han får fortelle sin sak. (...) Siden jeg er nevnt i saken, men også er styreleder, er det to andre styremedlemmer som avholder samtalen. Som institusjon er vi nødt til å finne ut om det er hold i det som blir framlagt og gå for løsninger som alle kan leve med, sier Mikkelsen. Rektor ønsker ikke å kommentere anklagene mot henne om mobbing, men sier at det er viktig å presisere at det skal være mulig å fremme ulike meninger og føre diskusjoner om

saker det både er fattet og ikke fattet vedtak om. - Vi vil at våre ansatte skal være med i samfunnsdebatten, sier Mikkelsen.

Tidligere i år ble det gjennomført en stor arbeidsmiljøundersøkelse ved UiS. Der svarer 10 prosent at de har opplevd mobbing på arbeidsplassen.

- Vi har alle et ansvar for å snu de lite flatterende tallene vi har. Dette tas opp på alle møtene mellom ledelsens og alle ansatte på instituttene i vår. (...)

- Hvor troverdig er det at ledelsen snakker med de ansatte om mobbing når dere selv anklages for mobbing?

- Det er klart at det er et problem. Men vi kan ikke la være å snakke om det selv om vi blir anklaget. Det viser hvor vanskelig dette er. Vi har et ansvar uansett.

2. mai (Ina Gundersen tekst): Mobbeanklaget rektor utpekte selv granskerne

Rektor Aslaug Mikkelsen, som er anklaget for mobbing, har selv utpekt to styremedlemmer for å håndtere saken. Bjørn Kvalsvik Nicolaysen representerer de vitenskapelig ansatte i styret ved Universitetet i Stavanger (UiS). Han protesterer på saksbehandlingen som rektor og styreleder Aslaug Mikkelsen har lagt opp til.

- Det blir en parodi på en gransking når rektor, som er part i saken, oppnevner en komité som skal intervju partene i saken, deriblant henne selv, sier Nicolaysen. (...) - Direktør og rektor må holde seg langt unna denne prosessen og overlate den til for eksempel styret. I så fall kunne styret fattet en beslutning helt uten påvirkning fra rektor og direktør. Nå er den framgangsmåten pervertert fordi man har grepet inn over hodet på styret, mener Nicolaysen som aller helst vil ha en ekstern gransking.

Onsdag kveld ba Mikkelsen styrerepresentantene Gunnar Berge og Kjetil Clementsen gjennomføre samtaler med partene. Berge er statens representant i styret, Clementsen representerer studentene. De to styrerepresentantene hadde torsdag samtale med dekan Per Arne Bjørkum. Videre har de hatt samtaler med Mikkelsen og direktør Per Ramvi hver for seg for å få deres forklaring på det som er tatt opp av Bjørkum. Planen er at de to skal legge fram en sak om dette for styret 14. mai. Nicolaysen blir langt på vei støttet av Henning Jakhelln, professor i arbeidsrett ved Universitetet i Oslo. - Jeg må si at hele denne framgangsmåten er betenkelig, for å bruke et forsiktig uttrykk. Det måtte være bedre å få til en forsvarlig saksbehandling ved at man fikk noen utenfra til å se på dette og gi en anbefaling etter å ha gjennomgått saken, sier han.

Rektor Aslaug Mikkelsen henviser i en SMS til styremedlem Gunnar Berge for ytterligere kommentarer i saken.

4.mai (Ina Gundersen tekst): UIS-topp mener seg trakassert i flere måneder

Dekan Per Arne Bjørkum mener universitetsdirektør Per Ramvi har trakassert ham i månedsvis og flere ganger truet med å si ham opp. Dekan Per Arne Bjørkum har skrevet et notat på 11 sider der han detaljert beskriver det han mener er lovbrudd begått mot ham. Det er dette notatet som i forrige uke ble levert hovedverneombudet ved Universitetet i Stavanger. Hendelsene skal ha foregått i flere måneder - fra tidlig høst 2008.

I brevet skriver Bjørkum at saken først og fremst gjelder direktør Per Ramvi som han mener gjentatte ganger har opptrådt i strid med Arbeidsmiljøloven overfor ham. Alle hendelsene er selvopplevd, men underbygges av vitner eller dokumentasjon i form av e-post og SMS. I noen av tilfellene er også rektor Aslaug Mikkelsen rapportert som en aktør. «Det jeg har opplevd av min nærmeste administrative leder, det vil si direktøren, har skjedd i en sammenheng der rektor inngår og hvor rektor burde ha grepet inn og bedret min arbeidssituasjon.»

Ti hovedpunkter: Bjørkum har oppsummert opplevelsene sine i ti hovedpunkter. Her skriver han blant annet at han har opplevd tre trusler om oppsigelse - to muntlig og én via e-post - fra Per Ramvi.

Aftenbladet gjengir her deler av én av episodene som beskrives. Denne skjer etter at Stavanger Aftenblad (SA) intervjuer Bjørkum om opprettelsen av et Senter for bærekraftig utvikling (Cense). I dette intervjuet sa dekanen blant annet at han ikke var imot senteret, men at han var kritisk til prosessen rundt etableringen. Han sa også at ledergruppen ved fakultetet ikke har vært involvert i prosessen siden i fjor høst. I brevet skriver Bjørkum at opptakten til truslene om oppsigelse var intervjuet i SA om etableringen av Cense.

Han skriver i notatet at alt som ble sagt i intervjuet har vært formidlet internt. Den dagen var han i Trondheim og var gjentatte ganger i kontakt med Ramvi via e-post. «Jeg sa at vi nå ikke må fortape oss i avisoppslaget, men tenke over hvorfor vi hadde oppført oss slik at saken havnet i avisen. Videre påklaget jeg at han hadde gjort det vanskelig for meg ved å ta meg av saken om energi og insisterte på en forklaring. Det endte med at jeg fikk klar beskjed om at min oppførsel hadde nådd en grense for hva han kunne akseptere som min leder, og at det var han som bestemte hvor grensen går. Han oppfordret meg til å se meg om etter en annen jobb hvis jeg ikke kunne finne meg i hans grensesetting.»

Deretter får Bjørkum beskjed om at videre diskusjon mellom de to bør foregå muntlig. På teppet: Bjørkum svarer i notatet at han ikke har tenkt å skifte jobb. Han har to år igjen av sin åremålsstilling og trives veldig godt ved fakultetet. Fire dager seinere blir Bjørkum innkalt til et hastemøte med Ramvi.

«Ramvi var åpenbart og kraftig irritert over det som hadde skjedd, det vil si mine svar til SA (som hadde tatt kontakt med meg og bedt om kommentarer). Svarene jeg ga til avisen var likevel ikke nye for rektor og direktør,» skriver Bjørkum. «Det at jeg ble holdt unna har gjort det vanskelig for meg å være leder ved fakultetet i denne saken», skriver Bjørkum og fortsetter:

«Jeg sa til ham at han hadde satt meg i en meget vanskelig situasjon.» «Ramvi var nå blitt mer sint. Jeg sa at jeg som dekan og ansatt hadde behov for en begrunnelse for hvorfor jeg ble tatt av saken - som jo er en sak for mitt fakultet i og med at det er fagfolk fra mitt fakultet som skal jobbe inn mot senteret. Han ville ikke svare, men jeg fikk til slutt nærmest provosert fram en begrunnelse.» «Jeg hadde vært for kritisk, så de orket ikke ha meg med fordi det ville bli for slitsomt.» «Vi kom også inn på avisoppslaget og den presiseringen jeg hadde fått inn. Per Ramvi sa da at «hvis du ikke hadde fått det til, ville du vært ferdig som dekan - og at dette var en sak for styret». Per Ramvi sa videre at «han ikke hadde tillit til meg som dekan». Jeg tok det til orientering og innrømmet at situasjonen var alvorlig.» «Vi kom inn på allmøtet som skulle avholdes neste dag. Jeg fikk da klar beskjed om at «hvis du forholder deg taus, eller ikke oppfører deg som leder, så er det rett ut som dekan.» Jeg tok det ad notam.»

Per Arne Bjørkum sier han ikke ønsker å la seg intervju om saken, men at han ikke legger seg opp i hva avisen skriver. Det lyktes ikke Aftenbladet å komme i kontakt med rektor Aslaug Mikkelsen i går.

5.mai (Ina Gundersen tekst): - En av UIS-lederne må gå

Konflikten i toppledelsen ved Universitetet i Stavanger kan ha blitt så hard at den ikke lar seg løse, mener mobbeekspert.

PSYKOLOGI: - Med en gang en slik konflikt blir offentlig, er det stor fare for at den går fra vondt til verre og framstår som uoverstigelig. I praksis betyr det at en av lederne må gå, sier Stig Berge Matthiesen, professor i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Universitetet i Bergen.

- Kan det ha skjedd ledelseskonflikten ved UiS?

- Ja, det kan det.

Matthiesen er tilknyttet en gruppe som forsker på konflikter, mobbing og turbulens i arbeidslivet. (...) - Et generelt råd er at konflikter må løses på et så lavt nivå som mulig. Å ta den ut i det offentlige rom, vil sannsynligvis eskalere konflikten og slik gjøre den håpløs å håndtere - med de skadevirkninger det får for organisasjonen, sier han. Ledere må tåle: - Har offentligheten krav på informasjon i en slik sak? - Det dreier seg om forskjellige hensyn. Er man interessert i å løse konflikten og få den under kontroll, må det veie tyngst. Har konflikten vedvart uten at forsøk på løsninger har lyktes, må det offentlige på et eller annet tidspunkt få vite - i hvert fall når det gjelder viktige statsinstitusjoner som et universitet. Matthiesen mener at en leder må finne seg i at det oppstår konflikter rundt jobben deres.

- Generelt må en leder være litt robust og regne med at det er sosialt stress forbundet med jobben. Det er nedfelt i norsk praksis at ledere har ganske utstrakt styringsrett og kan komme med krav, tilbakemeldinger og sanksjoner i forhold til jobber som gjøres eller ikke. Ledere må tåle å havne i kortvarige personalkonflikter, sier han og legger til: - Men alt med måte. Hvis ledere opptrer ubehersket, sjikanerende og gjerne med folk til stede, skal det ikke så mye til før det som skjer kan oppfattes som trakassering, som jo er forbudt ifølge arbeidsmiljøloven.

- Hvor går grensa?

- Det avhenger av omstendigheter og tiden vi befinner oss i. For noen tiår siden kunne ledere oppføre seg mer autoritært og hensynsløst enn i dag. Nå forventer vi at ledere er lyttende og inkluderende, og ikke presser sin vilje igjennom på måter som går ut over trivsel og arbeidsmoral.

Mobbing: Mobbing er gjentatte negative hendelser som blir oppfattet som ubehagelige eller krenkende og som det kan være vanskelig å forsvare seg mot. Det er altså snakk om en ubalanse i makt. - I psykologien omtales mobbing som en subjektiv opplevelse. Det en person oppfatter som mobbing, kan en annen oppleve som noe annet fordi denne personen er mer robust eller har mer støtte i arbeidsfellesskapet, sier Matthiesen.

6.mai (Aftenbladet-leder): Ta en tenkepause ved UIS

(...) MYE TYDER PÅ at universitetsledelsen til tider har forsømt å ta fagpersonell med på råd og skaffe seg oppslutning om strategien fra de faglig ansatte. Vi skal ikke se bort fra at konservatisme og revirtenkning i noen fagmiljøer også kan ha bidratt til

problemene, men det er uansett et ledelsesansvar å sørge for å ha de ansatte med seg i arbeidet for å nå de mål man har satt seg. (...) Vi skal ikke felle noen dom i den aktuelle saken mellom universitetsledelsen og dekanen på Teknisk-naturvitenskapelig fakultet. Men både denne siste konflikten og den for et år siden mellom universitetsledelsen og professor Jan Erik Vinnem kan tyde på at den sittende ledelsen ved UiS har visse vansker med å tåle kritikk. (...) Ledelse og ansatte bør dessuten bli enige om hvor balansen går mellom faglig ansattes lojalitetsplikt og deres frihet til å ytre seg kritisk, også om anliggender på universitetet. Friheten til kritikk bør være stor på et universitet.

9.mai (Ina Gundersen tekst): Mobbing utbredt blant akademikere

Dobbelt så mange universitetsfolk som ansatte i næringslivet for øvrig opplever mobbing på arbeidsplassen. Intern strid og konflikter er ikke særlig uvanlig ved norske universiteter og høyskoler. I en arbeidsmiljøundersøkelse ved Universitetet i Stavanger fra tidligere i år oppgir nærmere 10 prosent at de er blitt mobbet på jobb det siste halvåret. I fjor oppga over 12 prosent av de vitenskapelig ansatte ved humanistisk fakultet ved Universitetet i Oslo at de hadde blitt utsatt for mobbing. På en gjennomsnittlig norsk arbeidsplass er tallet 4,5 prosent.

- Etter åtte år som rektor fant jeg at den lærdom jeg satt tilbake med var at jo høyere den gjennomsnittlige teoretiske intellingensen er i en organisasjon, desto vanskeligere vil den ha for å styre seg selv, svarer Inge Lønning, tidligere rektor ved Universitetet i Oslo.- Dette er ikke bare ment som spøk. Det har en kjerne av sannhet i seg.

12.mai (Ina Gundersen tekst): Kjent varsler refser UIS

Norges mest kjente varsler, Kari Breirem, er svært kritisk til at Universitetet i Stavanger (UIS) legger lokk over håndteringen av mobbesaken i toppledelsen.

Torsdag skal UiS-styret behandle saken om angivelig mobbing i toppledelsen. På sakslisten til styremøtet er saken omtalt som «varslingssak» og hele dokumentet er unntatt offentlighet.

Det betyr at UIS vil at ingen utenom styret og de saken gjelder direkte skal få vite hva slags informasjon styret får i den såkalte mobbesaken.

14. mai (Ina Gundersen tekst): Skjebnemøte for UIS

I dag møtes styret ved Universitetet i Stavanger (UIS) i møterommet «Steinalderen» hos Arkeologisk museum. Etter all sannsynlighet kommer styret da til å behandle det som kanskje er den vanskeligste saken i det unge universitetets historie:

Topplederen ved Teknisk-naturvitenskapelig fakultet, dekan Per Arne Bjørkum, mener seg trakassert av direktør Per Ramvi og rektor Aslaug Mikkelsen. (...) Ledelsen ved UiS sier den ønsker åpenhet, men har her lagt fullstendig lokk over saken, også om hvilke vurderinger de to styrerepresentantene har gjort. Ledelsen vil heller ikke at offentligheten skal få kjennskap til diskusjonene i styret i dag - og ikke om hvilke alternative forslag til vedtak som eventuelt foreligger. (...) Offentlige virksomheter i Norge er underlagt offentlighetsloven og er som hovedregel pliktige til å holde møter i sine besluttede organer åpne slik at hvem som helst kan komme og høre på. Hensikten er å sikre deg og meg retten til å få vite. Men ledelsen ved Universitetet har hittil svart nei på Aftenbladets forespørsler om åpenhet og den vil i tillegg at avisens klage på avslaget skal behandles av universitetsstyret. I så fall vil styret behandle en sak der de selv er part. Aftenbladet har klaget på alt hemmeligholdet i denne saken.

14. mai (leder): Universitetet bør vise åpenhet

DET ER URIMELIG og galt av universitetsledelsen å legge lokk på saken på denne måten. Er det direktøren og rektor som ønsker å beskytte seg selv? Skulle saken inneholde personopplysninger av så privat karakter at de medfører taushetsplikt, kan de unntas offentlighet. Men her dreier det seg om arbeidsforholdene på en offentlig institusjon, og da har saken og dokumentene absolutt offentlig interesse.

15. mai (Ina Gundersen tekst): Rektor måtte stanse munnhoggeri i UIS-ledelsen

Direktør Per Ramvi kommer med harde angrep mot toppleder Per Arne Bjørkum, men styret har full tillit til de tre aktørene i den såkalte mobbesaken.

UIS-STRIDEN: Munnhoggeriet på møtene i topplergruppen ved UiS har vært så voldsomme at rektor måtte gripe inn flere ganger. Stemningen var ikke direkte munter da styret ved Universitetet i Stavanger (UiS) klokken ni i går morges satte seg ned for å behandle den angivelige mobbesaken ved UiS. Det skjedde for lukkede dører. På gangen ble det snakket om at dette var en ond dag for universitetet og en vanskelig situasjon for de ansatte. Hovedverneombud Rolf A. Jakobsen etterlyste bedre tider: - Det er bare én måte UiS kan overleve på - og det er å gjøre hverandre flinke. Den dagen ser jeg fram til, sukket han.

Klokka ble 16.30 før styret var ferdig med behandlingen av saken. I det enstemmige vedtaket står det blant annet at styret har full tillit til de tre involverte personene. Aftenbladet har de siste dagene bedt om innsyn i alle dokumentene i saken. De ble frigitt etter styremøtet. Men om styret har tillit til dem alle tre, er det åpenbart at direktør Ramvi ikke har tillit til dekan Bjørkum. (...) «Jeg kan ikke med min beste vilje oppfatte annet enn at

bekymringsmeldingen fra Per Arne er skrevet, formulert og iscenesatt for å skade meg personlig som leder. Jeg har rettet blikket inn mot meg selv for å ransake meg i saken; har jeg gått over noen strek, har Per Arne gode hensikter med bekymringsmeldingen for å løse et problem?»

Ramvi anklager Bjørkum for dobbelthet og ansvarsfraskrivelse. «På den ene siden er Per Arne positiv og diskuterende, men parallelt kan han ha en annen agenda.» «Per Arne synes i sin lederrolle å stå overfor enten plikt eller avmakt - i mindre grad tar han selv styring og føring med utfordringer.» Ramvi skriver at han fra medarbeiderundersøkelsen ikke ser noen røde lamper i sin lederrolle fra de 12 direktører og dekaner som rapporterer til ham. I stedet mener han at Bjørkum «strekker og tolker uttalelsene mine altfor langt i forhold til det som med noen rimelighet kan fortolkes.»

Ramvi opplever at Bjørkum er frustrert i rollen som dekan. «Han har svært mange gode sider, og er en reflektert kar. Men han er nok mer uerfaren og noe usikker som leder - i selve lederrollen - enn vi var klar over. Han sier han opplever seg mest som en tillitsvalgt, og frustrasjonen henger nok noe sammen med dette, i forhold til de reelle utfordringer og det ansvar det er å være dekan og del av toppledergruppen. »

Rektor Aslaug Mikkelsen tar en atskillig mer forsonende tone i sin forklaring til styret:

«Jeg har ikke oppfattet at Per Arne Bjørkum har opplevd seg mobbet. Jeg beklager at jeg ikke har sett dette og da heller ikke har reagert på en slik måte som Bjørkum har forventet». (...) Rektor skriver at Bjørkum ikke har gjort henne oppmerksom på at han har vært utsatt for utilbørlig behandling, med unntak av i en tekstmelding hun får av ham kvelden før allmøtet på Teknisk-naturvitenskapelig fakultet tidligere i vår. Dette foranlediget et møte med dekanen. Her skriver rektor: «I denne samtalen var det viktig for meg å få fram at Per Arne Bjørkums atferd i møtene i toppledergruppen var slitsom. Per Arne Bjørkum avbryter ofte, tar ordet utenfor tur og han og Per Ramvi kommer ofte i hissig diskusjon med hverandre. Når jeg har påpekt dette, har han sagt at han forstår at jeg forstyrres, men han har også sagt at den spisse tonen i diskusjonene med Per Ramvi ikke gjør ham noe. Det er også bakgrunnen for min opplevelse av samhandlingen mellom de to.»

VEDTAKET: «Styret ser alvorlig på varslingssaken som er meldt ved Universitetet i Stavanger. Vi beklager at denne saken ikke er løst på et tidligere tidspunkt og forventer at de involverte parter vil bidra til en positiv utvikling. Styret har full tillit til alle de tre involverte personene. (...) Styret sier seg lei for at utsagn er blitt oppfattet som trakassering og trusler om oppsigelser. Styret har fått forsikring om at dette ikke har vært intensjonen.»

18. mai (Ina Gundersen tekst): Bjørkum beklager

MOBBESAKEN: Universitetet i Stavanger melder på sine nettsider og en i pressemelding at dekan Per Arne Bjørkum sterkt beklager at strategi- og kommunikasjonsdirektør Anne Selnes var trukket inn i varslingssaken. Dette går fram av et referat i saken der dekan Bjørkum mener seg mobbet av direktør Per Ramvi og rektor Aslaug Mikkelsen. «Bjørkum understreker at Selnes ikke har gjort noen feil og gir henne ros», heter det i referatet som er datert 11. mai. «I en artikkel i Stavanger Aftenblad ble det skapt inntrykk av at hun hadde korrigert Bjørkums uttalelser i en artikkel mot Bjørkums vilje. Dette har Bjørkum nå tilbakevist,» skriver UiS. Den omtalte artikkelen i Aftenbladet, datert 29. april, var del av det første oppslaget om den såkalte mobbesaken.

23. mai (Ina Gundersen tekst): - Dekan handlet illojalt

Striden på UiS handler ikke om mobbing, men om tydelig ledelse. At en leder ikke slutter opp om vedtak i styret er illojalt, mener styremedlem Åge Rosnes. - Det er nærmest blitt en slags sannhet i at dette er en mobbesak. Det er leit at det inntrykket er blitt hengende. Jeg mener at dette ikke har noe med mobbing eller trakassering å gjøre, sier Åge Rosnes. SV-eren Rosnes er statsoppnevnt medlem av styret ved Universitetet i Stavanger (UiS). Tidligere har han blant annet vært statssekretær for kunnskapsminister Øystein Djupedal. (...) - Når dekanen, som er medlem av toppledergruppen, bevisst eller ubevisst bidrar til å så tvil i det offentlige rom om UiS har kompetanse innen fornybar energi, er det helt på sin plass at direktøren prøver å rette opp det feilinntrykket som ble skapt. Samarbeidspartnerne må jo lure på hva som foregår ved universitetet, sier Rosnes. (...) - Ut fra de rapporter som foreligger, har dette gått begge veier. Føler man seg utsatt for ubehageligheter i det daglige, er det en ryddig og grei sak å ta det opp med vedkommende. Uenighet og munnhoggeri oppfatter jeg heller ikke som mobbing. Hvis dekanen mente dette for et halvt eller ett år siden, burde han tatt det opp med rektor. I motsatt fall er det en unnlatsessynd fra dekanens side, sier Rosnes. (...)

3. juni (Ina Gundersen og Harald Birkevold tekst):

Erklærte mistillit til rektor og direktør

Rektor og direktør ble møtt av en lang erklæring om mistillit da de møtte de ansatte ved ett av instituttene på UiS i går. - Vi må med beklagelse konstatere at vi ikke lenger har tillit til rektor og universitetsdirektør. Denne setningen avsluttet en lang høytlesing til universitetsrektor Aslaug Mikkelsen og direktør Per Ramvi da de i går var på et lenge

planlagt besøk hos institutt for data- og elektroteknikk (IDE) ved Universitetet i Stavanger (UiS). Mistillitserklæringen ble lest opp av instituttleder og professor Sven Ole Aase, men det er de ansatte ved instituttet som står bak. I forrige uke ble erklæringen enstemmig vedtatt ved instituttrådet.

12. juni (Ina Gundersen tekst): UIS-styret avviser mobbing av toppleder

Toppleder Per Arne Bjørkum har ikke vært utsatt for mobbing, ifølge styreflertallet ved UiS. Styret vil heller ikke undersøke saken videre. MOBBESAKEN på Universitetet i Stavanger (UiS) har vært et sammenhengende mareritt for UiS siden saken sprakk i slutten av april. Saken har skapt betydelig uro internt. Det toppet seg da et institutt for kort tid siden erklærte mistillit mot rektor og direktør. I Aftenbladet i går gikk fagforeningene ved UiS ut og fryktet det de kalte en «summarisk og overfladisk behandling» av denne saken. Derfor ville de ha en ekstern gransking. Men det vil ikke universitetsstyret. Etter å ha diskutert saken bak lukkede dører i vel to og en halv time i går, bestemte flertallet at mobbesaken er godt nok utredet til at styret har en tilstrekkelig oversikt over situasjonen. Styret vedtok at det aldri har underkjent dekan Bjørkums opplevelser av de hendelser som har funnet sted, men mener at disse ikke kan ansees som mobbing eller trakassering. Av den grunn bestemte flertallet i styret at videre undersøkelser verken er nødvendig eller ønskelig.

15.juni (leder): Veggen videre på Universitetet

STYRET for Universitetet i Stavanger (UiS) har avvist at dekan Per Arne Bjørkum er blitt utsett for mobbing av toppleiinga på universitetet, og vil ikkje gå vidare med nye undersøkingar av saka. Det kan godt henda det er klokt å setja strek for sjølve mobbesaka. Sjølv om kjenslene har vore sterke, er det neppe personlege motsetningar og leiarsstil som er kjernen i konflikten. Den går djupare, og handlar om kva UiS skal vera, og korleis eit moderne universitet skal styrast. Kan leiinga sin visjon om eit nyskapande og omstillingsdyktig universitet kombinerast med akademisk fridom og demokrati?

Bjørkum-saka fortel om eit splitta universitet, heilt fram til det siste styrevedtaket. Det vart gjort med seks mot fire stemmer, der dei tilsette og prorektor Egil Gabrielsen utgjorde mindretalet som ville ha gransking.

DET ER INGEN god situasjon. Etter vårt syn står UiS overfor eit omfattande tillitsbyggjande arbeid. I ein slik prosess må alle grupper på universitetet gi sine bidrag, men initiativet må koma frå toppleiinga.

VEDLEGG VI

INNFØRING I SAWATSKYS INTERVJUTEKNIKK

Det følgende sammendrag er basert på kursrapporter fra Line Noer Borrevik og Espen Reiss Mathiesen, som deltok på Sawatsky-kurset i Bergen 18.-21.oktober i høst, samt fra Sindre Bø som deltok i Oslo i april i fjor. Vi har også kikket på et sammendrag fra et kurs Sawatsky holdt i Aftenbladet i mai 1996. NB: Han endrer og videreutvikler stadig kursopplegget, og har såvidt vites ennå ikke skrevet en lærebok i emnet da han ikke er ferdig.

- Intervjuets gyldne regel er at de skal si det, ikke oss.
- En av de beste metodene for å bli en bedre skribent, er å bli en bedre intervjuer.
- Når spørsmålene dine er bedre formulert enn svarene, er det noe galt med intervjuet. Det er svarene som skal skape historien, ikke spørsmålene. Spørsmålet er jordmoren, vi vil ha fatt i ungen.

SAMMENDRAG

John Sawatsky ledet kurset, som var lagt opp som relativt intensive forelesninger. Han inviterte til dialog, men i liten grad til egeninnsats forøvrig. Sawatsky har utviklet en egen metodikk for intervjuet, og han brukte store deler av første dag på å sette oss inn i filosofien som ligger bak. Han demonstrerte også filosofien tydelig ved hjelp av videoklipp. Enkelte av Sawatskys utsagn kunne være provoserende, men som regel maktet han å slå ihjel sine opponenter med en rekke eksempler på god intervjuteknikk.

Sawatskys store poeng er at intervjueren ofte forstyrrer intervjusituasjonen fordi spørsmålene blandes med saksopplysninger og egne meninger, og dermed trekker fokus bort fra det intervjuobjektet skal svare på, eller gir intervjuobjektet anledning til å lure seg bort fra å svare.

Det Sawatsky lærer er ganske revolusjonerende i all sin enkelhet. Det koker ned til å stille **åpne og enkle spørsmål**. Det viktigste ordet vi kan bruke i et intervju er "**hvorfor**". Sawatsky er meget opptatt av at intervjuobjektet selv skal få lytte, tenke, vurdere og formulere et svar som er hans. Det verste Sawatsky vet er journalister som stiller lukkede ja/nei spørsmål for å få bekreftet en versjon av en historie han allerede har bestemt seg for. Han liker heller ikke journalister som legger ord i munnen på objektet, og "hjelper" vedkommende med å svare. Da gjør vi både journalist og intervjuobjekt en bjørnetjeneste.

Sawatsky redegjorde for **de sju dødssyndene** i spørsmålsstilling, som i hovedsak summeres opp til at man bør stille åpne spørsmål som avkrever fortellinger og forklaringer fra intervjuobjektet. Spørsmål som begynner med hva, hvorfor og hvordan er de spørsmålene som "jobber" hardest, i følge Sawatsky.

Sawatskys metode opererer på to nivåer, **mikro** og **makro**. Spørsmålsstillingen utgjør mikronivået, og danner grunnlaget for makronivået, der poenget er å lage en **intervjustrategi** som avtvinger de svarene vi trenger. Strategien utarbeides med samarbeid som mål; intervjuobjektet vil ikke gi de beste svarene hvis vedkommende opplever intervjusituasjonen som en konkurranse med intervjueren. Videre må intervjuet planlegges med en **struktur**, der spørsmålene leder fram til de svarene man er ute etter.

Sawatskys tanker representerer et befriende alternativ til den konfronterende stilen som er nokså trendy blant ikke minst TV-journalister. Metodikken er utarbeidet med fokus på historien, ikke på journalisten, og i de beste intervjuene etter Sawatsky-metoden er det ikke journalisten man legger merke til.

Kurset var ekstremt intensivt, og veldig bra. Vi sitter igjen med et konkret arbeidsverktøy som flere bør få tilgang til, samtidig som at vi har fått innsikt i tanker og ideer som er gode for journalistikken.

UTFYLLENDE NOTATER

Det følgende er en forkortet renskriving av notater gjort i løpet av firedagers kurset med Sawatsky i Oslo.

John Sawatsky – heretter kalt JS – drev en gang en undersøkelse i undersøkende journalistikk som gled over i en undersøkelse i intervjuteknikk. Han oppdaget at noen spørsmål fungerte bedre enn andre. Han begynte å skille mellom vinner spørsmål og taperspørsmål, og forsto at noen taperspørsmål ble gode bare ved å reformulere dem.

Hensikten med kurset er å forsyne deg med et redskap – visse intervju prinsipper – som belønner deg og leseren med gode svar, og mer sannferdig og interessant informasjon. Det fins ingen faste regler, bare føringer. Intervjuing er ikke matematikk. Selvfølgelig fins det unntak til prinsippene, men først må de læres.

JS har altså ikke funnet opp disse prinsippene etter eget for godt biffinnende, de er et resultat av systematisk innsamling og utprøving av hvilke typer spørsmål som faktisk fungerer best for oss som journalister. Dessverre går mye av eksemplifiseringen hans tapt i denne skriftlige framstillingen, fordi han brukte video og båndopptak fra radio.

Hva vil vi lære?

- Å få informasjon ut av folk som ikke vil snakke.
- Å få intervjuobjektet til å slappe av, åpne seg og bli mer personlig.
- Å bli mer effektiv i løpet av den korte tiden et intervju varer.
- Å bevege intervjuet i den retningen vi ønsker.
- Hvordan starte intervjuet, - det viktige første spørsmålet.
- Å få svar på spørsmål du ikke stilte eller tenkte på å stille, dvs. å bringe fram ny og ukjent informasjon.

JS blir mer og mer ydmyk overfor intervjusituasjonen og intervjuet som genre og arbeidsredskap, jo mer han forsker på det. Dessverre feiler vi i intervjuene langt oftere enn vi lykkes. Mange av spørsmålene våre saboterer hele målet og hensikten med intervjuet.

De fleste av oss betrakter oss selv som gode intervjuere: **Sier intervjuobjektet mer enn vi planla, er det vår fortjeneste. Sier de mindre enn vi planla, er det deres feil.** Samtidig mener JS at det er enklere og kjekkere å gjøre et godt enn et dårlig intervju.

JS mener intervjuets suksess avhenger mer av deg enn av dem. Det som skiller de ulike intervjuenes kvalitet, er intervjueren. Halvparten av spørsmålene våre stanser intervjuobjektet fra å komme med den ønskede informasjonen. Derfor bør du bli bevisst dine intervjuteknikker. Ellers er det vanskelig å forbedre seg. Til det har JS utviklet visse metoder. Kurset handler om hvordan intervjuet foregår, ikke utskrivning.

Metoden bygger på to pillarer

1. Vi samler og utvelger informasjon - input.
2. Vi presenterer informasjon – output.

JS mener mange journalister fungerer som avanserte faksmaskiner som tar i mot og sender informasjon videre. Han anklager oss for å bruke mer energi på utskrivningen enn innsamlingen (input).

Mikronivået består av det enkelte spørsmål. Men et intervju består av mer enn enkeltspørsmål. Det inngår i en helhet:

Makronivået eller konteksten. Hvis micro er det enkelte tre, er makro skogen.

Et svar er et direkte resultat av spørsmålet. Dumme spørsmål gir dumme svar. intervjuobjektet slipper billigere unna fordi våre spørsmål ikke strekker til. Spørsmål er veldig presise instrument, sier JS og bruker et eksempel:

- What time is it?

- Time, what is it?

De syv dødssyndene

1. Ikke-spørsmålet: Spørsmål som mangler spørsmålstegn. Du bruker så lang tid på å agne, at kroken forsvinner. Du fyrer opp spørsmålet med provokasjoner og påstander, og setter intervjuobjektet i forsvarssposisjon eller gjør ham ute av stand til å svare. *Å håpe* på et godt svar, er ingen god metode. En påstand krever intet svar. Du risikerer bare å få en benekting eller et motangrep, ikke intervjuobjektet sin egen ordlegging av svaret. JS viste et videoklipp der intervjueren stilte et så langtekkelig spørsmål at intervjuobjektet svarte på følgende måte: "Is there a question in there?"

På den annen side vil et altfor åpent spørsmål uten substans eller krav om svar, la intervjuobjektet svare på akkurat det han vil. Hvis vi ikke spør, får vi ikke svar. Du må tørre å gå inn på intervjuobjektet sitt territorium og utforske landskapet der. Journalistikk bygger på kommunikasjon der budskapet vekselvirker mellom journalist og objekt, der det er harmoni mellom spørsmål og svar, og der journalisten stadig er inviterende og på jakt etter **essens**. Ikke steng denne pusteeffekten underveis i intervjuet.

Et intervju er heller ingen konversasjon med et sosialt mål. Hensikten med et intervju er å samle relevant informasjon. Vi er til stede i intervjuet på vegne av leseren, ikke oss selv eller sjefen vår. JS mener det beste journalisten kan gjøre er **å lytte**. Å bli lyttet til skaper tillit og gir en følelse av å være viktig. Å lytte skaper grunnlag for nye spørsmål. Et ordtak sier "den som er interessant, er den som er interessert". Er du en interessert, vurderende, skeptisk og nysgjerrig intervjuer, får du mer nyttig informasjon enn om du er bedrevitende, snever, kjapp og overflatisk. Vis hva du kan ved å stille spørsmål, ikke utbasuner kunnskapen din.

2. To spørsmål samtidig. Vi klarer ikke å stoppe etter første spørsmålstegn, men kommer med en ny (og forbedret) formulering, ny vinkel. Vi slenger på litt ekstra "for å være på den sikre siden", men ender ofte opp med å stille et nytt spørsmål. Problemet er at du ikke tilføyer noe, du erstatter. Intervjuobjektet kan velge hvilket spørsmål han vil svare på, og han velger som regel det siste, eventuelt det letteste. I praksis gir vi intervjuobjektet kontroll over intervjuet. Doble spørsmål er en nedvurdering av egne spørsmål, hvis ikke vi syns det første var godt nok, hvordan kan vi forsvare å stille det?

3. Overlessing – "more is worse". Du søkklaste spørsmålet med mer innhold enn det kan bære. Less is more. Et spørsmål er mest kraftfullt når det er enkelt. Ikke la intervjuobjektet få noen rømningsvei. Det er mye hardere å bygge sin egen "exit ramp" enn å benytte den du serverer. Når journalisten serverer et overdådig fat, plukker intervjuobjektet det han liker best. Er spørsmålet sauset, blir svaret sauset. Et enkelt spørsmål kan gi et fyldestgjørende svar, mens et fyldestgjørende spørsmål kan gi et hvilket som helst svar. Enkle spørsmål er dessuten enklere å stille og vanskeligere å besvare. Hvis journalistikkens hjørnestein er å forenkle, hvorfor komplisere spørsmålet?

4. Ledende spørsmål. Det er veldig lett å lade spørsmål med kommentarer. Journalisten risikerer å få sitt eget svar på spørsmålet, ikke objektets. Det fins ingen uskyldige kommentarer, alle har en ladning eller er ledende. Spørsmål er ikke ditt redskap for å avsløre alt du vet, spørsmål er redskap for å finne ut noe nytt. Ledende spørsmål hører hjemme i rettsalen hvor advokaten vet hvilket svar han vil ha. Advokaten vil ikke ha uventede svar, men det vil vi. Vi ønsker det ukjente, intervjuet er en oppdagelsesferd. Er du nøytral i spørsmålsstillingen, er det større sjanser for at du får et ladd svar. Fargeløse spørsmål gir fargerike svar.

5. Trigger-ord. Også kalt utløser-ord, lunte-ord, avtrekker-ord. Enkeltord som provoserer fram reaksjoner. Eksempel: Hvis du intervjuer Treholt, og stadig omtaler ham som spion eller forræder. Han blir neppe mer medgjørlig av slikt. Bruken av enkeltord kan få voldsomme konsekvenser for hvordan intervjuobjektet velger å oppføre seg videre i intervjuet. Han kan stenge seg helt. Har du først brukt triggerordet, er det for sent. "You can't unring the bell." Triggerord får intervjuobjektet til å reagere på ordet, ikke spørsmålet. Ordene fanger oss i bakhold.

Triggerordet er vårt, ikke intervjuobjektet sitt, og vi ønsker hans eget. Dette betyr at du må beherske deg, ikke la sinne eller følelser styre intervjuet. Positive utløser-ord kan være like farlige som negative. Poenget er at de utløser en reaksjon som avleder svaret fra spørsmålet.

De som har intervjuet Nils Arne Eggen etter et tap, oppdager at alle ord i det norske språk er triggerord med formidabel effekt og framprovoserer klare svar. Men aldri på det du spurte om.

6. Overdrivelser. Brukes ofte for å gjøre intervjuet mer ledig, muntlig, underholdende, men setter egentlig spørsmålsteget ved vår egen troverdighet fordi vi behandler emnet mindre seriøst enn det fortjener. Budskapet blir oftest sterkest ved å antyde, ikke utbasunere eller overdrive. Overdrivelser saboterer spørsmålet fordi intervjuobjektet føler seg tvunget til å skape en motvekt, få ballen ned på bakken igjen. Overdrivelser gjør folk forsiktige og på tå hev, det skremmer dem litt istedet for å lokke. Overdrevne spørsmål får underdrevne svar.

7. Åpne eller lukkede spørsmål. Unngå å innlede spørsmålet med et verb, det gir altfor ofte ja/nei-svar. Intervjuets gyldne regel er at **de skal si det, ikke oss.** Dette innebærer at du som intervjuer må redusere egoet ditt, gå ut i skyggen av scenelyset og la intervjuobjektet gi sin egne svar og forklaringer. Alt som kan besvares med **ja eller nei** gjør mye skade til intervjuet, særlig i startfasen. Lukkede ja/nei-spørsmål gir reflekssvar som når du blir slått på kneet. Intervjuobjektet blir ikke tvunget til å tenke seg om. Spør du Øystein Hedstrøm "Er du rasist?" vil han selvfølgelig benekte. Han får et lukket spørsmål som er lett å svare på. Spørsmålet fins ikke tøft, det er tvert i mot svakt fordi det er lett å benekte. Spørsmål som høres tøffe ut får ikke tøffe svar.

Hvordan et spørsmål lyder og hvilken effekt det gir, er to vidt forskjellige ting. Spørsmål som slår seg selv på brystet, har lite med seg. Vi må skille mellom hva som er tøffe spørsmål og hva som er tøffe tema. Lukkede spørsmål lukker et emne, åpne spørsmål åpner det. Du vil ikke ha bekræftelser/benektelser, men beskrivelser/forklaringer. Eksempel (ikke det beste): Dag Jostein Fjærvoll, vet du noe om telekommunikasjon? – Ja. Dag Jostein Fjærvoll, hva vet du om telekommunikasjon? –Øøøhmm, nå skal du høre...

Åpne spørsmål:

- har muskelen som skal til for å trekke ut et godt svar. Det tvinger intervjuobjektet til å jobbe litt med svaret sitt, bruke reservoaret av bilder, allegorier, språkkunnskaper og erfaringer hun sitter inne med.
- lar folk **snakke**. Det er det de vil, ikke innrømme, benekte osv. Det er lettere å bebreide seg selv enn å takle bebreidelser fra andre.
- gjør intervjuobjektet ansvarlig for å formulere sitt eget svar, stiller han til regnskap. De beste spørsmålene stilles av barn, fordi de er vanskelig å svare på.
- legger opp til hele, selvstendige setninger som er lettere å sitere, og er mindre sårbare for gpp og spin doctors.

- holder veien åpen for intervjuobjektet. Du peker ut retningen som han skal følge, men unnlater å legge ut spikermatter eller hindringer som stanser ham. Målet må være at intervjuobjektet går selv, ikke at du dytter ham.
- gir ikke intervjuobjektet anledning til å krysse av i en rubrikk, men serverer henne et blankt felt som hun må fylle ut.
- hører til journalistikkens barnelære: **Hvem, hva, hvor, når og ikke minst hvordan.**

Selvfølgelig fins det unntak der lukkede ja/nei-spørsmål har en effekt, ikke minst mot slutten av intervjuet der du snevrer inn fokus og skal sette punktum. Men som hovedregel har JS erfart at åpne spørsmål er suverene. Det er dessuten en journalistisk synd å fullføre intervjuobjektet sine setninger. Et spørsmål skal være et vindu mot svaret, med minst mulig skitt og fargetoning. En god intervjuer er som en god dommer, han blir ikke lagt merke til. "Questions should see, but they should not be seen."

Andre stikkord

VERDIEN AV STRATEGI

Lag en plan for intervjuet, strekk ut en kurs. Hva er hensikten med å intervju akkurat denne personen? Hva ønsker du å oppnå? Hvis du ikke vet dette, er det heller ikke lett å vite hva du skal spørre om. Hvis du begynner å gå, så er det vel fordi du skal et sted? Et sentralt poeng for en nysgjerrig journalist må være å komme til et nytt sted, dvs. bringe fram ny informasjon.

Det fins ingen enkeltspørsmål som avslører alt. Du må bruke flere av dem i en strategisk oppbygning for å nå fram til hensikten med intervjuet. Disse prinsippene gjelder enten du intervjuer statsministeren eller et barn.

Du ønsker ikke å starte en diskusjon med intervjuobjektet, diskusjoner er sjelden planlagte eller strategiske. Husk; det første offeret i en krig er sannheten. Folk forteller oss mye mer hvis vi ikke konkurrerer med dem. Går du rett i strupen på intervjuobjektet for å starte "avsløringene", vil vedkommende ganske sikkert låse seg. Å begynne med begynnelsen er enda viktigere jo viktigere saken er. Du må få i gang motoren i saken, og la historien fortelle seg selv. Hjernen ffølger sin egen sti. Den er ikke klar til å svare på noe den ikke har kommet fram til ennå.

Arbeid med svarene - ikke spørsmålene. Fokuser på det intervjuobjektet sier, ikke hva du hadde planlagt å spørre om. Et svar er sjelden statisk, det er elastisk og fleksibelt. Et svar er

uttrykk for tankegangen til intervjuobjektet, og den kan være springende, analyserende, assosierende. Hele tiden spør deg selv: Hvorfor sier intervjuobjektet det hun sier nå? Hva er motivet?

Etabler en felles enighet om emnet, en trygghetssone der intervjuobjektet er avslappet og journalisten er inviterende. Ikke la ham frykte feller og fiendtlig innstilling.

Aktiviser bevisbyrden, dvs. ta utgangspunkt i hva intervjuobjektet sier og få dem til å utdype det. Dermed kan du legge bevisbyrden på intervjuobjektet, frita deg fra ansvaret for å få fram informasjonen og la hun fortelle den. Det er intervjuobjektet som skal bringe fram fakta, da kan hun ikke stikke fra dem. Det kan hun hvis det er intervjueren som baker inn en masse fakta i spørsmålene våre. Bruk spørsmålene dine som vektstang mot hennes budskap. Det gjør henne ansvarlig for det som blir sagt, ikke du. Når intervjuobjektet får lyst til å snakke, glemmer hun faren for å skli i bananskrell, og legger t.o.m. ut sine egne.

Still stadige oppfølgingsspørsmål, som f.eks, hvordan det? hva skjedde? når? osv. men uten å avbryte for ofte. Sitt tilbake, lytt til hva intervjuobjektet sier og vent på det rette tidspunktet. Spørsmålene er som bygningssteinene du bruker til å reise et hus. Et annet bilde JS bruker er sykkelhjulet: Hva er det som gjør et sykkelhjul sterkt? Ikke felgen, og ikke enkeltspilene, men det at spilene danner et mønster og støtter hverandre. Slik fungerer også spørsmålene i et godt planlagt intervju, som dermed starter å rulle.

Sawatsky er opptatt av kunsten å fortelle den gode historie, der journalisten fungerer som "jordmor". Å høre noen fortelle om den siste oppvasken sin, kan være langt mer fengende enn å høre andre fortelle om et vulkanutbrudd. Journalistens jobb er å legge til rette for at denne historien kommer av seg selv, heller enn at vi må hale den ut og legge ordene i munnen på intervjuobjektet.

Bruk moppen til slutt! Med dette mener JS at vi venter med en del oppsummerende spørsmål, løse tråder og avvikende spørsmål inntil intervjuobjektet har fortalt sin historie, og slik at du unngår unødige avbrytelser underveis. Dette setter krav til at du gjør korte notater underveis der du merker deg logiske brister eller interessante synspunkt hos intervjuobjektet du kunne tenke deg å gripe fatt i – når tiden er inne. På denne måten lar du både intervjuobjektet snakke ferdig i en trygg atmosfære, samtidig som du bevarer kontrollen.

Samtidig understreker JS at dette rammeverket han tegner opp ikke skal være rigid, men fleksibelt. Som tidligere påpekt er det viktig å følge innskytelsene, innfallene, intuisjonen –

følg ditt eget stoffinstinkt som journalist! Jakt på den gode anelsen og magefølelsen, men altså uten at du forstyrrer intervjuets gang for mye.

Spørsmålsliste

JS opererer med følgende liste av spørsmål som han har oppdaget er godt egnet til å drive fram et intervju, og han bruker nedtellingsmetoden der de viktigste kommer til slutt:

10. Kan du gi et eksempel?
9. Hvilke tanker gjorde du deg da?
8. Hvilke muligheter har du/hva er mulighetene?
7. Hva sa han/hun/de?
6. Hva var vendepunktet?
5. Hvordan vil du beskrive/karakterisere det som skjedde?
4. Hvordan var det/opplevdes det?
3. Hvorfor det? Hvorfor ikke? Hvordan det?
2. Hva mener du med det?
1. Hva skjedde?

En oppsummering

Av det ovennevnte kan vi skille mellom intervjuets tre stadier:

1. **Utviklingsfasen.** Hovedspørsmålene er hva, hvor og når. Du lar intervjuobjektet i størst mulig grad slappe av, bruke egne ord, tenke tilbake og redegjøre.
2. **Innsnevringsfasen.** Hovedspørsmål: Hvordan? Journalisten borer videre, hopper litt mellom emnene, spør etter utdypinger.
3. **Avslutningsfasen.** Hovedspørsmål: Hvorfor og hvilke konsekvenser? Her følger du eventuelle sidespor og instinktive reaksjoner underveis. Her er provoserende og lukkede spørsmål på sin plass, dersom du allerede har "noe" på intervjuobjektet fra tidligere.

JS mener båndopptaker er helt uunnværlig i intervjusammenheng. Å lytte til deg selv stille dine egne spørsmål, er uhyre lærerikt. Han bruker en notatblokk ved siden av til å notere oppfølgingsspørsmålene underveis.

Etter å ha gitt deg verktøyet, poengterer JS at du ikke blir snekker av å få utdelt hammer og sag. Du må bruke redskapene og trene med dem. Å forbedre sin intervjuteknikk krever systematisk arbeid før det glir av seg selv, Gevinsten er er bedre historier, bedre fortalte historier, mer slagkraftige sitater og en mer interessant og dyptpløyende sak. John Sawatskys siste anmodning var: **Be open. Be interested. Be focused. Be flexible.**

Hvordan opptre i økonomiske straffesaker?

- 10 gode råd om hvordan skaden skal begrenses

Av advokat dr. juris Bjørn Stordrange

Gjennom flere års bistand til mistenkte, siktede og tiltalte i Økokrim-saker og i forbindelse med konkurransesaker er det fristende å dele noen erfaringer med omverdenen. Man slutter aldri å undres over hvor galt enkelte velger å opptre, formodentlig ut fra manglende kunnskap eller forståelse for rammebetingelsene rundt seg. Jeg har derfor forsøkt å sette opp ti gode råd om hvordan man skal opptre for enten ikke å komme i kontakt med strafferettsapparatet eller for å minimere skaden når den først har skjedd.

- 1) *Hold deg på den smale sti. Motstå fristelser eller minimer fristelser.* Det er enkelt å begynne med dette rådet. Gjør du intet galt, har du heller intet å frykte.
- 2) *Kontakt rådgiver før problemer oppstår eller i alle fall når de oppstår.* Konferer alltid med en person som har taushetsplikt og som kun har klientens egne interesser for øye, før man forholder seg til kontrollørene eller politiet.
- 3) *Vær passiv.* Ikke finn på å forsøke å ødelegge bevis, brenne dokumenter, påvirke vitner, stikke av e.l.
- 4) *Ikke lukk øynene og håp det glir over.* En pågripelse vil som regel også være autorisert av en dommer, som dermed har tatt stilling til at det foreligger tilstrekkelig grunn til å mistenke noen for en ganske alvorlig straffbar handling. (...) Legg heller en langsiktig plan og diskuter saken med rådgiveren enn å forsøke å oppklare saken der og da med kontrollorganene.
- 5) *Tenk langsiktig.* Dette henger sammen med det foregående, og leder til at man ikke skal innrette seg med sikte på å oppnå kortsiktige fordeler. (...) Derfor kan man fort komme til å lure seg selv hvis man forsøker å skaffe seg kortsiktige fordeler. Det er bedre å spare de gode argumentene til forhørsdommeren som eventuelt behandler fengslings spørsmålet, selv om man ikke skal ha overdrevne forhåpninger om å bli løslatt ved første gangs fremstilling.
- 6) *Krev din rett.* Som pågrepet vil man alltid ha rett til å konferere med advokat. Man har videre rett til å nekte å avgi forklaring. Det bør man gjøre hvis man er ute av balanse. Man har videre krav på mat, kaffe, legetilsyn, røykepauser, søvn o.l.

- 7) *Ikke signer på dokumenter eller avhør før du har konferert med advokat.* Det første avhøret vil være viktig. Det vil gå på hovedspørsmålene i saken, mens senere avhør vil dreie seg mer om detaljer, nye forhold og bakgrunn. Det vil alltid være vanskelig å endre på noe som er sagt i det første avhøret. Derfor er det avgjørende at dette blir korrekt. Det er derfor fornuftig å vente med å signere på avhøret til man har lest gjennom dette i fred og ro og eventuelt konferert med advokat. Man er ikke pliktig til å signere på avhør. (...) Man bør aldri godta formuleringer man ikke kan stå inne for. Ikke nøy deg med politimannens formuleringer dersom du mener at andre ord er mer treffende. (...) En avhørssituasjon skal ikke være mange personer mot én.
- 8) *Ikke snakk med media og nekt fotografering.* I en situasjon hvor man er siktet, mistenkt e.l. for et straffbart forhold, har man som person liten interesse av medieoppslag. Man bør derfor ikke medvirke til slike, heller ikke i forsøk på å begrense noen medieskade. Tvert om blir medieeffekten bare større hvis man velger å medvirke. Hvis noen skal gi mediekommentarer, bør det være advokaten som gir meget knappe kommentarer, gjerne bare en eller to setninger. Hva advokaten skal si, må man drøfte på forhånd. En siktet kan nekte å bli fotografert i et rettsmøte og på vei til eller fra rettsmøtet. Det er sjelden noen gode grunner til ikke å insistere på denne rettigheten. Situasjonen blir en annen den dagen saken blir henlagt, tiltalen trukket eller man blir frifunnet. Da vil den tidligere dårlige nyheten være snudd til en god sak. I så fall bør man vurdere mediaspørsmålet på nytt, fordi ny medieomtale som blir blåst opp, kan medvirke til å dempe den skaden som de første oppslagene alltid vil ha utgjort. Men også i slike tilfeller bør man nøye vurdere hvor langt man skal gå i samarbeid med media; hvis media ikke har navngitt noen i første runde, har man lite å tjene på å stå frem med navn som en tidligere mistenkt eller siktet. Anonymiteten bør bevares. Ikke la deg lure til å tro at journalistene er dine venner i en situasjon hvor du er mistenkt for noe straffbart. Journalistene er kun ute etter en god story eller vinkling på en story. La deg heller ikke lure til å gi journalistene løfte om et eksklusivt intervju eller hjemme-hos-reportasje på et senere tidspunkt. Et slikt løfte vil det alltid være vanskelig å vikle seg ut fra, og dersom man skulle ha interesse av en reportasje på et senere tidspunkt, vil avisen lage den uavhengig av et forhåndsløfte, så fremt den har mediainteresse.
- 9) *Ikke undervurder dine egne motiver og handlinger. Ikke bli for selvkritisk.* Kontrollorganene behøver ikke å ha rett. (...) Det er ingen grunn til å bøye av for kritikken før man har prøvet den mot de relevante innsigelser. En sak har alltid to sider, og du og dine rådgivere må tenke positivt for å få frem alle hensyn og interesser som forsvarer din situasjon. Husk også at ingen offentlige organer – og

heller ikke media – har som oppgave å fordømme noen. Man skal kun avdekke ulovlig atferd.

- 10) *Notér, dokumentér og les.* Prosessen kan være meget belastende. For å bevare mentalhygiene og ivareta egne interesser, bør man engasjere seg i denne prosessen. Vær selv med på å lete frem dokumenter og andre bevis. Tenk gjennom ditt forsvar. (...) Økokrim vil alltid ha overtaket med hensyn til ressurser, personell osv. og derfor må den tiltalte ikke tro at forsvareren kan gjøre jobben alene.

VEDLEGG VIII

Kilder, masteroppgave i samfunnssikkerhet, UiS 2009-2010, Sindre Bø

Innsidesaken:

- Alfred Ydstebø (styreleder)
- Rune Wangsmo (kommunikasjonsdirektør)
- Simen Mørdre (daværende konsernsjef)
- Fred Ingebrigtsen (innsidesiktet, hovedrolleinnehaver)
- Olav Braaten og Bjørn Stordrange (Ingebrigtsens advokater)
- Hans Geelmuyden (Ingebrigtsens pr-rådgiver i ettertid)
- Gro Stangeland (politietterforsker)
- Mie Skarpaas (talskvinne Økokrim)
- Hans Petter Aass (VG-journalist)
- Harald Birkevold (Aftenbladet-journalist)
- Jostein Løvås (DN-journalist)
- Lars Magne Sunnanå (Aftenposten-journalist)

Varslingsaken UiS:

Kilder som avslø:

- Aslaug Mikkelsen (rektor)
- Per Ramvi (direktør)
- Anne Selnes (strategi- og kommunikasjonsdirektør)
- Egil Gabrielsen (prorektor)
- Gunnar Berge (styremedlem og gransker)
- Christina Ullenius (styremedlem)
- Siri Kalvig (styremedlem, vurderte forespørselen, svarte aldri)

Kilder som er intervjuet:

- Per Arne Bjørkum (dekan)
- Eirik Kårstad (Tekna-tillitsvalgt)
- Rolf Arild Jakobsen (hovedverneombud)
- Åge Rosnes (styremedlem, statens representant)
- Kjetil Clementsen (styremedlem og gransker)
- Bjørn K. Nicolaysen (styremedlem, ansattrepresentant)
- Marit Boyesen (dekan ved samfunnsvitenskapelig fakultet)

- Ina Gundersen (Aftenbladet-journalist)
- Harald Birkevold (Aftenbladet-journalist)
- Tom Hetland (Aftenbladet-sjefredaktør)

Utenforstående PR- og medierådgivere:

- Morten Helliesen – tidligere journalist, nå gründer og daglig leder Compartner
- Geir Gjervan - tidligere journalist og pr-rådgiver, nå informasjonssjef i Statoil
- John Ove Lindøe - tidligere journalist og informasjonsdirektør i Statoil
- Ragnvald Erga - tidligere politisjef, nå rådgiver innen beredskap og kommunikasjon
- Asle Skredderberget - tidligere journalist og pr-rådgiver, blant annet for Acta, nå kommunikasjonsdirektør i Yara

Av disse fem siste kildene hadde sistnevnte en viss tilknytning til en av casene, Acta, men bare i begrenset grad. Dette ble vurdert som å styrke hans grunnlag for å uttale seg. Utover dette er de fem forespurt i kraft av sine generelle kvalifikasjoner rundt temaet krise- og mediehåndtering.