



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Institutt for ingeniørskap og sikkerhet

# Krisekommunikasjon i Troms politidistrikt

*En studie av skredulykken i Tamokdalen*

—

**Arnold Skimelid**

*Masteroppgave i samfunnssikkerhet – fordypning i sikkerhet og beredskap i nordområdene*

1.juni 2019

Antall ord: 20760







## **Forord**

Denne studien avslutter mitt masterprogram i samfunnssikkerhet ved UiT Norges arktiske universitet. Utdanningen har vært spennende, utfordrende og lærerik. Samtidig har det vært krevende å studere ved siden av jobb på fulltid. Derfor er jeg både ydmyk og stolt over å fullføre dette studiet.

En stor takk til Troms politidistrikt for at jeg har fått anledning til å studere krisekommunikasjon gjennom dere.

Tusen takk til min samboer for at du har motivert og støttet meg. Det har blitt tilbragt utallige timer på loftet. Jeg lover deg at blir flere skiturer neste sesong.

Tusen takk til familien min for at dere har hjulpet til, lest korrektur og heiet meg frem.

En stor takk til veileder Reidar som har vært til stor hjelp. Veiledningen din har vært konstruktiv, helhetlig og solid.

Tromsø, 1.juni 2019

---

Arnold Skimelid





## Sammendrag

Denne studien belyser krisehåndteringen i Troms politidistrikt underveis og i etterkant av den tragiske skredulykken 2. januar 2019 ved Blåbærtinden i Tamokdalen. Fire utenlandske skiturister omkom i snøskredet.

Slike ulykker kan føre til kritikk mot myndighetene både underveis og i etterkant. For politiet var dette en krevende operasjon. De hadde ansvaret både for redningsinnsatsen og krisekommunikasjonen med pårørendehåndtering og mediehåndtering. Denne studien fokuserer på krisekommunikasjonen og mediehåndteringen.

I studien er det gjennomført semistrukturerte intervju av ansatte i Troms politidistrikt som utførte eller var delaktig i utførelsen av krisekommunikasjonen. Det er også gjennomført studier av uttalelser og publiseringer fra Troms politidistrikt.

Studien tyder på at Troms politidistrikt selv tok en aktiv rolle med bred dekning gjennom bruk av pressemeldinger, pressekonferanser, intervjuer, Twitter og internettsiden politiet.no. Flere informanter i Troms politidistrikt viste til mangelfulle forberedelser til krisekommunikasjon før hendelsen fant sted. Lang erfaring fra reelle hendelser og en fremtoning med ro, empati og et folkelig språk oppleves som suksesskriterier. Informantene gjorde også gode erfaringer med støtten de fikk fra deres egne kommunikasjonsrådgivere.

Denne studien belyser også hvordan myndighetenes krisekommunikasjon kan være et sentralt element for hvordan mediene og samfunnet påvirkes av kriser. Det fremstår som at kriseresponsen og krisekommunikasjonen samlet sett har bidratt til at det oppstod lite kritikk og påfølgende påvirkning både på media og samfunnet. Krisekommunikasjon synes å ha en sentral rolle i potensialet for kriseutnyttelse.

**Veileder:** Reidar Staube-Delgado, Institutt for ingeniørvitenskap og sikkerhet, UiT – Norges Arktiske Universitet.

**Søkeord:** Samfunnssikkerhet, krisehåndtering, krisekommunikasjon, kriseforberedelser, kriseutnyttelse, mediehåndtering, politiet, redningstjenesten.

## **Forkortelse og begrepsavklaringer**

**FORF:** Frivillige organisasjoners redningsfaglige forum. En paraplyorganisasjon.

**HRS:** Hovedredningssentralen

**IL** Innsatsleder

**KO:** Kommandoplass.

**LRS:** Lokal redningssentral

**OL:** Operasjonsleder

**OPS:** Politiets operasjonssentral

**POD:** Politidirektoratet

**UNN:** Universitetssykehuset Nord-Norge

# Innholdsfortegnelse

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Forord .....                                                    | 1  |
| Sammendrag .....                                                | 3  |
| Forkortelse og begrepsavklaringer .....                         | 4  |
| Innholdsfortegnelse .....                                       | 5  |
| 1 Innledning.....                                               | 8  |
| 1.1 Aktualisering .....                                         | 8  |
| 1.2 Problemidentifisering .....                                 | 9  |
| 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål .....                 | 10 |
| 1.4 Studiens struktur .....                                     | 11 |
| 2 Kontekst .....                                                | 12 |
| 2.1 Politiet.....                                               | 12 |
| 2.1.1 Troms politidistrikt.....                                 | 12 |
| 2.1.2 Politiets tillit .....                                    | 13 |
| 2.2 Redningstjenesten.....                                      | 14 |
| 2.2.1 Styrende normer og prinsipper for redningstjenesten ..... | 15 |
| 2.3 Krisekommunikasjon i staten .....                           | 16 |
| 2.4 Krisekommunikasjon i politiet .....                         | 17 |
| 3 Teori .....                                                   | 18 |
| 3.1 Kriser .....                                                | 18 |
| 3.2 Krisehåndtering .....                                       | 20 |
| 3.3 Tillit til kritiske samfunnsinstitusjoner.....              | 23 |
| 3.4 Krisekommunikasjon.....                                     | 25 |
| 3.5 Kriseutnyttelse .....                                       | 28 |
| 4 Metode.....                                                   | 32 |



|       |                                                                             |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1   | Forskningsdesign .....                                                      | 32 |
| 4.2   | Datakilder .....                                                            | 33 |
| 4.2.1 | Intervju .....                                                              | 33 |
| 4.2.2 | Innsamling av data fra internett og sosiale medier.....                     | 35 |
| 4.3   | Relabilitet og validitet .....                                              | 35 |
| 4.4   | Forskningsetikk .....                                                       | 37 |
| 4.5   | Forskning i egen organisasjon .....                                         | 38 |
| 4.6   | Analyse av data.....                                                        | 39 |
| 5     | Empiri.....                                                                 | 40 |
| 5.1   | Krisekommunikasjon i Troms politidistrikt. ....                             | 40 |
| 5.1.1 | Eierskap og tidlig informasjonsdeling ved operasjonsleder.....              | 40 |
| 5.1.2 | Pressekonferanser med strategisk og operasjonell ledelse.....               | 43 |
| 5.1.3 | Innsatsledelse .....                                                        | 48 |
| 5.1.4 | Kriseforberedelser .....                                                    | 51 |
| 5.1.5 | Sosiale medier og internett.....                                            | 52 |
| 5.1.6 | Strategi for krisekommunikasjon .....                                       | 56 |
| 5.2   | Internasjonal oppmerksomhet.....                                            | 58 |
| 5.3   | Tillit .....                                                                | 59 |
| 5.4   | Kriseutnyttelse .....                                                       | 63 |
| 6     | Drøfting .....                                                              | 65 |
| 6.1   | Krisekommunikasjon i Troms politidistrikt .....                             | 65 |
| 6.2   | Tillit .....                                                                | 68 |
| 6.3   | Kriseutnyttelse .....                                                       | 69 |
| 7     | Konklusjon .....                                                            | 73 |
| 7.1   | Troms politidistrikt brukte flere virkemidler ved krisekommunikasjonen..... | 73 |

|     |                                                                              |    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 7.2 | Kriseutnyttelse avhenger av krisens potensiale .....                         | 74 |
| 7.3 | Prinsipper for god krisekommunikasjon.....                                   | 75 |
| 7.4 | Begrensninger i studien .....                                                | 75 |
| 7.5 | Forslag til videre forskning.....                                            | 75 |
| 8   | Litteraturliste .....                                                        | 77 |
| 9   | Vedlegg .....                                                                | 81 |
| 9.1 | Informasjonsskriv og tillatelse til forskning hos Troms politidistrikt ..... | 81 |
| 9.2 | Informasjonsskriv og samtykkeskjema ansatte i Troms politidistrikt.....      | 82 |
| 9.3 | Intervjuguide ansatte i Troms politidistrikt .....                           | 84 |
| 9.4 | Meldeskjema NSD.....                                                         | 85 |

# 1 Innledning

## 1.1 Aktualisering

2. januar 2019 skulle fem skiturister fra henholdsvis Finland og Sverige bestige Blåbærtinden fra Tamokdalen med randonné skiutstyr. På tur opp valgte én av turdeltakerne å snu mens de resterende fire fortsatte mot toppen. De resterende fire fortsatte mot toppen og ble tatt av snøskred. Et notat fra Norges Geotekniske Institutt (NGI 2019) viser at de ble ført 450 meter nedover fjellsiden klokken 1350. Samtlige ble begravd og omkom i skredet.

Blåbærtinden ligger i Tamokdalen og Balsfjord kommune, og har en høyde på 1442 meter over havet. Fjellet beskrives som et «stort og utfordrende fjell i mektige omgivelser. Storslagen utsikt til mange mektige fjell i et populært frikjøringsområde. Ofte gode snøforhold» (Nordahl 2017). Oppmarsjområdet beskrives som skredterreng. Ved dette tilfellet gikk turfølget lengre opp og i brattere terreng enn den anbefalte ruten (NGI 2019). Skredet gikk på ca. 1000 meters høyde og er beskrevet som minst 200 meter bredt og 600 meter langt.

Den femte i turfølge gikk etter følget opp for å se etter dem og oppdaget da skredet. Vedkommende gjorde et raskt søk før han kjørte ned og varslet lokal kjentmann om sine observasjoner (NGI 2019). Troms politidistrikt fikk melding om at det var fire savnede personer ca. klokken 16, at det var gått flere ras i området med mulighet for at de var tatt. Det ble umiddelbart satt inn helikopter for å gjennomføre søk i området, men det var uten resultat. Det var vanskelige værforhold i området sterk vind, tett snøvær og dårlig sikt som gjorde redningsaksjonen svært krevende. Det ble bestemt at ingen redningsmannskaper skulle ta seg inn i området til fots før det var trygge arbeidsforhold.

Dagen etter, den 3. januar, holdt Troms politidistrikt pressekonferanse på politihuset i Tromsø. Tilstede var politimesteren, stabssjefen og en seksjonsoverlege ved Universitetssykehuset Nord-Norge (UNN). Under pressekonferansen ble det informert om at redningsaksjonen pågikk, men skredfaren i området gjorde at søket måtte skje fra helikopter eller med transport av mannskaper inn med helikopter. Parallelt med dette var innsatsmannskapene klar i oppmarsjområdet. Politiets innsatsleder svarte media på stedet.



Håpet om å finne overlevende forsvant med tiden som gikk. Redningsaksjonen skiftet karakter fra *redning* til *søk etter antatt omkomne* fredag 4.januar. I den anledning ble det holdt ny pressekonferanse på politihuset i Tromsø. Tilstede var politimesteren, stabssjefen og en klinikkoverlege fra UNN. Det fremkom at helikopteret hadde gjort to markeringer i snøskredet. Politiet fastslo at de fire var tatt av snøskred og begravet. Det akuttmedisinske miljøet fra UNN kunne vise til at det ikke er mulig for at mennesker å overleve slike omstendigheter, og kunne med sikkerhet si at alle de fire omkom i snøskredet.

Mandag 7.januar ble navnene på de omkomne frigitt til media. Det var tre menn fra Finland og ei kvinne fra Sverige. To dager senere sendte politiet ut pressemelding om at det var gjort ytterligere to markeringer i skredet. Alle fire var dermed lokalisert under snømassene. Politiet fikk bistand fra forsvaret til å sprengte ut snømasser for å sikre området for innsatsmannskaper 15.januar. Dagen etter ble det for første gang satt inn bakkemannskaper i skredet. En av de omkomne ble hentet ut samme dag.

Torsdag 17.januar ble ytterligere to omkomne brakt ut av området slik at det kun gjenstår å finne den siste omkomne. Det ble gjort søk uten funn de neste dagene både med og uten helikopter. 21.januar besluttet politiet å utsette søket etter den siste omkomne på grunn av store snømengder og økt skredfare. Det ble meldt at søket gjenopptas til våren. Fredag 3.mai kom det oppdatert pressemelding med informasjon om at det fortsatt var store snømengder i området og at søket kan bli utsatt opp til en måned eller mer på grunn av snømengdene.

## **1.2 Problemidentifisering**

Det startet altså med fire utenlandske skiturister som var savnet, og som muligens var tatt av snøskred. Troms politidistrikt stod overfor et krevende redningsarbeid. Faren for nye snøskred gjorde at bakkemannskaper ikke kunne settes inn før området var rassikret. Søk fra luften ble vanskeliggjort med sterk vind, tett snøvær og dårlig sikt. Parallelt med redningsaksjonen måtte de pårørende ivaretas. Media og samfunnet for øvrig hadde også et informasjonsbehov som måtte dekkes. Troms politidistrikt ledet både aksjonen og krisekommunikasjonen, men støtte og hjelp fra samarbeidspartnere. De stod overfor en krevende og langvarig operasjon.

Redningsaksjoner involverer mange aktører, både offentlige og private. Når flere er involvert samtidig så kan det skape både økt slagkraft og utfordringer. Mange aktører gjør at det er mange som har eller trenger informasjon, og det stilles økte krav til internkommunikasjon. I det digitale samfunnet går kommunikasjonen stadig raskere. Det forventes tidlig informasjon uavhengig av hva som skjer, også ved redningsaksjoner. Det forventes både at informasjon kommer tidlig, og denne informasjonen har tilstrekkelig kvalitet. Et kjennetegn ved tiden er at informasjonen som deles vil også stå der for ettertiden. Dersom myndighetene ikke setter ord på krisen så vil andre aktører kunne gjøre det.

Tidligere hendelser har vist at håndtering av redningsaksjoner og krisekommunikasjon kan lede til forholdsvis sterk kritikk. Kritikken kan rette seg mot hvorfor det ikke er gjort mer tidligere, hvorfor søk avsluttes og lignende. Et eksempel på dette er redningsaksjonen etter ungdommer på snøscooter i Finnmark i mars 2011. Denne redningsaksjonen endte med at tre ungdommer omkom, og politiet fikk forholdsvis sterk kritikk (VG, 2011). Denne kritikken gikk blant annet på hvorfor politiet ikke gjorde mer i søket etter ungdommene.

Troms politidistrikt stod i dette tilfellet i en situasjon hvor fire ungdommer omkom. Når mennesker omkommer blir det stilt en rekke spørsmål om noe kunne vært gjort annerledes, og om det i så fall ville gitt et bedre sluttresultat. Politidistriktet stod i en krevende situasjon som potensielt kan lede til støy og kritikk både underveis og i etterkant. Både berettiget og uberettiget kritikk kan føre til skade på omdømme og tillit. En slik skade kan igjen føre til negative konsekvenser for senere arbeid.

### **1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Formålet med denne studien er å videreutvikle forståelsen for krisehåndtering og krisekommunikasjon. For å belyse dette ønsker jeg å se nærmere på hvordan Troms politidistrikt kommuniserte under og etter skredulykken i Tamokdalen og hvilken effekt krisekommunikasjonen hadde. I denne sammenheng vil studien særlig fokusere på:

- 1) Hva kjennetegner krisekommunikasjonen til Troms politidistrikt under skredulykken ved Blåbærtinden?

2) Hvilke kommunikative verktøy og elementer ble vektlagt i offisielle uttalelser under og etter hendelsen?

3) Hvilke virkemidler bruker Troms politidistrikt i sin krisekommunikasjon for å fremstå tillitsbyggende og troverdige?

Jeg ønsker å besvare forskningsspørsmålene gjennom ulykken i Blåbærtinden fordi det er nærhet i tid mellom ulykken og tidspunktet for studien. Ulykken ga i tillegg Troms politidistrikt en ekstra utfordrende dimensjon ved krisekommunikasjonen ettersom den involverte flere unge mennesker fra ulike nasjoner. Jeg mener samlet sett at denne ulykken er egnet til å kunne besvare problemstillingen og at den har betydelig teoretisk potensiale.

I studien kommer jeg i liten grad til å belyse pårørendekontakten og oppfølgingen av de etterlatte. Studien vil ha hovedfokus på kontakten med media og samfunnet for øvrig. Ved krisehåndtering og krisekommunikasjon kan man stå overfor en rekke beslutninger og mulige beslutningsfeller. Jeg kommer ikke til å gå dypt inn på disse elementene i studien.

#### **1.4 Studiens struktur**

I *kapittel 2* redegjør jeg kort for studiens kontekst med Troms politidistrikt og redningstjenesten. Dette vil gi en forståelse av rammefaktorene som ligger til grunn for studien. I *kapittel 3* vil jeg belyse sentrale teorier knyttet til krisehåndtering, krisekommunikasjon og kriseutnyttelse. Disse temaene henger sammen med fokusområder i empirien.

Studiens metodiske tilnærming og utfordringer presenteres i *kapittel 4*. Som forsker i egen organisasjon vil jeg se på hvordan dette kan påvirke studien. Videre vil jeg i *kapittel 5* presentere de empiriske funn som har fremkommet. Teori og empiri drøftes i *kapittel 6*. Konklusjonen blir presentert i *kapittel 7*. Forslag til videre forskning vil også presenteres i dette kapittelet.



## **2 Kontekst**

I denne delen ønsker jeg å presentere politiet og redningstjenesten kort. Jeg ønsker også å redegjøre for sentrale prinsipper og føringer for tjenesteutførelsen. Formålet med dette kapittelet er å se rammefaktorene som ligger til grunn for studien. Det er en grunnleggende forventning om at konteksten kan påvirke utfallet av casen.

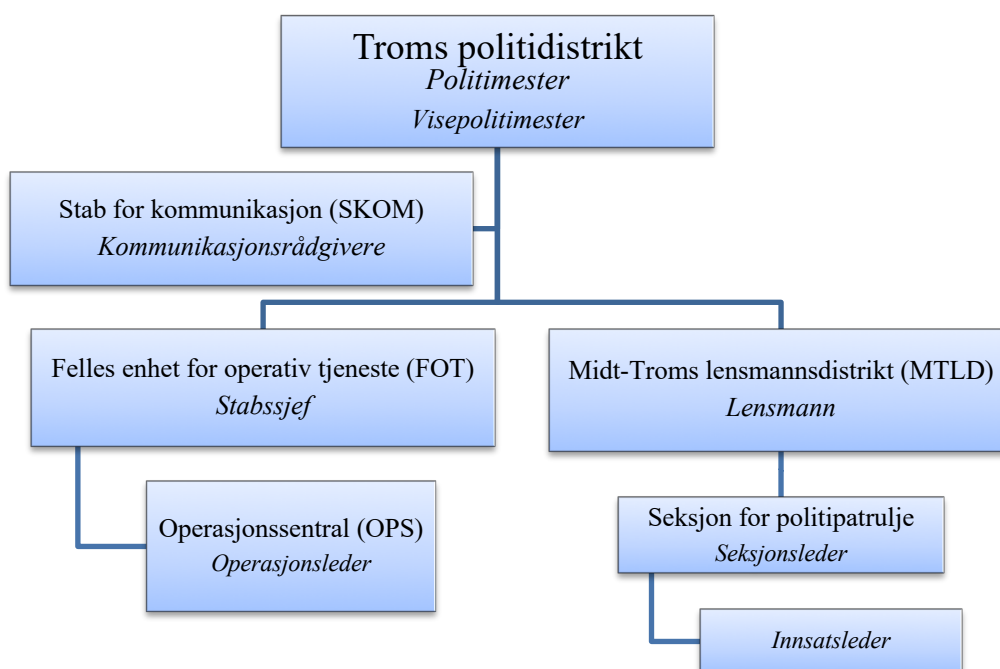
### **2.1 Politiet**

Justis – og beredskapsdepartementet har ansvaret for både politiet og redningstjenesten. Politiet ledes av Politidirektoratet som har det overordnede ansvaret for både politidistriktene og særorganene. Etter politireformen er Troms politidistrikt ett av totalt 12 politidistrikter i Norge. Politireformen er nå inne i en avsluttende fase hvor man bør forvente resultater av reformen.

#### **2.1.1 Troms politidistrikt**

Troms politidistrikt ledes av politimesteren. Politidistriktet har ansvaret for hele Troms fylke unntatt Gratangen kommune (Troms politidistrikt, 2019a). Politidistriktet er delt inn i geografiske driftsenheter og funksjonelle fellesenheter. For eksempel dekker Midt-Troms lensmannsdistrikt (MTLD) seks kommuner, herunder Balsfjord kommune hvor Blåbærtinden ligger. Felles enhet for operativ virksomhet (FOT) har operasjonssentral for Troms politidistrikt og øverste fagansvar for blant annet operasjonsledelse og innsatsledelse. Dagens organisering tilsier at leder for FOT er stabssjef i Troms politidistrikt.

Politidistriktet har flere lederstøttestaber. Stab for kommunikasjon (SKOM) ledes av en direktør og har ansvar for både intern og ekstern kommunikasjon, herunder også ansvaret for krisekommunikasjon. Hver geografiske driftsenhet - slik som Midt-Troms LD - er delt inn i seksjoner som politipatrulje, etterforskning, samt forebyggende og etterretning. Ved seksjon for politipatrulje er det ansatt flere innsatsledere som har det øverste ansvaret for det som skjer på taktisk nivå, altså ute i sitt område. Innsatslederne har variert og lang operativ erfaring.



Figur 1. Utdrag av organisasjonskart for Troms politidistrikt (Troms politidistrikt 2019a). Studiens forfatter har selektert utdraget til de enheter som var delaktig under skredet i Tamokdalen.

### 2.1.2 Politiets tillit

Politidirektoratet (POD) har utarbeidet en håndbok for helse, miljø og sikkerhet (HMS) for politiet (NOU2017:9). I utgaven fra 2017 fremgår det som et overordnet mål at: «politi – og lensmannsetaten skal tilrettelegge og drive sin virksomhet på en slik måte at det ikke oppstår skade på personell, miljø, materiell og / eller etatens omdømme» (NOU2017:9:73). Det å beholde og øke omdømmet er et sentralt fokusområde for politiet, og har blitt fremhevet flere ganger. Omdømme vil altså påvirke autoriteten og politiets muligheter for å håndtere oppdrag i fremtiden. Statistikk viser at politiet nyter høy tillit hos publikum (Troms politidistrikt, 2017). Tillit må imidlertid kunne sees som dynamiske verdier som endrer seg i takt med utviklingen i samfunnet og dets forventninger.

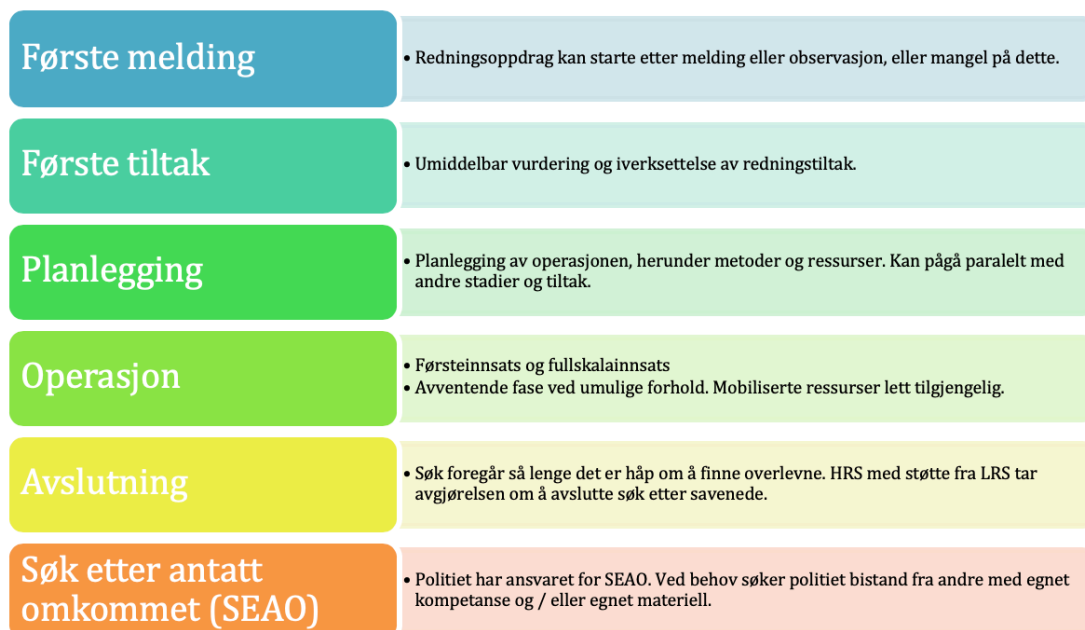
## 2.2 Redningstjenesten

I ordinære tilfeller er det Justis- og beredskapsdepartementet (JD) som leder redningstjenesten i Norge. Hovedredningssentralene (HRS) er underlagt JD. HRS har ansvaret for alle redningsaksjoner, både til lands, til havs og i lufta (HRS 2018). Ved redning til lands vil dette ansvaret i ordinære tilfeller delegeres til lokal redningssentral (LRS). LRS vil i praksis være politiets operasjonssentral (OPS) i de ulike politidistriktene.

Den norske redningstjenesten er definert som: «offentlig organisert øyeblikkelig innsats fra flere samvirkepartnere for å redde mennesker fra død eller skade som følge av akutte ulykker – eller faresituasjoner, og som ikke blir ivaretatt av særskilt opprettede organer eller ved særlige tiltak. Redningstjenesten utøves som et samvirke mellom offentlige organer, frivillige organisasjoner og private virksomheter og personer, under ledelse og koordinering av to hovedredningssentraler og underordnede lokale redningssentralene» (HRS 2018:15).

Det er politimesteren som har det øverste ansvaret og utgjør det strategiske nivået i politidistriktet. Det er en forventning om at politimesteren og dens stedfortredere har oppdatert kunnskap om redningstjenesten og stabs – og kriseledelse (HRS 2018). Politiets operasjonsleder har ansvar for det taktiske nivået, inntil det er satt stab. Videre er det politiets innsatsleder som har det øverste ansvaret for ledelsen på det taktiske nivået.

De frivillige organisasjonene er en sentral aktør i redningstjenesten. Frivillige Organisasjoners Redningsfaglige Forum (FORF) er en paraply for alle de ulike aktørene. Eksempler på organisasjoner er Norsk folkehjelp, Røde Kors og Norske redningshunder, for å nevne noen. Redningsoppdrag er situasjoner hvor det er savnede med ukjent posisjon hvor det må gjennomføres søk for å lokalisere dem. Redningsoppdrag kategoriseres fra «redningsoppdrag», til «alvorlig hendelse» opp til «katastrofe» (HRS 2018). «Redningsoppdrag» er rutinemessige redningsoppdrag. «Alvorlig hendelse» brukes ved høyt antall skadde, kompleks evakuering eller oppdrag som stiller krav til ressurser som normalt ikke er tilgjengelig på vakt». «Katastrofe» er situasjoner på nasjonalt nivå med svært mange omkomne.



Figur 2. Prosessen i en søk - og redningsaksjon som går over til en SEAO-operasjon (HRS 2018:60).

### 2.2.1 Styrende normer og prinsipper for redningstjenesten

Etter politiloven § 27 tilligger det politiet «å iverksette og organisere redningsinnsats der menneskers liv eller helse er truet, hvis ikke en annen myndighet er pålagt ansvaret. Ved ulykkes- og katastrofesituasjoner tilligger det politiet å iverksette de tiltak som er nødvendig for å avverge fare og begrense skade. Inntil ansvaret blir overtatt av annen myndighet, skal politiet organisere og koordinere hjelpeinnsatsen.» Det er politiet som skal lede redningsoppdrag.

Formålet med organiseringen av redningstjenesten er å ivareta en integrert redningstjeneste (HRS 2018). Etter samfunnssikkerhetsinstruksen bygger samfunnssikkerhet på fire grunnleggende prinsipper:

**Ansvarsprinsippet** - den organisasjon som har ansvar for et fagområde i en normalsituasjon, også har ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser og for å håndtere ekstraordinære hendelser.

**Likhetsprinsippet** - den organisasjon man opererer med under kriser i utgangspunktet skal være mest mulig lik den organisasjon man har til daglig.

**Nærhetsprinsippet** - kriser skal organisatorisk håndteres på lavest mulige nivå.

**Samvirkeprinsippet** - myndigheter, virksomheter eller etater har et selvstendig ansvar for å sikre et best mulig samvirke med relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering.

Håndboken for redningstjeneste (HRS, 2018) angir at det i kriser og ekstraordinære situasjoner må informeres for å dekke grunnleggende behov. Informasjonen må tilpasses tre mottakerkategorier (HRS, 2018:87):

1. De involverte, direkte berørte eller pårørende
2. Nettverket av virksomheter som er ansvarlig for å håndtere kommunikasjonen.
3. Mediene som formidler viktig informasjon til befolkningen og publikum.

Håndboken angir at «aktørene må være i stand til å kommunisere på ulike plattformer der befolkningen er til stede, inkludert sosiale medier» (HRS 2018:87). Det er også en forventning om at politiet skal informere i kriser og ekstraordinære situasjoner. Måten man gjør dette på bør preges av de grunnleggende prinsippene med ansvar, likhet, nærhet og samvirke, som redningstjenesten baserer seg på.

### **2.3 Krisekommunikasjon i staten**

Statens kommunikasjonspolitik ble presentert av Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) i 2009. Det fremgår at formålet med statens kommunikasjon er (FAD, 2009:5):

- 1) Få budskapet frem til de som trenger den.
- 2) Skape dialog mellom innbyggerne og staten.

God krisekommunikasjon forutsetter jevnlig øvelser og evaluering i etterkant av reelle hendelser. Tilliten til de statlige virksomhetene henger sammen med hvor gode tjenester de leverer, hvordan de kommuniserer og hvor åpne, imøtekommende og brukerorientert de oppfattes å være (FAD, 2009). Krisekommunikasjon handler om å gi innbyggere rask og konkret informasjon som gjør dem i stand til å håndtere en uønsket hendelse best mulig. Kommunikasjonen skal synliggjøre ansvarsforhold, myndighetskoordinering, og opplyse hvor berørte kan få ytterligere informasjon og eventuelt hjelp og støtte. Ansvar for krisehåndteringen ligger hos den virksomheten som har ansvaret for fagområdet i en normalsituasjon. De som har ansvaret for krisehåndtering vil også ha ansvaret for å opprettholde og skape tillit.

## **2.4 Krisekommunikasjon i politiet**

Politets håndbok for krisekommunikasjon definerer en rekke prinsipper for krisekommunikasjon i politiet (POD 2007:14). Krisekommunikasjon er et lederansvar, selv om oppgaver kan delegeres. Politiet skal være åpen overfor innbyggerne, med mindre det er gode grunner for annet. Videre skal politiet være aktiv og gå hurtig ut med informasjon. Den informasjonen som politiet kommer med skal være etterrettelig. Det skal være et korrekt, klart og tydelig språk som alle kan forstå. Politiet skal være tilgjengelig for de involverte, media og innbyggerne.

Kommunikasjonen er et virkemiddel for å nå politiets mål og skal være målrettet. Informasjonen skal være koordinert med samvirkepartnere slik at den fremstår som helhetlig. Politiet skal redegjøre for hva som gjøres og hvorfor og på den måten være prosesskommunikasjon. Informasjonen skal følge linjene. Med andre ord så stiller politiet store krav til egen krisekommunikasjon.

## 3 Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere teoretiske perspektiver og modeller som kan bidra til å forstå studiens tema og problemstilling. Jeg ønsker å belyse hva som kjennetegner krisehåndtering og krisekommunikasjon.

### 3.1 Kriser

Myndighetene for øvrig har ansvar for å ivareta sikkerheten til samfunnet. Samfunnssikkerhet kan defineres som «en evne samfunnet som sådan har til å opprettholde viktige samfunnsfunksjoner og ivareta borgernes liv, helse og grunnleggende behov under ulike former for påkjenninger» (St.meld. nr. 17 2001-2002:4). Kruke med kollegaer (2005:6) viser til at evne er den kapasiteten samfunnet har til å takle dets iboende sårbarhet, håndtering av kritiske situasjoner, og til restituering. Samfunnets evne omfatter en institusjonell kapasitet hvor det finnes ressurser til å håndtere en ekstraordinær hendelse, og ikke bare den daglige driften. Politiet skal altså ivareta samfunnssikkerheten, og politiets evne må være tilstrekkelig til å kunne håndtere slike ekstraordinære hendelser.

Ivaretagelse av borgernes liv, helse og grunnleggende behov er det overordnede og viktigste forpliktelsen for myndighetene. Den endelige dommen over hvor vellykket arbeidet med samfunnssikkerheten har vært, må vurderes i forhold til hvordan man løser denne oppgaven (Kruke et al., 2005). Politiet vil med andre ord vurderes etter konkrete hendelser og oppdrag. Utfordringene med å vurderes etter konkrete oppdrag, er at de oppdragene som genererer størst oppmerksomhet også vil være de som former vurderingene mest. De største hendelsene trenger ikke være presentable for alt.

I vår sen-moderne tid har teknologien ført til globalisering med stor reiseaktivitet og ekspanderende turisme. Vårt syn på naturen er også i utvikling, og stadig flere utforsker naturen på en ekstrem måte for å få en personlig opplevelse (Beck, 1992). Ekstremsport og skiturisme er eksempler på denne trenden. Det forventes at ski-turismen i kombinasjon med mørke, nordlys og ekstrem natur vil fortsette i tiden fremover. Slik aktiviteter fører til økt risiko.

Det er ulike syn på hva begrepet «risiko» innebærer, men det kan for eksempel forstås som fare, utsikter til tap og / eller muligheter for gevinst (Aven et al., 2004). Å dra på topptur i bratt terreng i mørket er risiko. Det er en sannsynlighet for at det kan oppstå farer eller skader, og konsekvensene av dette kan i verste fall være katastrofal. Samtidig er det en risiko eller mulighet for at det blir en positiv opplevelse og et minne for livet.

En ofte brukt definisjon av krise er fra Thomas-teoremet: “If men define a situation as a real, it will be a real in its consequences” (Thomas & Thomas 1928:572). Hvis media definerer en situasjon som en krise, vil den som regel bli håndtert som om den er en krise. «En krise er en hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner» (NOU 2000:24:4). Dersom det oppstår kriser vil disse kunne skade organisasjoner slik at det vanskeliggjør deres innsats da eller senere. Det er med andre ord avgjørende at samfunnet oppfatter krisehåndteringen som god, ellers vil det bli en krise uansett.

Kriser og katastrofer kjennetegnes av globalisering, medias innflytelse og politisering (Olson, 2000). Kjennetegn ved kriser er at de kommer overraskende og at viktige interesser står på spill. Det kan være mange aktører, mangel på kontroll og tidspress. Kriser kan også kjennetegnes med at det er stor usikkerhet, søkelys på kortsiktige løsninger og sammenbrudd i den regulære beslutningsprosessen (NOU 2000:24). Media vil i økende grad definere hva som er en krise. Dette får konsekvenser for myndighetene når egnet fokus skal velges. Det er ofte stor interesse og oppfølging fra ulike hold. Kriser og krisehåndtering er gjenstand for politikk.

Kriser og dens iboende kraft kan kategoriseres etter typologier som «fast-burning», «cathartic», «long-shadow» og «slow-burning» (’t Hart & Boin, 2001:32). Kriser som brenner raskt er kriser som utvikles og avsluttes raskt. Slike kriser kan avdekke svakheter som fortsetter lengre enn forventet. Rensende kriser bygger seg opp over tid, med en rask avslutning. Lange skygger utvikler seg raskt men varer lenge gjennom langvarig søk, redning eller gjenoppbygging. Det kan oppstå betydelig politisk etterslep. Sent-brennende kriser er kriser som bygger seg opp langsomt og varer lenge, for eksempel langvarige konflikter.



For å kunne respondere på kriser kreves det beredskap. Beredskap handler om å takle de gjenværende farene som gjenstår etter ufullstendig forebyggende arbeid (Olson, 2000). Beredskap kan defineres som «tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere kriser og andre uønskede hendelser» (NOU 2000:24:20). Definisjonen viser til ulike stadier av krisen hvor man kan gjøre tiltak både før, underveis og i etterkant av krisen. Samtidig så kan kriser være så mangt, også naturhendelser. Men naturhendelser oppfattes ikke som et angrep på mennesker på samme måte som menneskeskapte katastrofer og kriser. Naturhendelsene kan bli akseptert som noe uunngåelig (Rosenthal et al., 2001). Naturhendelser blir ikke nødvendigvis katastrofer om ingen rammes eller er sårbare. Naturhendelser fremstår som mer tilgivelig enn andre kriser eller katastrofer fordi samfunnet har mindre forventninger til forebygging og håndtering av slike.

### **3.2 Krisehåndtering**

Kriser kan deles inn i elementer som kriseerkjennelse, krisebeslutninger, krisekommunikasjon, kriseavslutning og kriselæring (Boin et al., 2006). Kriser kombinert med trusler, usikkerhet, press og ansvar stiller store krav til krisestyrene (Rosenthal et al., 2001). Krisehåndtering setter altså myndighetene på prøve ved at det er mange krevende delementer, press og vanskelige beslutninger.

Krisehåndtering involverer mange aktører på ulike nivå og krever samarbeid. Det innebærer koordinering, organisering og tildeling av klare roller til ulike aktører på internasjonalt, nasjonalt og lokalt nivå (Olsen et al., 2007). Krisehåndtering kan innebære mobilisering av aktører som normalt ikke er engasjert i slik aktiviteter. Desto mer ekstraordinær den er, dess flere uvanlige aktører er det som blir involvert (Olson, 2000). Krisehåndtering vil dermed være koordinering med både ordinære og ekstraordinære samarbeidspartnere.

De strategiske lederne må sørge for både vertikal og horisontal koordinering (Boin et al., 2013). De må sørge for at ledere på strategisk nivå samarbeider på tvers med andre strategiske ledere, og at ledere på taktisk nivå klarer å samarbeide med andre ledere på taktisk nivå. De må også sørge for vertikalt samarbeid i egen organisasjon. I de tilfeller hvor håndteringen går bra bør de evne å trekke seg langt nok tilbake til at organisasjonen kan få fortsette å virke (McConnell,

2011). Blålyspersonell på taktisk nivå må evakuere de som er i fare. Samtidig må det tas beslutninger både på strategisk og operasjonelt nivå mens dette arbeidet utføres. Ledere må godkjenne hjelp fra andre og sørge for at det er tilstrekkelige ressurser (McConnell, 2011). Det betyr at ledere i kriser må sørge for rammefaktorer som evner å håndtere den enkelte krise, og at riktig etat løser riktig oppgave, jf. ansvarsprinsippet. Kriseshåndtering vil utfordre samarbeidet både vertikalt og horisontalt. Det vil være mange som skal virke sammen med andre på en måte som kan avvike fra det ordinære.

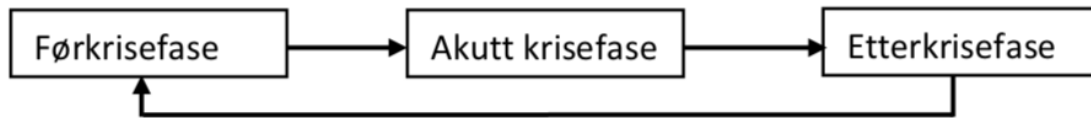
Kriser vil utfordre lederskapet og gjøre det vanskelig å ta beslutninger (Boin & 't Hart, 2003). Hvis kriseledelse fører til redusert stress og situasjonen normaliseres, vil lederne vurderes som ekte ledere. Når krisen ikke forsvinner og normaltilstanden uteblir vil lederne bli syndebukker. Ledelse under kriser er utfordrende på grunn av kaos, stress, mediepress og unøyaktige opplysninger. Dette gjør det vanskelig å ta gode beslutninger, spesielt om det er mangler i det forberedende arbeidet i forkant.

Det er en klar sammenheng mellom forberedelser og evnen til å håndtere kriser. Først må man implementere planlagte og trente strukturer. For det andre så må man tilpasse seg til den til enhver tid gjeldende krisen (Kruke, 2012). Den gjeldende krisen vil være en test av planverkets kvalitet og relevans. Beredskapsplaner kan være mindre viktig enn man antar, men intuisjonen spiller en viktig rolle (McConnell, 2011). Selv om det er gjort et profesjonelt arbeid i førkrisefasen i forhold til beredskapsplanlegging og trening av responsressurser, så vil det alltid være et behov for tilpasning til krisen.

Myndighetene har ofte tilgang på relativt store ressurser for å løse kriser når de har inntruffet. Det er også store forventninger fra media og publikum til at myndighetene skal gjøre det vellykket (McConnell, 2001). At det er store forventninger til resultater når det brukes store ressurser er naturlig. Utfordringene vil være å innfri alle forventningene. I et slik perspektiv kan det være lettere å lykkes med forebygging enn reaktive gjerninger.

I det forebyggende perspektivet vil samfunnssikkerheten konkurrere med andre måleparametere som effektivitet, lønnsomhet og lignende (Aven et al., 2004). Det vil være konkurrerende hensyn samtidig som det ikke er evige ressurser. Dette kan skape situasjoner

hvor konkurrerende interesser tar store midler før krisen inntreffer, samtidig som samfunnet forventer god håndtering underveis og etter krisen inntreffer. Reaktive tilnærminger krever store ressurser.



Figur 3. Krisen er en sirkulær prosess, som kan lede til dobbeltkrise eller ny krise (Kruke, 2012:8)

Kriser er en sirkulær prosess (Roux-Dufort, 2007). Det vil være inkubasjonstid før krisen inntreffer. Når krisen inntreffer vil det være et akutt behov for hjelp og livreddende tiltak. Kriseresponsen er myndighetenes svar og umiddelbare innsats. Gjenoppbygging vil være å få de mest elementære elementene på plass for å forsøke å normalisere tilstanden. Rekonstruksjonen er en gradvis fase av normalisering. Denne fasen kan også være en inkubasjonstid før krisen inntreffer igjen. Respons, gjenoppbygging og rekonstruksjon er prosesser som vil gå parallelt. I disse fasene må krise kommuniseres.

Strategiske ledere må ta beslutninger, og da på sitt nivå. De bør unngå å bli innblandet i operasjonsbeslutninger (Boin et al., 2006). I en tidlig fase er det viktig å anerkjenne krisen. Det kreves umiddelbar oppmerksomhet og krisen må tas på alvor. Kriseforvaltere må også skape forståelse for hva som skjer. Dette kan gjøres ved å skape et dynamisk bilde av krisen.

Det forventes at kriselederne aktivt har involvert seg i kriseforberedelser (Boin et al., 2013). Etersom kriser er dynamiske og vanskelig å forutse, så må organisasjonene være tilstrekkelig fleksible og tilpasningsdyktige. En suksessfaktor er å engasjere seg i sårbarhetsanalyser, øvelser og scenariotrening. En slik kultur skaper tro på tilpasning og mestring. Ledere må engasjere seg i kriseforberedelser og sørge for at krisehåndteringen tilpasses til krisen.

### 3.3 Tillit til kritiske samfunnsinstitusjoner

Tillit er viktig for alle, spesielt kritiske samfunnsinstitusjoner. Tillit er et begrep som ofte brukes for å vurdere eller bedømme responser. Tillit til vitale samfunnsfunksjoner kan defineres som: «Hendelser eller forebygging av hendelser som undergraver tilliten til at samfunnets institusjoner ivaretar den individuelle og kollektive tryggheten» (Kruke 2005:10). Samfunnsinstitusjoner må med andre ord vise karakter, evne, styrke og ærlighet for å lykkes med krisehåndteringen. Hvis man ikke klarer dette vil det kunne ha negativ påvirkning både på den konkrete situasjonen og fremtidige situasjoner.

Samfunnsinstitusjonene i Norge nyter generelt stor tillit i befolkningen, men kriser kan bidra til å undergrave denne tilliten. Det er også kjent at det er krevende å skape tillit, men det er lett å ødelegge den (Olsen et al., 2007). Når kriser og alvorlige hendelser inntreffer, så har befolkningen forventninger til hvordan samfunnet skal håndtere disse. Håndteringen av beredskap og hendelsene før og under 22. juli satte samfunnet tillit til politiet på prøve (Kruke, 2012). Hvis publikums tillit til myndighetene er lav, så vil dette kunne føre til at publikum prøver å unngå myndighetene og heller finne egne løsninger. Offentlig tillit til viktige samfunnsinstitusjoner er derfor en forutsetning for deres funksjonalitet.

Kriseledere utfordres på å skape mening overfor publikum. Å klare å skape mening er helt avgjørende for offentlige myndigheters (langsiktige) legitimitet (Rosenthal et al., 2001). Myndighetene vil ofte vurderes etter om de har en klar forståelse av krisen, og hvilken strategi de har for å lede samfunnet ut av den (Boin et al., 2013). Det betyr at dersom samfunnet ikke har tro på det som gjøres så kan fokuset dreie seg over til kritikk mot kriselederne.

Kriselederne må vise ansvar og ta kontroll (Boin et al., 2013). Ved å forklare hva som er gjort før og under krisen vil man kunne oppnå forståelse. Ansvarligheten påvirker prosessen med å gjenopprette eller opprettholde tillit. Læring er en grunnleggende forutsetning for tilpasning, og dermed et grunnelement for at organisasjoner skal rette opp svake prosesser. Det forventes derfor at kriselederne reflekterer og håndterer negative tilbakemeldinger. Skyldspørsmål vil ofte prege kommunikasjonen tidlig i mange tilfeller, og kan ofte distrahere fokuset fra reelle

løsninger og lærdomsprosesser. Kriseledere må dermed evne både å ta ansvar, skape mening og lære av erfaringer.

Lederne er ofte ikke ansvarlig for at en krise oppstår, men det forventes at de er godt forberedt på enhver krise (Boin et al., 2003). Det forventes at lederne utviser effektiv håndtering for å beskytte offentligheten, begrense og kompensere skade. Eventuelle hendelser eller avvik fra disse standardene øker den offentlige uroen og vil trolig fremkalle sterk kritikk. Man må forvente massiv medieinteresse og et betydelig politisk opprør. De enorme forventningene til lederne gjør det svært vanskelig eller umulig å komme «uskadd» ut av en krise.

Det er en forventning om at lederne har medfølelse for ofrene ved kriser (Boin et al., 2003). Denne empatien bør lede ut i både ord, symbolikk og gjerninger. Lederne møter ofte utfordringer ved at de lover for mye, som igjen fører til at de må gå tilbake på sine lovnader senere. Det er en fallgrube som kan skape svært mye støy og mistillit.

Det er et mål for myndighetene å opprettholde tilliten i befolkningen. En av metodene for å forberede seg på uønsket tap av tillit er å legge planer for håndteringen. Det er umulig å hindre eller eliminere alle risikoer samfunnet utsettes for (Olsen et al., 2007). Beredskapsplaner og forebyggende tiltak er positivt og kan være en retorisk funksjon ved at man kan lene seg på at en har fulgt prosedyren. Samtidig kan beredskapsplaner fremstå som et politisk budskap for å dekke over utilstrekkelig beredskap (Olsen et al., 2007). Planverk for krisehåndtering kan utfordre både realisme og idealisme. Det må utarbeides planer og forebyggende tiltak som er forholdsmessige og realistiske, samtidig som det er en forventning til nullvisjon. I etterkant av en krise vil planer og forebyggende tiltak vurderes av samfunnet, og oppfattede resultater vil kunne påvirke tilliten.

Manglende utfordringer som setter kriseresponsen på prøve kan gi falsk trygghet. Det kan skape en illusjon av sikkerhet (Reason, 1997). Hvis fokuset på tillit blir for stort kan det føre til økt sårbarhet på grunn av redusert fokus på risiko (Olsen et al., 2007). Sårbarhet kan defineres som «et uttrykk for de problemer et system vil få med å fungere når det utsettes for en uønsket hendelse, samt de problemer systemet får med å gjenoppta sin virksomhet etter at hendelsen

har inntruffet. (..)» (NOU 2000:24:10). Det kan bli interessekonflikter som påvirker hverandre. Et overdrevet fokus på tillitsbygging kan med andre ord bidra til å skape kriser ved at man overser risikoer fordi man prioriterer omdømme over ytelse.

Improvisering kan gi ufortjent god tillit. Underveis i krisehåndteringen kan man oppdage at rutinene og planverket er mangelfulle og svake, men at utfallet blir positivt på grunn av improvisering (McConnell, 2011). Slike tilfeller vil gi inntrykk av god håndtering, mens det i realiteten kan være tilfeldig flaks ved at rett person var på rett plass til rett tid.

### **3.4 Krisekommunikasjon**

Når krisen inntreffer må kriseforvalterne kommunisere krisen. Krisekommunikasjon kan defineres som «en virksomhets kommunikasjon med egne ansatte, mediene, publikum og samarbeidspartnere i alvorlige situasjoner og kriser» (DSB, 2007:8). Krisekommunikasjon kan oppfattes som innsamlet informasjon som deles til de som trenger den (Engen et al., 2017). Krisekommunikasjon kan være både intern og ekstern og kan skje ved hjelp av ulike plattformer. Krisekommunikasjon er bearbeidet kommunikasjon med formål som skjer under kriser.

De danske forskerne Johansen og Frandsen (2007) viser til at mangelfull krisehåndtering kan få uheldige følger som dobbeltkrise. ”Dobbeltkrise er en krise, hvor den oprindelige krise overlejrtes af en ”kommunikationskrise”, for så vidt virksomheden ikke magter at lede de kommunikationsprocesser, som skulle bidrage tilhåndteringen af den oprindelige krise” (Johansen & Frandsen, 2007:79). Krisehåndtering innebærer at man både må håndtere selve krisen og forventningene til krisekommunikasjonen.

I kriser må myndighetene både håndtere krisen og kunne forklare den (Olson, 2000). Myndighetene må kunne svare på spørsmål om hva som skjedde. Videre vil det være spørsmål om hvorfor tapene var så store og responsen utilstrekkelig. Det vil også være spørsmål rundt hva som vil skje videre. Dersom myndighetene selv setter ord på hendelsen tidlig, kan man

være heldig å slippe noen av disse spørsmålene. Ved kriser vil samfunnet stille spørsmål, og myndighetene kan gjennom tidlig budskap svare på mange av spørsmålene før de kommer. Krisekommunikasjon under krisen er sentral for publikums oppfatning. Under kriser er det ikke tilstrekkelig med «standardfraser». Det er heller ikke gunstig å benytte anledningen til å «selge politikk». Ved at krisene ofte tar raske endringer må kommunikasjonen tilpasses (Boin et al., 2013). Kriselederne bør forklare krisen og dens konsekvenser. Videre bør det redegjøres for hva som skal gjøres, av hvem og hvorfor.

Informasjonsbehovet kan være stort under kriser, og det kan være en strøm av informasjon. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB, 2007) har i sin veileder for krisekommunikasjon fremhevet viktigheten av informasjonsstrategi. Ledelsen må være bevisst på hvordan informasjonen utformes slik at den når målgruppene. Budskapet må formidles presist, selv under tidspress. Kommunikasjonen skal begrense usikkerhet om ansvarsforhold og redegjøre for hvilke tiltak som iverksettes for å løse problemet og redusere omfanget av krisen.

I media blir krisehåndtering og krisekommunikasjon ofte fremstilt som suksess eller fiasko. Media søker å dyrke helter eller finne syndebukker. De konsentrerer seg ofte om dårlige nyheter fremfor gode nyheter (McConnell, 2011). En krise kan ha elementer som er både positive og negative, og det kan være utfordrende og få frem sannheten om media presenterer ekstreme versjoner av sannheten.

Medias innflytelse ved krisehåndtering har blitt enorm, og krisekommunikasjon har blitt for viktig og tar for mye fokus. I stedet for å fokusere på selve risikoen for uønsket hendelse, brukes det unødvendig mye fokus på hvordan man skal unngå tap av omdømme i etterkant. Frykten for tap av omdømme overskygger det saken egentlig handler om (Power, 2004). Krisekommunikasjon er viktig, men det kan ta for mye fokus fra det krisen egentlig handler om.

De fleste myndigheter og ledere er motvillig til å forberede seg på deres kriserolle (Boin et al., 2003). Planlegging og forberedelser tas kun alvorlig av ledere med tidligere kriseopplevelser, eller i miljøer med kultur for forberedelser som følge av tidligere katastrofer. I inkubasjonstiden

før krisen ser det ut til at lederne alltid har noe bedre å bruke tiden på fremfor kriseforberedelser. Drivkraften til effektivitet vinner vanligvis over kriseforberedelsene. Ledere sosialiseres til å søke muligheter for å overgå sine konkurrenter, i stedet for å utøve strategisk beredskapsforvaltning. Lederne er ofte ikke godt nok forberedt på sin rolle ved kriser.

Lederne utsettes også for sosiale barrierer. Ingen ønsker å varsle sjefen sin unødvendig og skaffe seg et rykte som «troublemaker» (Boin & 't Hart, 2003:527). Spesielt dårlige nyheter har mange hindre i byråkratiske organisasjoner før de når toppen av organisasjonen (Boin & 't Hart, 2003). Fravær av tilbakemeldinger kan føre til at ledere blir et offer for stillheten. All indikasjon tyder på at det koster lederne én katastrofe før de skjønner at de må forberede seg (Boin & 't Hart, 2003). Kulturen kan altså føre til at lederne ikke er på det nivået de bør være, og at dette ikke forbedres før den første krisen har gjort det tvingende nødvendig. Ledere kan med andre ord gjøre seg uheldige erfaringer i kriser på grunn av manglende veiledning som følge av kultur.

Å vurdere krisehåndtering byr på intellektuelle og praktiske vanskeligheter (McConnell, 2011). Kriseutfallene kan være både vage, komplekse og motstridende. De som skal evaluere står overfor den vanskelige oppgaven med å gjøre seg kjent med «rotet», og samtidig vurdere ulike verdier opp mot hverandre. Når man skal vurdere et tiltak så kan man vurdere det opp et alternativ der de ikke hadde blitt iverksatt, eller mot alternative tiltak.

Ved storstilte nødsituasjoner vil det ofte brukes merkelapper som «kriser», «skandale» eller «fiasko». Media utpeker både vinnere og tapere. Når en «endelig dom» foreligger, så kommer den gjerne som en «vinnende presentasjon» om helter og syndebukker. Dette gjør at det politiske fokuset på å fjerne eller skjule feil blir stort. Det mest typiske er hvorfor krisen ikke ble forhindret i første omgang (Boin et al., 2013). Media påvirker oss og mobiliserer både følelser og diskurser. Det oppstår også en konkurranse om hva som er sannheten og hvordan sannheten bør håndteres, som igjen skaper muligheter for å utnytte kriser til å tvinge gjennom endringer.



### 3.5 Kriseutnyttelse

Ved vurdering av kvaliteten på krisehåndtering er det svært mange muligheter for vinklinger. Hvilke evalueringskriterier som legges til grunn velges av de som foretar evalueringene. Aktuelle kriterier kan være mål, resultat, forbedringshastighet, overholdelse av lovverk, bruk av planverk, ivaretagelse av prinsipper osv. Resultatene kan være tvetydige og motstridende. Sannheten er ofte en mellomting mellom suksess og fiasko (McConnell, 2011). Ved at det er så mange mulige perspektiver vil det være resultater nok til å styrke nesten enhver konstruert presentasjon av kriseutfall.

Vurderinger av krisehåndteringen og krisekommunikasjonen er subjektive og de påvirkes av den enkeltes interesser (Boin et al., 2009). Oppfatninger av nødsituasjoner og kriser formes av de menneskene som opplever dem. Det er ikke hendelsene i seg selv som vurderes, men vår opplevelse av det som skjer. Dette gir rom for ulike oppfatninger og meninger. Myndighetene blir vurdert subjektivt, og disse vurderingene er ikke nødvendigvis i samsvar med det som faktisk har skjedd.

Kriser og krisekommunikasjon er et marked for kriseutnyttelse (Boin et al., 2009). Kriseutnyttelse kan defineres som “The purposeful utilisation of crisis-type rhetoric to significantly alter levels of political support for incumbent public office-holders and existing public policies and their alternatives“ (Boin et al., 2009:5). Kriseutnyttelse er altså en målrettet utnyttelse av retorikken for å skape påvirkning, og det kan få konsekvenser. Kriseutnyttelse kan brukes for å forsterke argumentasjon eller et skape et inntrykk som endrer utfallet av en krise.

Kriser genererer ofte konkurrerende narrativ rundt krisens alvorlighet, ansvar og årsak. Deltagere i debatten kjemper for å få deres ramme akseptert som den dominerende fortellingen (t Hart, 1993). Det kan være både statlige aktører og kritikere som forsøker å slippe unna «skyld» etter en større hendelse. De forsøker å utnytte situasjonen til deres fordel. Det kan være å tiltrekke eller avlede oppmerksomhet, forsterke sin posisjon eller fremme andre interesser. De manipulerer, kjemper og bruker strategier for at deres syn og argumenter. Målet er å forsvare eller fremme sin politikk. Krisekommunikasjonen fremstår som et sosialt konstruert produkt som gir grunnlag for utnyttelse av kriser.

Boin med kollegaer (2009) kategoriserer hvordan den politiske oppfatningen av krisen kan påvirke krisehåndteringen. Hendelser kan defineres som uforutsette, trusler eller muligheter. Hvis krisen ikke kan forutsees og krisen tilhører noe uhåndterlig vil mange slå seg til ro med tilstanden. Slike kriser oppfattes ofte som «skjebne eller guds lov». Naturkatastrofer er et eksempel på dette. Tendensen i det moderne samfunn er likevel en økende tendens til kritiske spørsmål rundt hvorfor det ikke er gjort forebyggende. Strategien ved krisehåndteringen synes ofte å være å minimere betydningen av det som skjedde, eller fornektelse. Kritikken mot en slik strategi kan være at man er blind eller passiv.

Krisen kan også være en trussel, for eksempel om man anerkjenner at håndteringen ikke har vært optimal (Boin et al., 2009). Dersom det skapes en kollektiv oppfattelse i samfunnet om avvik eller skyld vil krise kunne gi store ringvirkninger. Tilbakehold av uheldig informasjon kan forebygge et inntrykk av en krise, og situasjonen kan normaliseres. Problemet med en slik strategi er at man kan få en dobbelteffekt som resulterer i en dobbel negativ virkning når sannheten kommer frem.

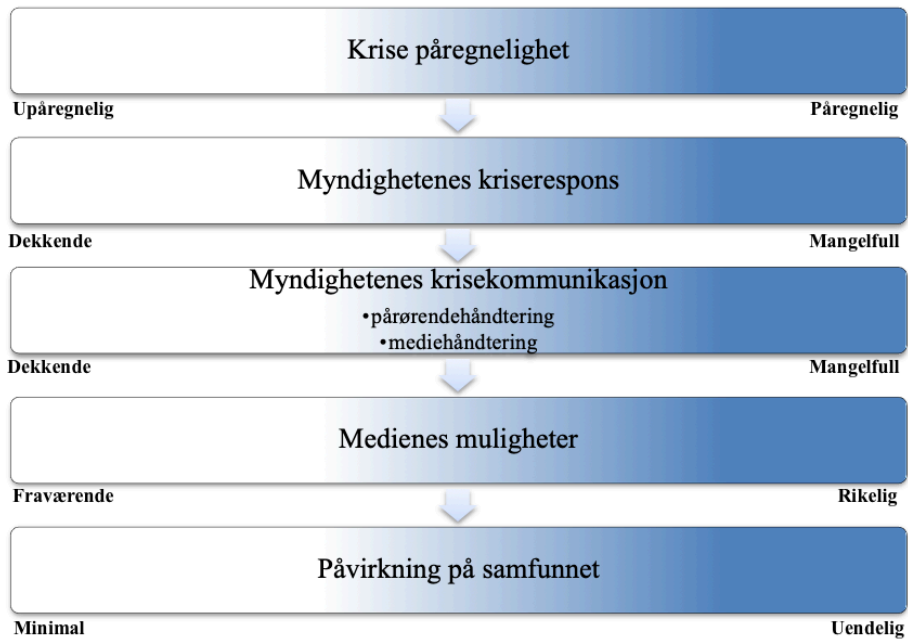
Krisen kan også være av en slik karakter at den blir en mulighet (Boin et al., 2009). Krisen kan avdekke behov for endringer, og krisen kan gi moment til å gjennomføre disse endringene. I slike tilfeller kan strategien være å maksimalisere hendelsen og betydningen av denne. Når det etableres nok følelsesmessig kraft vil strukturelle endringer være både ønsket og forventet (Boin et al., 2009). Kriser kan være en mulighet til å oppnå popularitet for de som håndterer den. Det kan være en måte å vise hvor flink man er. Strategier med formål å oppnå ønskede effekter kan medføre at krisen gir for stor betydning og påvirkning på samfunnet for mye.

Ved vurdering av krisehåndtering er det fristende å fokusere på enkeltpersoner. Gjorde de en god jobb under vanskelige forhold? Hierarkiet viser at aktørene kan være alt fra frontlinjeoperatører til politisk elite som involveres. En kan også oppleve å vurdere enkeltpersoner til å ha gjort noe mangelfullt, når det i praksis er en systemfeil (McConnell, 2011). Å peke på enkeltpersoner kan være problematisk, men det kan også være effektivt for å kunne utnytte situasjonen.

Litteraturgjennomgangen her viser at det er flere faktorer som påvirker krisekommunikasjonen og mulighetene for kriseutnyttelse, jf. figur 4. Krisens påregnelighet er en sentral faktor. Dersom krisen er påregnelig og skyldes systemfeil eller menneskefeil vil grunnlaget for kritikk og kriseutnyttelse være større enn om krisen er en upåregnelig naturkatastrofe. Videre vil myndighetene respondere på krisen i form av vurderinger, innsats og prioriteringer. Innsatsen kan skaleres fra særdeles mangelfull til særdeles effektiv og dekkende, til de mangelfulle. Det vil være lettere å slå seg til ro med et utfall om alle midler er satt inn for å redde situasjonen. Dersom kriseresponsen og innsatsen er mangelfull gir dette grunnlag for kritikk. Det kan imidlertid være vanskelig for samfunnet og få oversikt over kvaliteten på kriseresponsen i en tidlig fase siden de kanskje ikke ser den, eller bare ser deler av den. Myndighetenes krisekommunikasjon vil være en svært betydningsfull kilde også for vurdering av kriseresponsen.

Krisekommunikasjon må ivareta de pårørende direkte, og publikum indirekte gjennom mediehandteringen. Hvis krisekommunikasjon er dekkende for behovet vil det forebygge støy. Dersom kommunikasjonen er mangelfull vil dette kunne gi ringvirkninger. Dersom pårørende uttrykker misnøye er dette egnet som middel til å rette kritikk og utnytte situasjonen. Kriser går gjennom mange filter når samfunnet skal vurdere den. Krisens faktum tolkes og videreformidles av kriseforvalterne før den med eventuelle filter presenteres til media. Media vil igjen tolke det som presenteres og videreformidle en farget utgave til publikum. Da vil publikum vurdere innholdet opp mot egne erfaringer og forventninger.

Media vil ha flere delementer med i deres dekning av forholdet. Dersom krisen ikke var påregnelig, myndighetenes respons effektiv, og/eller krisekommunikasjonen vellykket, så vil dette tilsammen gi media og videre publikum færre muligheter til å utnytte krisen til politisk debatt. Dersom krisen er påregnelig og kunne vært unngått, myndighetenes respons mangelfull, og krisekommunikasjon fraværende, så er potensialet for kriseutnyttelse stort.



Figur 4. Modell med potensiale for kriseutnyttelse (studiens forfatter).

## 4 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for den metodiske fremgangsmåten. Det vil være emner som forskningsdesign, reliabilitet, validitet, forskningsetikk og forskning i egen organisasjon.

### 4.1 Forskningsdesign

Gjennom denne studien har jeg søkt å øke forståelsen for krisekommunikasjon. For å forstå krisekommunikasjon har jeg valgt å studere måten Troms politidistrikt håndterte en bestemt hendelse (et case). Det er krisekommunikasjon som er studiens analyseenhet og målet er å skape generalisering eller overførbarhet. Casestudier kan forstås som «en metode som studerer sosiale fenomener gjennom grundig analyse av en case. Casen kan være en person, en gruppe, en episode, en prosess, en kommune, et samfunn eller en hvilken som helst enhet av sosialt liv» (Mehmetoglu 2004:42). Jeg har kun sett på krisekommunikasjonen i denne ene hendelsen.

I forskning er det slik at det er tett sammenheng mellom forskningsspørsmålet og den metoden man anvender for å besvare problemstillingen. Kvalitativ metode er en måte å oppnå kunnskap om intervjupersonens meninger, holdninger og opplevelser (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Kvalitativ forskning passer til spørsmål og tema som er lite forsket på fra tidligere (Thagaard, 2013). Det er ikke forsket på krisekommunikasjon i Troms politidistrikt tidligere. Valget av denne metoden gjør at jeg hadde mulighet til å komme mer i dybden og på den måten kan skape forståelse. Kvantitativ forskning som for eksempel en spørreundersøkelse ville vært uegnet til dette. Potensialet for dybde og avgrenset data på et lite område gjorde, etter min vurdering, at metoden er egnet til å utvikle måleparameter for andre som ønsker å gjennomføre kvantitative studier senere.

For å studere Troms politidistrikt har jeg benyttet semi-strukturerte intervju. Formålet med en slik metode er å belyse teamet, men ha en så fri tilnærming at man ikke låser informanten eller legger bånd på vedkommende. Det ønskelig med upåvirkede beskrivelser samtidig som studiens tema belyses. Valg og bruk av semi-strukturerte intervju ble en kompromissløsning for å ivareta konkurrerende formål i metoden.

Troms politidistrikt har brukt internett og sosiale medier til skriftlig krisekommunikasjon. Det sosiale mediet Twitter har vært brukt til korte meldinger, gjerne med henvisning til internettsiden politiet.no hvor det har vært lengre publiseringer. Det er også sendt ut en rekke pressemeldinger. Jeg har gjennomført dokumentanalyse av disse publiseringene.

Måten denne hendelsen eller caset ble håndtert av Troms politidistrikt ble studert gjennom dokumentanalyse og semistrukturerte intervju. Å utforme forskningsspørsmål er krevende (Nilssen, 2012). Studien har vært en prosess hvor resultatene av krisehåndteringen har blitt til underveis i prosjektperioden, gitt at den tidsmessige nærhet til hendelsen i tid. Mitt eget prosjekt har blitt til i prosessen og har følgelig ført til at jeg blant annet har måttet gjøre endringer i perspektiv og analyse underveis i studien.

## **4.2 Datakilder**

Datagrunnlaget for studien er primærdata som jeg har innhentet selv gjennom intervju. Jeg har også gjort dokumentanalyser av sekundærdata med skriftlige publiseringer fra Troms politidistrikt på internett og i sosiale medier. Jeg kommer i det følgende til å beskrive disse datakildene nærmere.

### **4.2.1 Intervju**

I studien ønsket jeg å finne informantenes opplevelser og tanker gjennom semi-strukturerte intervju. Disse intervjuene kjennetegnes ved at man på forhånd har satt opp hovedspørsmål og tema, uten at spørsmålene og rekkefølgen er detaljert (Ryen, 2012). Jeg valgte semi-strukturerte intervju fordi det er en mellomting som kan være egnet til å belyse tematikken uten å forme eller styre informanten. Formålet med intervjuene har vært å få en dyp forståelse av krisehåndteringen slik at problemstillingen og forskningsspørsmålene kan belyses.

Jeg har gjennomført totalt seks semi-strukturerte intervju i studien i et forsøkt på å skape variasjon i utvalget. Ved å gjennomføre mange intervju vil en til slutt kunne oppleve metning (Ryen, 2012). Jeg opplever at utvalget har gitt både sammenfallende og avvikende svar, og

således kan bidra til empiri. Det har det vært ønskelig med flere intervju for å belyse tematikken ytterligere. Samtidig har det vært en relativ begrensning ut fra rammefaktorer for studien.

Ved studier av organisasjoner er det vanlig å overfokusere på ledelsen, mens det i realiteten er flere ansatte enn ledere (Ryen, 2012). Jeg har derfor forsøkt å sikre et utvalg som også belyser de nedre delene av hierarkiet i politiet. Samtidig har dette vært problematisk ved at krisekommunikasjon er mest synlig fra ansatte med et eller annet lederansvar.

Ved valg av informanter har min egen funksjon som politibetjent fungert som portåpner til informantene ved at jeg har fått tilgang til hvem som har vært involvert (Nilssen, 2012). Samtidig har jeg spurt informantene hvem jeg bør kontakte for å sikre mangfold og troverdighet i utvalget. Alle som har deltatt på intervju har vært med frivillig. Samtlige fikk skriftlig informasjonsskriv om studien og hva deltakelse innebærer. De ble også informert om at de kan trekke seg fra studien på hvilket som helst tidspunkt uten å måtte oppgi grunnen til dette. Samtykkeskjemaet skiller også mellom deltakelse og deltakelse med lydopptak. Alle informantene skrev under på deltakelse med det de ønsket.

Jeg gjennomførte intervjuene til tid og sted som den enkelte informant valgte selv. Dette var for å skape best mulig ramme for intervjuene (Ryen, 2012). Jeg innhentet også samtykke til å kunne referere til deres stillinger i studien. Informantene er konsekvent omtalt med stillinger for å tydeliggjøre at det er deres jobb og ikke deres privatperson som intervjues eller omtales (Thagard, 2013). Jeg har søkt å ivareta informantenes praktiske ønsker og deres rett til personvern.

Jeg har utarbeidet en intervjuguide for denne studien som ligger som vedlegg til studien. Forskere er enige i at man på et eller annet tidspunkt bør bruke en guide ved intervjuer, men graden av formalisering varierer (Ryen, 2012) Formålet med guiden har vært å ha et rammeverk for intervjuene. Ved for mye struktur kan man miste vesentlig informasjon, uten struktur kommer man kanskje ikke innom problemstillingen. Intervjuguiden ble derfor utarbeidet med utgangspunkt i tema, og var ganske generell. Samtidig inneholdt den noen stikkord til hjelp ved

spørsmål. Spørsmålstillingen tok jeg på sparket for å bruke et språk som var naturlig i den aktuelle settingen, og det gjorde spørsmålene mer uformelle.

Under intervjuene tok jeg små notater. Om informanten hadde et lengre resonnement med flere tema hjalp denne metoden meg til å komme tilbake til et tema tidlig i resonnementet som jeg ønsket utdypet. Denne metoden bidro til at jeg unngikk å avbryte lengre resonnementer, og det ga friere forklaringer med minimal påvirkning fra meg.

#### **4.2.2 Innsamling av data fra internett og sosiale medier**

Jeg har studert pressemeldinger og publiseringer fra Troms politidistrikt, såkalte sekundære datakilder (Jacobsen, 2005). Publiseringene er kunngjort på internettsiden politiet.no. Pressemeldingene som publiseres sendes også som kopi til alle ansatte i Troms politidistrikt. Jeg har derfor hatt enkel tilgang til de ulike pressemeldingene.

Kvalitativ dokumentanalyse innebærer at jeg tolker meningsinnholdet i det som publiseres (Jacobsen, 2005). Dokumentanalysen er ment å belyse kjennetegn ved krisekommunikasjonen. Den kan også være egnet til å vise hvilke elementer som ble vektlagt.

#### **4.3 Relabilitet og validitet**

Tradisjonelle vurderingskriterier for studier er validitet og relabilitet (Ryen, 2012). Validiteten handler om å måle det vi skal måle. Validitet i kvalitative studier referer til en forståelse av at man kan finne sannheten gjennom ord, og at funnene er en stabil sosial realitet (Ryen, 2012). Datainnsamlingen bør generere data som i stor grad egner seg til å belyse problemstillingen (Grønmo, 2015).

Validitet kan forstås både som intern og ekstern validitet. Intern validiteten er hvilken grad forskningsspørsmålene faktisk måler det jeg ønsker å måle (Ryen, 2012). Utvalget av informantene, mediebesvarelser og publiseringer fremstår alle som relevante for studien. Informantenes sitater er også hentet ut fra temaets kontekst slik at de ikke forklarer feilaktige fenomener. Ekstern validitet er en indikator for om resultatet kan generaliseres til andre steder



og case (Ryen, 2012). Det er problematisk å studere bare én virksomhet i forhold til generaliseringen ved at funnene er avdekket i nettopp denne konkrete konteksten og i den konkrete situasjonen. Funnene vil likevel være egnet som grunnlag for andre studier i ettertid. Relabilitet som måleparameter vurderer hvilken grad resultatet er påvirket av metoden, og sier noe om påliteligheten. Relabiliteten vurderes som høy om man kan gjenta studien med samme resultat. (Ryen, 2012) Relabiliteten er en utordring i kvalitative studier ettersom informantene er mennesker (Grønmo, 2015). For å øke reliabiliteten har jeg valgt å intervju flere, for eksempel begge innsatslederne. Fellestrekk fra begge gir økt sannsynligheten for at resultatet blir likt om studien gjentas. Studien inneholder heller ingen taushetsbelagt informasjon. Dette gjør at reliabiliteten øker om noen uten tilgang på slik informasjon gjennomfører studien igjen.

Intern reliabilitet kan forstås som tendensen til at forskere kan identifisere samme konstruksjoner (Ryen, 2012). Ekstern reliabilitet viser til reproduksjon i nye studier (Ryen, 2012). For å øke reliabiliteten har jeg brukt lydopptak ved intervjuene og transkribert disse for å sikre nøyaktig informasjon fra informantene. Ryen (2012) er kritisk til den tradisjonelle vurderingen av studier med utgangspunkt i validitet og reliabilitet. Å gjøre studere et riktig grunnlag og gjenta dette med samme resultat er vanskelig med mindre det bare finnes én sannhet som ikke utvikler seg over tid.

Lincoln & Guba (1985) argumenterer for bruk av troverdig, overførbarhet og avhengighet ved verifisering av studier (Nilssen, 2012). Troverdigheten vil være subjektiv, men ærlighet på alle deler av studien kan bidra til økt troverdighet. Overførbarheten belyses gjennom ekstern reliabilitet. Avhengigheten er veldig sentral for en studie som denne. Det er ulike mennesker som har de ulike rollene i casen. Hvem som innehar disse rollene kan variere med tiden, ferier, sykdom osv. Spesielt på det taktiske nivået i organisasjonen er det stort potensiale for ulikheter ved at det er mange som kan utgjøre dette nivået, men på strategisk nivå er det derimot færre. Studien tar også for seg skredulykken som case. Ved andre case så kan utfallet være annerledes. Jeg opplever avhengighet som et sentralt vurderingskriterium ettersom både rollene og casen kan være annerledes.

#### 4.4 Forskningsetikk

Studien utfordrer en del etiske problemstillinger som tillatelser, personvern og bakenforliggende interesser. Studien er meldt inn og godkjent hos norsk senter for forskningsdata (NSD). Jeg har også innhentet tillatelse fra Troms politidistrikt til å forske i organisasjonen. Disse tillatelsene dokumenteres som vedlegg til studien.

Gjennom studien har jeg forsøkt å behandle personopplysninger på en sikker og forsvarlig måte i henhold til kravet om personvern. Under intervjuene tok jeg lydopptak og notater. Intervjuene ble senere transkribert av meg selv for å unngå misforståelser (Nilssen 2012). Det har ikke vært andre personer enn meg og min veileder som har hatt tilgang til denne informasjonen. Alle lydfilene og notatene vil bli slettet når endelig sensur foreligger.

Temaet for studien har jeg valgt selv. Det er altså ingen som har bestilt denne studien, eller som har betalt meg for å gjennomføre den. Jeg har heller ikke søkt arbeidsgiver om tilrettelegging ut over å søke om det antall studiedager som alle ansatte får, uavhengig av hvilke studier de tar på fritiden. Bakgrunnen for valg av tema er at jeg har et oppriktig ønske om å studere og forstå krisekommunikasjon siden det er et helt sentralt element ved krisehåndtering.

Krisekommunikasjon omhandler elementer som intern kommunikasjon, pårørendehåndtering og kommunikasjon med media og samfunnet for øvrig. Studien ble gjennomført det første halvåret etter hendelsen. Å studere pårørendehåndteringen på et så tidlig tidspunkt fremstår ikke naturlig. Valget med å fokusere på mediehåndtering og kommunikasjon med samfunnet ble et enkelt valg.

Ved intervjuene brukte jeg intervjuguiden jeg utarbeidet. Informantene fikk anledning til å lese intervjuguiden før intervjuet. Formålet var å gi de en forståelse av at jeg ikke har noen skjulte agendaer for retningen på intervjuene. Intervjuene og intervjuguiden belyser ikke personlige elementer hos den enkelte. Jeg opptrådte saklig og det har heller ikke vært grunnlag for fornærmelser.

Som forsker ønsker jeg også å utvise høyt etisk nivå. For å oppnå tillit har jeg vektlagt tydelig informasjon og åpenhet overfor informantene. At informantene får innsyn i metode og data som genereres kan forebygge en følelse av å bli lurt gjennom studiet. Jeg har forsøkt å være veldig bevisst på å ikke begrense eller styre informantene. Jeg opplevde guiden generell nok til at jeg fikk frie forklaringer. Jeg opplever også at min erfaring fra jobb med å innhente frie forklaringer har hjulpet meg med objektiviteten. Samtidig har jeg forsøkt å unngå situasjoner hvor informantene føler de avhøres eller må stå ansvarlig for krisehåndteringen eller utfallet i casen, formålet har heller vært å avdekke trekk ved håndteringen.

Ved vitenskapelige studier søker man gjerne å bekrefte og avkrefte teorier. Det betyr at vi må være åpne for det uventede (Nilssen, 2012). Det er viktig at man ikke påvirker innhentingene gjennom spørsmålstillingen og utvalget av data og på denne måten forme resultatet dit man ønsker (Ryen, 2012). Jeg har forsøkt å ha en åpen tilnærming på at jeg kanskje ikke vil få besvart spørsmålene mine, og at studien kanskje ikke gir noen resultater.

#### **4.5 Forskning i egen organisasjon**

Som ansatt i Troms politidistrikt forsker jeg i egen organisasjon. Det er ikke uproblematisk. Verken etisk, eller med tanke på reliabilitet, validitet eller vitenskapsteoretisk. Gjennom jobben min har jeg en relasjon til informantene fra tidligere (Nilssen, 2012). Et problem med å intervju kollegaer er at vi kan oppleve at vi kjenner hverandre og derfor ikke utforsker dialogen for å få en dypere forståelse (Ryen, 2012). Jeg forstår at min relasjon til intervjuobjektene kan påvirke både intervjuene, analysen, konklusjonen med mer. Jeg har imidlertid forsøkt å være redelig med informantene på hvilken rolle jeg har, og poengtert at de må forklare seg om «selvfølgeligheter» for å begrense påvirkningen eller utelukke sentrale momenter. Selv med denne bevisstgjøringen vil mitt arbeid fortsatt være subjektivt.

Subjektiviteten vil være større for en som forsker i egen organisasjon enn for en som ikke tilhører miljøet (Nilssen, 2012). Subjektiviteten min gjør at studien aldri vil vise den reelle sannheten. Jeg opplever likevel at studien har en verdi, og kan være et bidrag. Den kan for eksempel belyse noen problemstillinger som egner for senere og mer objektive studier.

## 4.6 Analyse av data

Analyse av data innebærer systematisering, analyse, vurdering og tolking (Nilssen, 2012). Intervjuene, uttalelser til media og publiseringer har generert forholdsvis store mengder data. Det er umulig å gjengi alt, og jeg har vært nødt til å gjøre et utvalg. Slike utvalg formes at min subjektivitet selv om jeg forsøker å være bevisst på denne problemstillingen (Nilssen, 2012). Analyse av data er en svakhet ved metodene jeg har valgt fordi det er utfordrende og gjøre utvalg uten å være subjektiv.

Måten jeg har analysert dataen på er å gjøre tematisk inndeling (Ryen 2012). Jeg har forsøkt å finne et utvalg som beskriver virkeligheten slik den var. Ved utvalgene og analysen har jeg forsøkt å fokusere på empiri som kan sette teorien på prøve, såkalt falsifisering (Ryen, 2012). Ved å tilby informantene mulighet til å lese transkriberingen og sitater for studien har jeg sørget for å øke kvaliteten på empirien som igjen er grunnlaget for analysen. Empiri som i liten grad belyser tematikken, problemstillingen og teorien i studien har blitt valgt bort. Der empirien har motsetning har jeg forsøkt å belyse dette gjennom å ta med motstridende sitater for å vise at det finnes ulike oppfatninger om temaet.

## **5 Empiri**

I dette kapitlet vil jeg presentere empirien som studien bygger på. Empirien bygger på studie semistrukturerte intervju av ansatte i Troms politidistrikt samt analyse av publiseringer og uttalelser til media. Kapitlet er strukturert rundt delene krisekommunikasjon i Troms politidistrikt, tillit og kriseutnyttelse.

### **5.1 Krisekommunikasjon i Troms politidistrikt.**

Troms politidistrikt benyttet det sosiale nettverket Twitter til å melde fra om ulykken. Operasjonsleder uttalte seg deretter på telefon til media. Innsatsleder uttalte seg til media ute i innsatsområdet samme kveld. De fulgte opp med uttalelser til media, og sendte deretter ut pressemelding. Det ble avholdt to pressekonferanser på politihuset i Tromsø. Pressekonferansene ble holdt torsdag 3.januar og fredag 4.januar, henholdsvis én og to dager etter snøskredet.

På begge pressekonferansene var politimesteren, stabssjefen og en representant for akuttmedisin fra UNN tilstede. Etter pressekonferansene ga politimesteren, stabssjefen og representanten for akuttmedisin intervjuer til de ulike mediene. Politiets innsatsledere var tilgjengelig ute i innsatsområdet. Innsatslederne stilte opp på utallige intervjuer både fra norske og utenlandsk ute ved innsatsområdet i den påfølgende fasen.

#### **5.1.1 Eierskap og tidlig informasjonsdeling ved operasjonsleder**

Troms politidistrikt brukte Twitter til korte meldinger og statusoppdateringer. Operasjonssentralen startet med å kommunisere at det var en mulighet for at fire skiturister var tatt av snøskred i Tamokdalen.



Troms politidistrikt  
@polititroms

Følg

**#Tamokdalen:** En svensk mann savner sitt turfølge på fire i Blåbærfjellet. Flere mindre snøskred i området. Uviss om noen kan være tatt av skred. Politi og ambulanshelikopter er på vei til området, og frivillige redningsgrupper er varslet. Oppdateres.

07:56 - 2. jan. 2019

Figur 5. Twitter-melding onsdag 2.januar 2019 klokken 1956 (Troms politidistrikt, 2019b).

Gjennom Twitter valgte Troms politidistrikt å gå tidlig ut med uviss informasjon og ble selv en kilde til informasjon. Dette skjedde allerede under de første fasene av operasjon. Alternativet kunne vært å vente til det forelå mer bekreftet informasjon. Utfordringen med å vente er at andre kilder kan melde fra og da har ikke politiet samme mulighet for å styre hva som meldes og kvaliteten på informasjonen. Politiet utviser informasjonsmakt når de selv tar styringen på informasjonen.

Operasjonsleder opplevde en umiddelbar respons fra mediene etter at Twitter-meldingen ble skrevet. Operasjonslederen beskrev det slik: *«I det jeg twitret ble det ekstra påtrykk fra media, med både Sverige og Finland. Plutselig var de på telefon med direkteendinger på TV, radio og det som var»* (operasjonsleder). At hendelsen involverte utlendinger gjorde at pågangen fra media ble ekstra stor. Utfordringen med å gå tidlig med informasjon var at de ikke rakk å oppjustere egen kapasitet. Operasjonslederen beskrev det på denne måten:

*«Det var hektisk. Læring til egen del der var at da jeg twitret så burde jeg i forkant ha fått ut en eller annen til, en kommunikasjonsrådgiver eller påtroppende OL til å komme før. Så én kunne håndtert media, så kunne jeg sluppet å binde meg sånn opp til det, for jeg ble helt jammet ned av media. Da blir man litt satt ut på sidelinjen. Jeg ville gjerne følge mer med på det som skjedde inne på operasjonssentralen, ikke bare svare media. Det er mitt læringspunkt»* (operasjonsleder).

Informanten opplever at mediehåndteringen ble så omfattende at det gikk ut over ledelsen av redningsaksjonen. Om en slik ulykke skjer igjen så vil de skalert opp kapasiteten før Twitter-meldingen sendes ut. At informanten uttrykker læring kan tyde på en vilje til å utvikle seg, og at reelle hendelser er grunnlag for ny kunnskap.

Den samme kvelden stilte innsatsleder opp til intervju ute i innsatsområdet. Innsatslederen beskrev situasjonen slik:

*«Det er en svensk og tre finske statsborgere som har vært på tur i fjellet, opp til et fjell som heter Blåbærtinden. De har ikke kommet tilbake etter den fjellturen, og en person, en kjent av dem har klatret opp til ca 1000 meters høyde og møtte på et skred som hadde gått. Det er skispor som går inn i skredet. Vi klarer ikke å finne noe utgang fra det skredet» (innsatsleder).*

Innsatslederen fortalte hva som skjedde i en tidlig fase. Språket fremstår som dagligdags, for eksempel med «vært på tur» og «ikke kommet tilbake». Det er lett å skjønne hva som er situasjonen, og at det pågår arbeid med å finne de som ikke har kommet tilbake.



Figur 6. Twitter-melding onsdag 2.januar 2019 klokken 2259 (Troms politidistrikt, 2019b).

Twitter-meldingen er kort, informativ og har et relativt formelt språk. Meldingen bærer preg av å være en kort statusoppdatering og kan bidra til å informere media og øvrige lesere på sosiale medier. Meldingen fremhever at det pågår tverretattlig samarbeid, og at det er en beredskap klar til innsats når forholdene tillater det. Henvisningen til tidligere tweet med lovnad om oppdatering viser at oppdateringen kom som lovet. Forutsigbarhet kan bidra til å skape tillit.

### 5.1.2 Pressekonferanser med strategisk og operasjonell ledelse

Politidistriktets øverste strategiske leder og stabssjefen som øverste leder på operasjonelt nivå brukte pressekonferanser til å informere både media og publikum. Politimesteren ga en beskrivelse av stauts:

*«Andre flyvning inn i området var med kjentmann som observerte at det er store snømasser i området og med risiko for å sette inn bakkemannskaper for ytterligere leiting. I tillegg har Sea Kingen fra Banak vært inne og gjort de samme observasjonene og konklusjonene. Vi har altså ikke gjort funn i overflaten» (politimesteren).*

Politiet informerte hva som ble gjort, og at arbeidet skjedde i samråd med både kjentmann og forsvaret. Operasjonen beskrives som et kombinert samarbeid mellom profesjonelle aktører og lokal kompetanse. Dette samarbeidet symboliserer samvirke, kreativitet og tilpasning til situasjonen. Utsagnet avsluttes med *altså*, og er egnet til å gjenta hovedpoenget i budskapet.

Politiet ble også utfordret på om de har den rette kompetansen for slike situasjoner. Spørsmål om kompetanse kom allerede dagen etter. Stabssjefen ga media følgende svar på svar på spørsmålet:

*«Vi har i alle fall god kompetanse og god erfaring på å håndtere skred og vi har et veldig godt samarbeid rundt skredsituasjoner både med medisinfaglig personell og hovedredningsentralen og ikke minst de frivillige organisasjonene som gjør en formidabel innsats i disse tilfellene» (stabssjefen).*



Det vises til både kompetanse, erfaring og samvirke. Anledningen benyttes også til å fremheve de frivillige. Uttrykket er egnet til å skape tro på at redningstjenesten har det som skal til for å kunne gjøre jobben. Stabssjefen benyttet anledningen flere ganger til å beskrive det tverretatlige samarbeidet. Han beskrev avgjørelse om å ikke sende inne bakkemannskaper slik:

*«Vi har geologer på tur inn til innsatsleder-KO for å bistå oss med å vurdere skredfaren der inne. Vi er slik vi ser det i dag, alle skredfaglige miljøer er enige om at det ikke er forsvarlig å sende letemannskaper inn på bakken før vi har fått avklart skredfaren i området» (stabssjefen).*

Politiet uttrykker samarbeid med flere aktører og skaper legitimitet rundt beslutning ved å vise til støtte i skredmiljøene. Ordvalget *bistår* er egnet til å skape forståelse og understreke at politiet har ansvaret. Uttrykket *«slik vi ser det i dag»* er egnet til å forberede på at det kan bli endringer, og at vurderinger tas fortløpende overfor den konkrete situasjonen der og da.

Politiet gjennomførte den andre pressekonferansen omtrent to dager etter meldingen om skredet. Tilstede på denne pressekonferansen var politimesteren, stabssjefen og en klinikkoverlege ved UNN. Politimesteren innledet pressekonferansen på politihuset 4.januar slik:

*«Velkommen til pressekonferansen. Vi har siden onsdag klokken 16 lett etter fire savnede skiturister i blåbærfjellet i Tamokdalen i Troms. Vi har observert et stort skred ved toppen av (blåbær) fjellet og fryktet at de fire er tatt av skredet. En lang rekke villige og kompetente personer fra politi, helse og forsvar, frivillige mannskaper og kommune har stått klar til innsats. Men vanskelige værforhold har gjort dette til en krevende operasjon» (politimesteren).*

Innledningen er både høflig, formell og oppsummerende av status til nåværende tidspunkt. Utsagnet uttrykker både samvirke og kompetanse. Arbeidet vanskeliggjøres av en ytre og upåvirkelig faktor som været.

*«Operasjonen skifter nå status fra en redningsaksjon til et søk etter antatt omkomne. Denne beslutningen har vi tatt i samråd med hovedredningsentralen og UNN. De pårørende er informert om at vi nå leter etter antatt omkomne» (politimesteren).*

Det er politimesteren som tar den endelige beslutning om å skifte status fra redning til søk etter antatt omkomne (SEAO). Denne beslutningen tas sammen med de andre sentrale aktørene, og presenteres i dette tilfelle på denne måten. Avgjørelsen presenteres formelt og presentasjonen speiler alvoret. Informantene opplevde pressekonferansene på politihuset som vellykket ved at det var en informativ og anstendig orientering. Representantene fremstod som preget samtidig som de var fattet og kontrollert.

Politiet hadde med seg en representant fra det akuttmedisinske miljøet på UNN ved begge pressekonferansene. At representanter fra UNN og det akuttmedisinske apparatet supplerte politiet blir fremhevet som positivt fordi helse selv kan forklare den helsemessige delen av informasjonen. Klinikkoverlegen viste empati overfor de berørte ved å uttrykke følelser om at det er tungt. Samtidig uttrykte han en forståelse for at deres nærmeste har det verst. Klinikkoverlegen gjorde det på følgende måte:

*«Det er en blytung dag. Fire unge mennesker har mistet livet i et stort snøskred. Og for alle som har vært med på denne operasjonen så er det er fryktelig tung dag i dag, men det kan jo ikke måle seg med den smerten og den uutholdelige situasjonen som de fire familiene, kjærester og deres venner står i nå» (klinikkoverlegen).*

Informasjonen om at de fire har mistet livet bidrar også til å fortelle den brutale sannheten om at de faktisk har omkommet. Sitatet folkelig gjør innsatspersonellet ved å vise til at dette også påvirker dem. Samtidig anerkjenner det at de som står nærmest har det verst. Politimesteren uttrykte også empati da hun avsluttet pressekonferansen 4. januar. Politimesteren sa følgende:

*«Dette er vanskelig og vondt. Vi er nå opptatt videre av å følge opp de pårørende i samarbeid med helse og kommunens kriseteam. Jeg vil rette en stor takk til alle som har*

*bidratt så langt, ikke minst de frivillige og kommunens ressurser. Også en takk til de som skal bidra med å hente og bringe ut de forulykkede. Takk» (politimesteren).*

Politiet viste også følelser ved å beskrive situasjonen som vanskelig og vond. Det ble redegjort for strategien og veien videre. Politimesteren takket for innsatsen i redningsaksjonen, og takket på forhånd de som skulle hjelpe til i den neste fasen.

Informantene opplevde klinikkoverlegen som tydelig, konkret og direkte da det var nødvendig. Budskapet var både realitetsorienterende og tydelig. Klinikkoverlegen fortalte følgende på pressekonferansen:

*«Kloke folk har sagt at skredet vil alltid lure deg uansett hvor mye skredkurs du går på og hvor mye utstyr du har med deg. Det er slik at blir du tatt av skred og er helt begravd så er du på en måte overlatt til deg sjøl. Da må du enten grave deg ut sjøl, at du har noe gjenværende kapasitet, noen kroppsdeler ute av skredet eller at kameratene dine finner deg fort og graver deg ut fort. Overlevelseskurven er veldig bratt» (klinikkoverlegen).*

Etter pressekonferansen fulgte av journalistene opp med flere spørsmål, og klinikkoverlegen fikk dette: *«Du var ganske kontant på pressekonferansen her tidligere i forhold til overlevelsessjansene hvis man blir tatt av skred, de er egentlig veldig, veldig små?»*

*«De er veldig, veldig små og det er vi smertefullt klar over» (klinikkoverlegen).*

Klinikkoverlegen forklarer at skituristene utsetter seg selv for risiko, og når de blir tatt så er de avhengig av å redde seg sjøl. De som blir begravd har svært kort tid på seg til å bli frigjort for å overleve. Han sier indirekte at myndighetene ikke klarer å redde de som blir begravd i snøskred. Informantene opplevde det som strategisk å ta med en klinikkoverlege. En kommunikasjonsrådgiver uttrykte dette:

*«Det var lurt å ta med helse / UNN. Spesielt på den hvor vi gikk over fra å ikke lete etter overlevende. Når en klinikkoverlege eller helikopterlege sier noe om det så slipper man at noen stiller spørsmål ved den beslutningen. Når en lege sier at sjansene for*

*overlevelse er sånn og sånn, og nå har vi passert det punktet. Det er politiet som beslutter å bytte fase, men det er basert på råd fra de som kan faget» (kommunikasjonsrådgiver).*

Informanten fremhever at klinikkoverlegen kan bidra med å skape forståelse for at det ikke er noen teoretisk eller faktisk mulighet for at de har overlevd. En god forståelse rundt dette kan bidra til å fjerne tvil om innsatsen i skredområdet. Klinikkoverlegen bidrar til å skape forsoning og ro. Utsagnet viser at politiet forventer at det kan komme spørsmål rundt beslutningen. Klinikkoverlegen kan altså bidra til å fjerne støy og kritikk mot politiet.



*Figur 7. Pressekonferanse på politihuset i Tromsø.*

*(Foto: Rune N. Andreassen / NRK, 2019a)*

Rammene rundt pressekonferansene fremstår som profesjonell og egnet, jf. figur 7. Kommunikasjonsrådgiveren fremhevet fasilitetene på politihuset:

*«I forbindelse med at vi lagde nytt politihus så klarte vi å planlegge å lage et møterom som også kan brukes som pressekonferanse, med grei tilgang for media fra utsiden, og grei tilgang for politiet fra baksiden. Så har vi fått en lett vint måte å lage podium på, og en vegg med kameravennlig farge med politilogo, så har vi litt offisielle rammer. Det gir litt annet inntrykk, og indirekte tillit ved at man har litt ordnede forhold» (kommunikasjonsrådgiver).*

Politimesteren, stabssjefen og klinikkoverlegen utgjør en bredde av toppledere. Politiet som eier ansvaret for håndtering av operasjonen og krisekommunikasjonen stilte i flertall med sitt bakgrunnsbilde. Samtidig var det en toppleder fra helsevesenet tilstede for å svare for sitt fagfelt. Disse lederne symboliserer at operasjonen er forankret på høyeste nivå. Dette bildet symboliserer både alvoret i situasjonen og prioriteringen hos politiet og helsevesenet. Kroppsspråket og ordvalget var tilpasset situasjonen og alvoret ved at det var formelt, tydelig og utrykte empati for de berørte. Omgivelsene bidrar til å skape inntrykk av ryddighet og profesjonalitet.

### 5.1.3 Innsatsledelse

Pressekonferansene pågikk samtidig som innsatslederne uttalte seg til media ute ved innsatsområdet. Flere informanter trekker frem at det var både krevende og utfordrende å koordinere informasjonen mellom ulike steder og ulike talspersoner i et raskt tempo. En kommunikasjonsrådgiver beskrev dette på følgende måte:

*«Den dagen vi gikk over til å lete etter omkomne skulle stabssjefen gå live på i Tromsø, og innsatsleder skulle gå live fra innsatsstedet i Tamokdalen samtidig. Vi ville ikke si til media at vi lette etter omkomne før vi var sikker på at de pårørende var varslet, for det skal de slippe å få se på TV. Den bekreftelsen fikk vi noen sekunder like før de skulle på, så vi rakk akkurat å få bekreftet det, og koordinert, så vi fikk ut det samme budskapet begge plasser. Det hadde vi slitt med å rekke om vi ikke hadde satt ressurser på kommunikasjonssiden» (kommunikasjonsrådgiver).*

Krisekommunikasjonen innebærer tidspress og krever betydelig koordinering og samkjøring. Henvisningen til ressurser tyder på at apparatet bak talspersonene er større enn normalt, og kan tyde på at de tilpasser seg krisen.

Ute i innsatsområdet var det krevende forhold med en leteaksjon som ikke kunne gjennomføres på grunn av vanskelige værforhold. Også for innsatslederne var det krevende arbeidsforhold. En kommunikasjonsrådgiver beskrev arbeidsforholdene:

*«Den første dagen jeg var der så stod vi midt på vegen i Tamokdalen. Innsatsleder-KO var inne i innsatsleders bil og det var kummerlige forhold. Det fantes ikke mat, varm drikke og vi gikk og pisset i snøskavlene. Helikopteret landet på fylkesvegen. Uka etter flyttet vi over til et grendehus med større plass og varme. Vi rigget til og med en egen varmestue til pressefolkene hvor de fikk ladet og varmet seg litt, uten at de satt oppå politiet og de frivillige» (kommunikasjonsrådgiver)*

Kummerlige forhold fremstår som påregnelig i en tidlig fase. Politiet utbedret fasilitetene etterhvert som tiden gikk. Fasiliteter og tilrettelegging kan være virkemidler for å skape bedre arbeidsforhold og fremstå som mer profesjonell.

At Troms politidistrikt sendt en kommunikasjonsrådgiver ut til innsatsområdet til rådgivning og støtte var nytt. *«Vi hadde en kommunikasjonsrådgiver tett på stab, og en annen kommunikasjonsrådgiver tett på IL, og så hadde vi med en tredje i kommunikasjonsleddet. Da fikk vi koordinert, for det hadde ikke talspersonene tid til» (kommunikasjonsrådgiver)*. Å prøve ut nye ting på skarpe hendelser kan være risikabelt ved at samarbeidet og avklaringer ikke er trent og øvd på forhånd. Samtidig vitner det om en evne til å tilpasse seg situasjonen og forsterke der det er nødvendig.



Figur 8. Innsatsleder møter media i Tamokdalen. (NRK, 2019b)

Innsatslederne hadde aldri opplevd å ha med seg kommunikasjonsrådgivere ut i innsatsområdet tidligere. Det var en positiv opplevelse. Kommunikasjonsrådgiveren ute organiserte media slik at innsatslederne kunne gå rett til intervju. Figur 8 illustrer innsatsledernes arbeidsforhold og medietrykk. En av innsatslederne beskrev den nye metoden slik:

*«Vi hadde kommunikasjonsrådgiver sammen med oss i KO. Han kom inn, og det var veldig bra. For det første så hadde han oversikt over hva som var twitret ut fra operasjonssentralen og hva som var sagt til media på forhånd, og at de pårørende er varslet om det og det. Så når vi hadde de faste intervjuene på direkten så visste vi hva som ble kommunisert ut» (innsatsleder).*

En av de andre innsatslederne ga følgende beskrivelse av koordineringen: *«Før møter så fikk vi ut pressebriefene, men det ble sagt mer ut over det uten at vi var klar. Så vi ble satt litt til veggs på uttalelser fra Tromsø som vi ikke var klar over» (innsatsleder).*

Informantene opplevde i stor grad god koordinering internt, men det var episoder der dette ikke gikk helt som forventet ved at noen fortalte mer enn det som var avtalte på forhånd. Avvik fra planen kan være et stressmoment for de involverte, og kan bli oppfattet av media og publikum som dårlig koordinering eller utroverdig.

Innsatslederne opplevde den massive pågangen fra media som krevende. Operasjonen krevde ledelse, i tillegg skulle media håndteres forløpende. En av innsatslederne opplevde det slik: *«Det var et jævla kjøør på oss som innsatsledere fra dag til dag.» (innsatsleder).* En annen innsatsleder beskrev det på følgende måte:

*«Det gikk i ett hele tiden. Vi var i innsats, så måtte vi slite oss løs for da var det pressebrief. Så var det inn igjen, ut igjen om en time. Sånn var det hele tiden. Det var et jevnt trykk på informasjon hele tiden. Det var bare i starten at staben var ute og sa noe, de første dagene til det ble besluttet søk etter antatt omkomne, og da var det vi innsatsledere som overtok. Det var OPSen som twitret, også var det vi innsatsledere som uttalte oss på stedet» (innsatsleder).*

Å både skulle lede aksjonen og håndtere media er en dobbeltrolle som er krevende, spesielt under større hendelser. Informantene var samstemt i at de måtte være tydelig overfor media på når uttalelser kom, for ellers ville de bli spist opp fortløpende. Avtalene bidro til å skape bedre arbeidsforhold mellom uttalelsene for politiet, og forutsigbarhet for media.

#### **5.1.4 Kriseforberedelser**

Både operasjonsledere og innsatsledere beskriver at de ikke har hatt opplæring i krisekommunikasjon og mediehåndtering ut over reell oppdragsløsning før operasjonen. En operasjonsleder beskrev det slik: *«Vi har ikke noe trening på mediehåndtering. Men virkelige hendelser er god trening det også, og vi har ganske mye av det» (operasjonsleder).*

De opplevde likevel at det gikk veldig bra. Erfaring, væremåte og ro ble trukket frem som sentrale elementer. *«Vi øver lite på krisekommunikasjon og mediehåndtering. Det øver vi jo ikke på. Det er eneste på innsatslederutdanningen at vi har hatt bolker med det. Men den vanlige politimannen i gata har ingen opplæring» (innsatsleder).* Fraværende forberedelser kan resultere i at prestasjonene blir mangelfulle. I dette tilfellet virker det som krisekommunikasjonen gikk bedre enn forventet for innsatslederne. Mangelfulle forberedelser kan skape uro, usikkerhet og være en kilde til stress.

Innsatslederne opplevde at deres personlighet hjalp dem under krisekommunikasjonen. De opplevde også at deres alder og erfaring ga dem en solid plattform. En av dem forklarte krisekommunikasjonen deres på denne måten:

*«Vi har en medmenneskelig måte og uttrykke oss på. Hvis vi hadde uttrykt oss på en veldig militær og diktatorisk måte, en lite emosjonell måte, så tror jeg at vi ikke hadde fått så god tilbakemelding. Vi snakket på en måte som folk forstod, med de utfordringene vi hadde og at vi gjorde det vi kunne, at vi hadde alle ressurser men at det var andre faktorer som gjorde at vi ikke fikk gjort det vi gjorde. Vi snakket kanskje på en forståelig måte for folk flest» (innsatsleder).*



Ro og et folkelig språk er elementer som kan bidra til å skape inntrykk av kontroll. Det å kunne fremstå som rolig og behersket selv om man på innsiden opplever stress og usikkerhet beskrives som en kunst. Utsagnet tyder også på en bevissthet rundt viktigheten av å uttrykke empati i krisekommunikasjonen.

Godt pårørendearbeid virker å være et suksesskriterium for at kommunikasjonen med media og samfunnet skal bli bra. En av innsatslederne beskrev det på denne måten:

*«Vi følte at vi klarte å håndtere media bra fordi vi var i forkant i forhold til de pårørende. All informasjon med unntak av ett tilfelle ble gitt til de pårørende før vi gikk ut i media. Det var en støydemper. Det er alltid sånn at visst man sir ting i media før de pårørende får vite noe så blir det veldig ofte mye støy ut av det» (innsatsleder).*

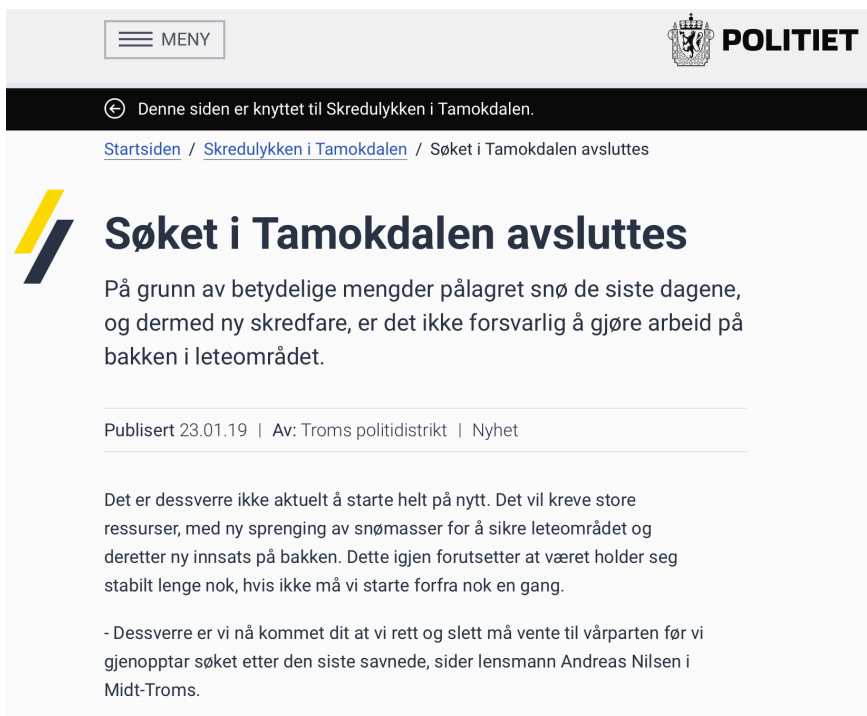
Å ivareta og prioritere de pårørende har vært et gjennomgående tydelig fokus. Utsagnet kan tyde på negative erfaringer fra tidligere, eller kunnskaper om at pårørendearbeidet påvirker den krisekommunikasjonen. Å ivareta de pårørende generer altså mindre støy.

### **5.1.5 Sosiale medier og internett**

Ved siden av Twitter, pressemeldinger og uttalelser ble det laget en plattform på nettsiden politiet.no hvor det ble publisert informasjon fortløpende. Det var ca. 20 publiseringer de første månedene. Meldingene på Twitter var korte og konkrete, gjerne med henvisning til mer informasjon på politiet.no.



Figur 9. Twitter-melding 23. januar 2019. Orientering om at søket avsluttes, med henvisning til publisering på [politiet.no](http://politiet.no) for mer informasjon (Troms politidistrikt, 2019b).

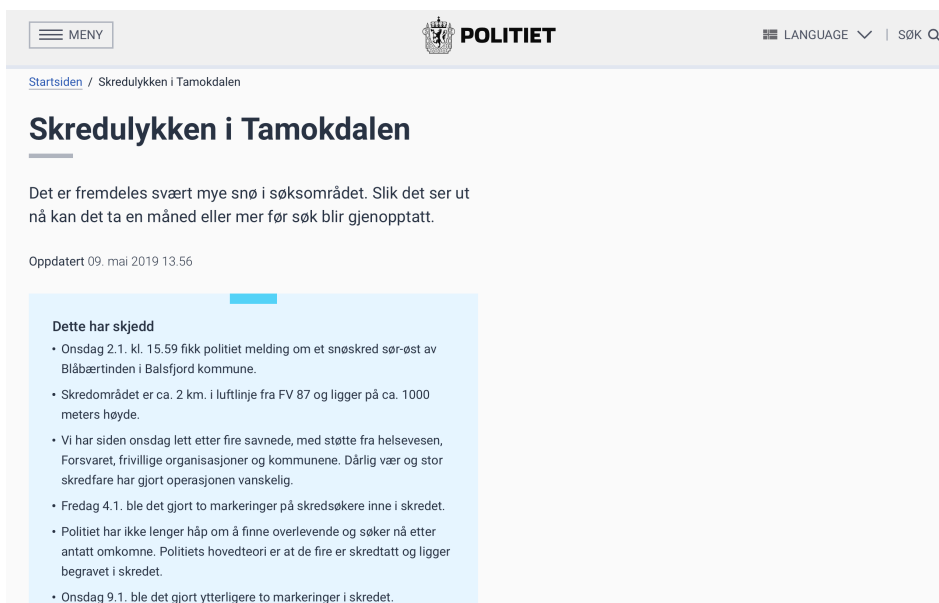


Figur 10. Publisering på internettsiden til Troms politidistrikt. Orienteringen om at søket avsluttes inneholdt flere opplysninger og mer informasjon enn det som ble publisert på Twitter, jf. figur 9 (Troms politidistrikt, 2019c).

Stab for kommunikasjon var fornøyd med internettløsningen. Dette var en variant de ikke har benyttet tidligere. En kommunikasjonsrådgiver beskrev internettsiden slik:

*«Vi prøvde ut noe som kalles en hendelsesside. Til vanlig legger vi ut en nyhet som kommer som en nyhetsstrøm. Nå lagde vi en teknisk mulighet hvor vi får ut mer informasjon på samme side. Der får vi opp Twitter-feeden som oppdaterer seg sjøl. Der får vi pressemeldingene når de kommer, også har vi faktabokser med «dette har skjedd» med litt mer statisk informasjon. Vi hadde også en periode «råd til publikum». På et tidspunkt ble det lagt ned ferdsselsforbud i området, for at folk ikke skal ta seg inn på egenhånd. Det gjør vi ikke så ofte, og det er et poeng å få ut. Vi la også ned et flyforbud i området for å ikke forstyrre helikoptertrafikken som flyr inn de frivillige. Forbudet omfatter også droner, så det må vi også fortelle folk om» (kommunikasjonsrådgiver).*

Internettsiden var oversiktlig og informativ, jf. figur 10 og 11. Den bidro til å gi et oppdatert bilde av situasjonen. Nettsiden fremstår som ryddig og profesjonelt utformet. Et slikt tiltak kan skape godt helhetsinntrykk. Tekniske løsninger med automatisk oppdatering fra Twitter frigjør kapasitet. Det å prøve noe nytt kan både være utfordrende ved at man ikke har systematiske erfaringer, men vitner også om evne til å være kreativ og løsningsorientert når krisen først er der.



Figur 11. Hendelsesside på Troms politidistrikt sine nettsider med faktaboks «Dette har skjedd». (Troms politidistrikt, 2019c).

Nettsiden politiet.no eies av politidirektoratet, og hvert enkelt politidistrikt har egne sider innenfor nettstedet. At Troms politidistrikt ikke eier siden gjør at de må kontakte politidirektoratet for statistikker over publisering. Troms politidistrikt opplevde at informasjonen fra nettsiden ble videreformidlet og delt med publikum. Samtidig opplevde de at bildene de delte ikke var av god nok kvalitet ved at de var tatt på tidspunkter med mye mørke. En kommunikasjonsrådgiver beskrev løsningen på bildeutfordringene:

*«Vi slet litt med bilder. På en av dagene det var helikoptertrafikk så fikk vi fikk til, uten at det forhindret eller forsinket redningsarbeidet, å sende fotograf fra media inn med helikopter. Da sendte vi opp en fra NRK med film / video, og en stillbildefotograf fra scanpix som tok stillbilder. Det var med avtale om at de måtte dele bildene med alle de andre, såkalt pool-ordning. Da fikk YLE, altså NRK i Finland, levende bilder fra NRK osv.» (kommunikasjonsrådgiver.)*

Bilder kan si mer enn tusen ord. Å tilrettelegge for media viser helhetsforståelse for at en krise har mange aktører, og at media er sentral siden de formidler krisekommunikasjonen videre.

Tilretteleggingen gjorde også at politiet fikk hjelp til å formidle rammefaktorene. En kommunikasjonsrådgiver forklarte hvorfor de slapp media opp i helikopter over skredet:

*«Da vi slapp media opp i helikopter for å ta bilder den dagen var vi helt sikre på at det ikke forsinket operasjonen. Vi gjorde det også den dagen for å få formidlet hvor vi er i verden og hvordan forholdene er. Hvis du sitter i Helsingfors og skriver for Finlands største avis så sier det deg ikke noe at det er på 1000 meter i Blåbærfjellet. Å få bilder ut var litt viktig for og formidle at det ikke var fordi vi var treg at det ikke skjedde noe» (kommunikasjonsrådgiver).*

At politiet hjalp media gjorde at politiet selv fikk hjelp til å formidle de håpløse arbeidsforholdene. Hvis samfunnet forstår at det var vanskelige forhold kan det ro rundt beslutningene om å ikke iverksette arbeidet før det var bedre værforhold. Utfallet fremstår som gjensidig nytte av hverandre.

#### **5.1.6 Strategi for krisekommunikasjon**

Politibetjentene fortalte meg i intervjuene at de hadde en strategi for krisekommunikasjon med tydelig fokus på de pårørende. De ville prioritere de pårørende og sørge for at de ble ivaretatt og fikk tett oppfølging. Alt av informasjon skulle gå til de pårørende før media og samfunnet for øvrig fikk tilgang til denne informasjonen. Politiet brukte en taushetserklæring som de frivillige måtte signere tidlig i aksjonen for å sikre at ingen opplysninger kom på avveie. *«Vi ga ikke ut informasjon før de pårørende var varslet. Vi hadde taushetserklæring med alle som var i innsats for vi ønsket ikke bilder, SMS eller MMS som kunne bli lekket av andre» (innsatsleder).* Alle de frivillige måtte med andre ord skrive under taushetserklæring tidlig i redningsaksjonen for å forebygge lekkasjer.

Bruken av taushetserklæring overfor de frivillige kan være et dilemma. På den ene siden vil et slikt tiltak kunne virke som en nødvendig påminnelse om profesjonalitet og bidra til økt kontroll på hva som publiseres og når det skjer. På den andre siden vil en slik erklæring kunne bli oppfattet som mistillit av de som må signere denne. Mistillit internt kan påvirke samarbeidsklimaet negativt. I et slikt perspektiv kan det fremstå som at Troms politidistrikt var

villig til å ofre samarbeidsklimaet for å sikre kontroll på informasjonen og forhindre uønskede lekkasjer.

Informantene visste ofte at de pårørende fikk informasjon først, og at de ville unngå at de pårørende fikk meldinger gjennom media. De ønsket å skape ro for de pårørende ved at de alltid fikk informasjonen fra politiet. En kommunikasjonsrådgiver forklarte dette:

*«Vi har et planverk i PBS, politiets beredskapssystem, også finnes det et detaljert planverk som er tilpasset hvert distrikt som vi støtter oss på i hendelser og øvelser. Det ble tidlig bestemt at de pårørende skulle komme fremst. Det er helt naturlig, men det er lett å glemme. Vi bestemte oss for at vi skulle ha en god håndtering av de pårørende, og så skal media få vite ting etterpå. Det har vært en rød tråd. Det andre var å få forklart hva vi står overfor. Vi brukte litt tid på å forklare hvorfor det her tok tid, og hvorfor vi ikke fikk satt inn mannskaper oppe i fjellet. Vi så behovet for å formidle hvorfor vi holdt på så lenge som vi gjorde, og det synes jeg vi lykkes med» (kommunikasjonsrådgiver).*

Politiet hadde en klar strategi om å prioritere pårørende og formidle de vanskelige forholdene. Både håndtering av pårørende og skape mening og troverdighet rundt beslutninger er eget til å forebygge potensielt støy. Det er både forventet og respektfylt å fokusere på de pårørende. For de pårørende kan det være belastende å få ny informasjon gjennom media. Ved å gi informasjonen til pårørende først har politiet og samarbeidspartnerne informasjonsmakt og kontroll på hvilken informasjon de pårørende får, og de kan samtidig si noe om kvaliteten på informasjon. Det vil for eksempel være forskjell på sikker observasjon og tvetydige instrumentsignaler. Det er ikke sikkert slike nyanser kommer tydelig frem om andre videreformidler informasjonen.

I tillegg til at det er verdifullt å prioritere pårørende så vil denne strategien også forebygge støy for politiet. Misfornøyde pårørende som går ut under en aksjon kan skape en ekstra krise for politiet. Å formidle forholdene virker naturlig for politiet, men også dette vil forebygge støy rundt avgjørelser i operasjonen. At de ville få samfunnet til å forstå kan både være et ønske om at samfunnet skal skjønne den reelle situasjonen, men det er også et virkemiddel for å skape

tillit. Hvis publikum forstår at det er vanskelige forhold så forstår de lettere at det ikke kan gjøres noe mer, og det kan igjen skape troverdighet og aksept rundt beslutninger og arbeidet som utføres.

## 5.2 Internasjonal oppmerksomhet

Operasjonen omhandlet utenlandske skiløpere, involverte utenlandsk media og ga internasjonal oppmerksomhet. Dette ga mer trykk fra media enn normalt, og det ble oppfattet som en ekstra og uvant faktor i krisekommunikasjonen. Presset gjorde at det samlet sett gikk betydelig tid med til mediehandtering og forberedelser, midt i en krevende redningsoperasjon. Opplevelsene med internasjonal oppmerksom ble beskrevet slik av en innsatsleder:

*«Intervjuene gikk jo fort, vi brukte ikke så lang tid på det. Men mentale forberedelser, det å sitte og tenke at nå er det én time til jeg skal på direktesendt TV, og det jeg sier på TV blir stående for all etertid. Sier jeg noe som støter pårørende med ting som dem ikke har blitt informert om så blir det bråk av det også. Det gikk ganske mye mental kapasitet på å forbedre hva man skal si for noe, og det kjente jeg på» (innsatsleder).*

Å drive krisekommunikasjon fremstår som en belastning for de som står i det. Basale behov som mat og drikke kunne bli avglemt eller bortprioritert. De som uttaler seg står i et krysspress mellom å ivareta pårørende, holde seg til avtalt manus internt og samtidig være så åpen og tilgjengelig for media som mulig. Utsagnet tyder på at innsatslederen reflekterte forløpende om krisekommunikasjonen og hvordan vedkommende skulle opptre. Den kan også tyde på at krisekommunikasjon under større hendelser krever større forberedelser fordi utfallet av en svak opptreden blir større enn ved vanlige hendelser.

Ett av trekkene ved krisekommunikasjon ved større hendelser virker å være mer bruk av direktesending. Å stå i en direktesending på et annet språk fremstår som en av de største utfordringene.

*«En ting er å svare på norsk på direktesendt TV, noe annet er det å svare utenlandsk media på engelsk med faguttrykk som jeg ikke visste hva var. Men etterhvert gikk det av seg sjøl. Jeg har fått utrolig mange meldinger fra folk som har syns at vi har håndtert media på en veldig god måte under den aksjonen her» (innsatsleder).*

Å måtte formulere seg på et annet språk på direkten i en alvorlig sak er krevende. Gode tilbakemeldinger fra omgivelsene ga selvtillit og senket stressnivået. Selv profesjonelle aktører er mennesker med behov for anerkjennelser. I en hektisk situasjon så kan det å anerkjenne hverandre være et virkemiddel for å skape økt trygghet og bedre prestasjoner.

### **5.3 Tillit**

Informantene opplever at politiet evnet å skape tillit gjennom krisekommunikasjon. De pårørende hadde førsteprioritet og informasjonen gikk til de før den ble offentliggjort. Tidlig informasjon på flere fronter med pressekonferanse, innsatsleder på stedet og publiseringer bidro til bred dekning. Informantene opplevde også at politiet gjorde alt som kunne gjøres i redningsarbeidet. De opplevde også at de skape forståelse for de håpløse arbeidsfoldene i fjellet.

Informantene fremhevet verdien av samspill og hjelp fra publikum. Klinikkoverlegen beskrev samarbeidet med publikum slik: *«Vi har en veldig oppmerksom lokalbefolkning som sier i fra til nødsentralene når det har vært skred» (klinikkoverlegen).* Når det skjer hendelser så er publikum flink til å varsle nødsentralene. Det vitner om tillit til nødetatene, og denne tilliten ønsker de å ivareta. Nødsentralene ønsker ikke at publikum skal unngå å varsle. Dette utsagnet er egnet til positiv forsterkning ved at man oppmuntrer og anerkjenner de som melder i fra til nødsentralene.

Samspill og tverretatlig samarbeid kan bidrar til å skape tillit. *«I forhold til overgangen til søk etter antatt omkomne så har vi støttet oss veldig til de medisinskfaglige vurderingene som UNN har bistått oss med» (stabs sjefen til media).* Avgjørelsene fremstår som mer troverdig når de er tatt i samråd med de som kan fagfeltet best. Troverdighet er et virkemiddel for å skape tillit.



Utsagnet uttrykker også en ydmykhet i forhold til at politiet ikke kan alt. Uttrykt ydmykhet kan vitne om at man er lydhør og åpen, noe som igjen kan bidra til tillit.

Både åpenhet og bevissthet rundt åpenheten kan bidra til å skape tillit, og en innsatsleder sa følgende til media: *«Ønsker ikke å kommentere detaljer for vi må få informert de pårørende på en skikkelig måte før vi kan si noe til media» (innsatsleder)*. Her sier innsatslederen at de har mer informasjon, men at de pårørende skal prioriteres, og at informasjonen deretter vil komme til media og publikum. Slike grep skaper inntrykk av ærlighet og ryddighet. Det kan også være egnet til å symbolisere at man vet, men man har valgt å holde igjen. Dette kan skape inntrykk av kontroll på situasjonen.

Det ble satt inn store ressurser i søket og håndtering av krisen. At det var tilstrekkelig med ressurser ble bekreftet som en oppfatning av media gjennom sin spørsmålsstilling. *«Man får jo samtidig et klart inntrykk av at det her ikke har blitt spart på noen ressurser. Det som var mulig å mobilisere i denne situasjonen har blitt mobilisert. Er det rett oppfattet?» (journalist under intervju av politiet)*.

Politiet har lyktes med å forklare at det ikke er ressursene som påvirker håndteringen, men vanskelige forhold i innsatsområdet. At det er satt inn store ressurser bidrar til å skape inntrykk av god håndtering av krisen. Når kriseinnsatsen fremstår som solid forebygger det støy og mistillit til politiet og samarbeidspartnere.

Informantene opplevde at politiet tok media og krisekommunikasjon på alvor og hadde fokus på det. De hadde media i underbevisstheten gjennom operasjonen, og det virker som en utbredt forståelse blant informantene for at media også har en jobb som må gjøres. Talspersonene var i stor grad tilgjengelig, og kommunikasjonen var i stor grad åpen og ærlig. En innsatsleder fortalte dette:

*«Hvis du er veldig stresset og føler at du ikke har overskudd til å håndtere media så kan det bli en greie. Dem er der og gir seg ikke. Dem må ha informasjon og du må sette av tid. Du må kunne uttale deg til media. Vi hadde en god tone med media og det tror jeg*

*hjalp på. De hadde ingen mistanker om at vi visste eller hadde mer enn det vi hadde» (innsatsleder).*

Gjennom åpenhet med media har politiet klart å skape harmoni rundt krisekommunikasjonen. Når media opplever at de får den informasjonen de trenger så slår de seg til ro. Det var en avtale om at politiet tok kontakt så snart det var ny informasjon tilgjengelig.

Informantene opplevde en veldig positiv respons både fra pårørende, media og publikum. En av innsatslederne beskrev det slik:

*«De pårørende er veldig fornøyd, media er veldig fornøyd, vi fikk skryt fra den finske og svenske ambassaden. Veldig mange er fornøyd opp mot håndtering av media og med den informasjonen som de har fått. Vi begrunnet hvordan det var og de lener seg tilbake og er fornøyd med det» (innsatsleder).*

En annen innsatsleder beskrev sin opplevelse slik:

*«Media ga uttrykk for at de var veldig fornøyd. Vi har fått meldinger både fra finsk og svensk riksdekkende media. I Finland har de skrevet en artikkel om politiets håndtering av denne saken opp mot media. Det virker som media var veldig fornøyd altså. Det var ingen misnøye å oppspore der, og de fikk den informasjonen de trengte og vel så det trur jeg» (innsatsleder).*

Å forklare og skape mening trekkes frem som et positivt element. Informantene opplever at kommunikasjonen bidro til å dekke informasjonsbehovet. De uttrykker også at berørte forsoner seg med tilstanden og faktum. Det kan bety at pårørende og samfunnet forstår de at omkomne var sjanseløse og at livene deres ikke kunne reddes da ulykken først skjedde.

Informanter poengterte at responsen var veldig positiv, og langt ut over det normale. En innsatsleder beskrev den gode responsen på denne måten:

*«Jeg har aldri vært med på en aksjon som har gitt så god tilbakemelding fra media som den her aksjonen. Media bruker ikke å si at dette var veldig bra, men de har sendt meldinger, mail og uttalt seg der og da. Det virker som media ikke har manglet informasjon, men at de har fått informasjon til rett tid. Jeg tror Troms pd har fremstått som ryddig og samarbeidsvillig» (innsatsleder).*

Informantene opplever tilbakemeldingene og responsen som uvanlig positiv og har ikke opplevd det slik tidligere. De sitter med en følelse av at de har klart å med å dekke informasjonsbehovet, og at det ble formidlet på en hensiktsmessig måte da behovet var der.

Det er en oppfatning blant informantene at det har vært lite kritikk, og at dette kan skyldes innsatsen både med redningsaksjonen og krisekommunikasjon. En kommunikasjonsrådgiver fortalte følgende:

*«Det er gjort et godt stykke arbeid, inkludert politiet som har ledet det. Det har gitt lite kritikk. Vi har hatt veldig godt samarbeid og tett forhold med de frivillige, så de har ikke hatt noe å kritisere. Når vi har hatt tett oppfølging av de pårørende så har det ikke kommet noe kritikk der heller. Da er det ingen igjen som kan kritisere om man sier det litt enkelt. Tidligere har det kommet kritikk når man har feilet på samarbeidet med de frivillige, helse eller har vært for dårlig på å holde de pårørende orientert. Hvis de ikke får svar fra politiet så spør de ut i lufta eller til media» (kommunikasjonsrådgiver).*

Informanten argumenterer for at hvis man lykkes med de elementene i krisekommunikasjon så gir det et totalbilde hvor det rettes lite kritikk. Godt samarbeid internt og håndtering av pårørende fremheves.

Informantene mener at politiet i stor grad evnet å skape tillit gjennom krisekommunikasjon. En av innsatslederne ga følgende beskrivelse:

*«Etter det jeg klarer å finne av det jeg har lest, så er det ingen kritikk opp mot de avgjørelsene som har blitt tatt. Tilliten var nok veldig høy til de avgjørelsene som ble*

*tatt. De så hele tiden av vi gjorde det beste vi klarte, og vi prøvde og vi prøvde, og jobbet hardt når vi fikk muligheten til det. Så jeg tror tilliten etter denne aksjonen ble veldig bra. Pressen var veldig fornøyd med måten vi gjorde det på» (innsatsleder).*

Innsatslederne ønsket tilbakemeldinger og har aktivt lett etter respons. De føler de har klart å speile behovet og dekket dette gjennom innsats både i redning og i krisekommunikasjon. Når man leter etter tilbakemeldinger kan dette tyde på at man er åpen for tilbakemeldinger og forbedringer.

#### **5.4 Kriseutnyttelse**

Informantene opplevde i liten grad at operasjonen ble politisert og brukt som argument i politiske debatter. Et unntak fra dette er debatten om redningshelikopter i Troms. Kommunikasjonsrådgiveren beskrev det slik:

*«Det var noen som var tidlig ute etter skredulykken og argumenterte for at man må ha helikopter på Bardufoss. Det er et poeng som vi ikke er motstander av. For vi er veldig glad for å ha helikopterberedskap på Bardufoss, og har erfart gjennom år at det er langt fra redningshelikopter fra Bodø og Banak. Det var nok noen som så muligheten for å bruke den her hendelsen til å belyse at helikopter er en viktig ressurs, og den her hendelsen er forså vidt et ganske godt eksempel på at vi har hendelser hvor man ikke kommer så langt uten helikopter» (kommunikasjonsrådgiver).*

Skredet i Tamokdalen blir altså brukt som argument i debatten om helikopter i Troms. NRK hadde en artikkel med fylkesmannen i Troms. I denne artikkelen vises til behov for helikopter med henvisning til skredet i Tamokdalen (NRK, 2019c). Slike hendelser kan bli brukt i et politisk spill, men hendelser kan også være eksempler som viser problemstillingen i praksis.

Fravær av kriseutnyttelse fra andre trenger ikke bety at Troms politidistrikt selv ikke har utnyttet krisen. Skredulykken har vært en gylden anledning til å profilere politidistriktet. Mediepågangeren har gitt Troms politidistrikt en enorm scene og mulighet for å fremstille seg på

en solid måte. God håndtering av Troms politidistrikt kan skape tillit og sørge for at samarbeidsklimaet blir bedre for fremtidige hendelser. En slik hendelse kan også utnyttes med hensikt om å få publikum til å varsle ved senere hendelser. Det var helsevesenet og ikke politiet som poengterte hvor hjelpeløs man er i et snøskred, og at det er lite nødetatene får gjort. Kanskje dette var en bevisst strategi for Troms politidistrikt for å forebygge at folk ikke melder fra ved skred, men det sier empirien ingenting om. Skredulykken i Tamokdalen har gitt Troms politidistrikt en mulighet til å vise seg frem.

Et umiddelbart inntrykk av mediedekningen underveis og etter skredet i Tamokdalen tyder på lite kriseutnyttelse fra samtlige aktører. Etter skredulykken i Tamokdalen har det for eksempel vært lite fokus på hva myndighetene og samfunnet gjør overfor (utenlandske) skiturister som drar på risikoturer i Troms. Fokuset på turistnæringen fremstår som fraværende.

## 6 Drøfting

I dette kapittelet vil jeg drøfte teori og empiri. Kapittelet er delt inn i emner som krisekommunikasjon i Troms politidistrikt, kriseutnyttelse og samfunnets kriserespons.

### 6.1 Krisekommunikasjon i Troms politidistrikt

Skredulykken i Tamokdalen hadde flere elementer av krise ved at situasjonen krevde flere menneskeliv og krevde en ekstraordinær innsats. Det ble en omfattende operasjon som oppstod raskt, men med svært lang varighet. 't Hart & Boin (2001) beskriver slike kriser som «Long-shadow crises». En saktebrennende krise er egnet til å avdekke svakheter i beredskapsarbeidet ved at den kommer raskt, og dens lange varighet gir potensiale til politisk påvirkning.

Skredet skapte en situasjon med usikkerhet, press, ansvar og store krav slik Rosenthal med kollegaer (2001) beskriver. Politiet hadde ansvaret for aksjonen, jf. politiloven § 27, men var avhengig av å samvirke med aktører som HRS, helsevesenet, forsvaret, kommunen, konsulater, NGI, FORF og lokale kjentmenn. Dette samsvarer med teori om at slike hendelser involverer personer og organisasjoner som man ikke samarbeider med til daglig (Olsen et al., 2007). Olson (2000) argumenter for at det kan være utfordrende å samarbeide med aktører man ikke jobber med til vanlig. Operasjonen var krevende og utfordret både lederskapet og evnen til å ta vanskelige beslutninger, noe som samsvarer med teoriene til Boin & 't Hart (2003). Troms politidistrikt stod brått i en krevende situasjon.

Da skredet ble meldt måtte politiet iverksette umiddelbare livreddende tiltak, planlegge og gjennomføre innsatsen. Politiet stod i en krevende redningsinnsats med dårlig flyvær og med stor skredfare i området. Å drive krisekommunikasjon samtidig som man håndterer krisen er utfordrende og i tråd med flere teorier (Olson 2010, Boin et al., 2013). Politiet stod altså overfor både håndtering av en krise og håndtering av krisekommunikasjon.

Troms politidistrikt startet med å kommunisere hendelsen ut på Twitter mens situasjonen enda var uklart. Det ble publisert en kort tweet før operasjonsleder utdypet dette gjennom uttalelser

til media på telefon kombinert med uttalelser fra innsatsleder ute i innsatsområdet. Det ble videre avholdt pressekonferanser og ytterligere intervju ute i innsatsområdet. Politiet publiserte også pressemeldinger og laget en hendelsesside på internettsiden politiet.no. Alle disse tiltakene sørget utgjorde en bred informasjonsplattform for å dekke de ulike informasjonsbehovene.

Det ble raskt kommunisert hva som skjedde, hvem som hadde ansvaret og veien videre. Det kom jevnlig oppdateringer og informasjonen var tilgjengelig både media og i stor grad publikum for øvrig. Politiet evnet dermed å få budskapet frem til de som trengte den og oppfylte på den måten målene for krisekommunikasjon i staten (FAD, 2009). Tilbakemeldingene har vært svært positive og tyder på at Troms politidistrikt gjennom mangfoldige kilder i stor grad har lyktes med å dekke den store etterspørselen for informasjon.

Dersom en organisasjon i liten grad bidrar til krisekommunikasjon, eller lar media få enerett på budskapet, kan det føre til at informasjonen fremstilles i større grad som ytterpunkter. McConnell (2011) argumenter for at media kan forsøke å «finne helter og syndebukker». Troms politidistrikt gikk tidlig ut og tok eierskap til informasjonen, og hadde en aktiv rolle gjennom krisekommunikasjonen. At de har stilt opp på pressekonferanser, intervju, twitter og internett gjør at de i stor grad har fått presentere budskapet direkte selv. De har også skrevet pressemeldingene for egen hånd. Ved å ta aktiv styring på informasjonen så presenteres den i større grad slik politiet ønsker at den skal presenteres. Dette kan lede til historier med færre helter og syndebukker. Troms politidistrikt har med andre ord utvist informasjonsmakt, gjort budskapet til sitt eget og blitt en foretrukken kilde.

Både innsatsledere og operasjonsledere peker på lite opplæring og trening på krisekommunikasjon før hendelsen. Med utgangspunkt i at de opplever å ha liten opplæring og trening så har tilbakemeldingene kanskje vært uventet positive fra både pårørende og media. Boin & 't Hart (2003) viser til at det er en forventning om at ledere er godt forberedt på enhver krise. De viser til at det i praksis ofte er manglende forberedelser som følge av konkurrerende fokus i det daglige. Dette tilfellet tyder på at ledere ikke er godt forberedt på en slik krise. Hva som er årsaken til manglende forberedelser i dette tilfellet sier ikke empirien noe om.

Hvordan kan man lykkes med håndteringen om man ikke har opplæring? Informantene pekte på lang erfaring fra reelle og skarpe oppdrag som svært verdifullt i denne situasjonen. Informantene viser til at en fremtoning som utstråler ro, empati og et folkelig språk har bidratt positivt og gitt et godt inntrykk. Dette samsvarer med teoriene til Boin & 't Hart (2003) om det visuelle kan ha positiv betydning. Det handler altså om en personlig evne til å uttrykke kontroll selv om man opplever innvendig stress og usikkerhet.

Spørsmålet videre blir hvordan resultatet ville vært om det var tjenestemenn med både manglende erfaring og manglende opplæring som stod i rollene? Det kan selvfølgelig være nøye planlagt at de med erfaring er de som brukes i slike roller. Men hvis det er mangelfull opplæring og trening på krisekommunikasjon så vil det utgjøre en latent sårbarhet slik Olson (2000) beskriver. Det er en sårbarhet som vises når påkjenningen kommer, og som kunne vært unngått om man har en bedre kultur for opplæring og utvikling av ledere.

Informantene trekker frem hjelp og støtte fra kommunikasjonsrådgiverne som positivt. Stab for kommunikasjon kan virke som en barriere som tetter eventuelle «svake lag» i organisasjonen under en slik påkjennning som skredet i Tamokdalen. Det kan være utfordrende for Troms politidistrikt å sørge for at alle til enhver tid har oppdatert kompetanse og trening. På den andre siden kan det være risikabelt å stole på at tjenestemenn i sentrale roller har erfaringer som gjør at de virker i det konkrete oppdraget. Sentrale elementer for god krisekommunikasjon virker å være opplæring, erfaring og personlighet i kombinasjon med støtte og hjelp.

Å svare media er en av ledernes mange roller (Boin & 't Hart, 2003). Informantene opplevde mediehandteringen som svært tidkrevende. Å både skulle lede og svare media vekselvis og samtidig var belastende. Når lederne forteller at det følte de var tilgjengelig for media, og i stor grad dekket etterspørsel, så kan dette ha hatt en negativ påvirkning på deres evne til å faktisk lede operasjonen og innsatsene. Dette sier imidlertid ikke empirien noe om. Det er ikke utenkelig at lederne har vært mer opptatt av krisekommunikasjonen enn krisehandteringen for å sikre et godt omdømme slik Power (2004) beskriver, hvor det viktigste er å fremstå som god. Samtidig bør lederne ta ut tilstrekkelig avstand til at de unngår å bli for delaktig i detaljene, og heller holde seg på sitt nivå slik de bør, jf. Boin og kollegaer (2005). I et slik perspektiv vil



kanskje «mediepausene» bidra til at lederne ikke blir for detaljfokusert i sin utførelse av lederansvaret, og som bidrar til at de oppnår den nødvendige avstanden til oppdraget. En avstand som bidrar til oversikt og et helhetsfokus.

Å bruke egne mediekontakter ved større hendelser og kriser slik at lederne kan bruke mer av sin tid på ledelse kan være et alternativ. Dette vil igjen kunne bryte med likhetsprinsippet. Men å sette ut mediehåndteringen bryter kanskje mindre med likhetsprinsippet enn at lederen i praksis bruker svært liten tid på å lede fordi mediehåndtering i større hendelser blir så omfattende.

En mulighet for å avlaste mediehåndteringen er bruk av «dabling» i sentrale funksjoner, som for eksempel politimester, stabssjef, operasjonsleder og innsatsleder når det oppstår ekstraordinære hendelser. Doble roller i kritiske faser kan sikre at en har én til å lede, og én til å håndtere krisekommunikasjon utad. Å sette ut mediehåndtering til dedikerte personer ved kriser fremstår som et alternativ for å oppnå både god ledelse av håndteringen og sørge for god krisekommunikasjon.

## **6.2 Tillit**

Politiet har et klart mål om å skape og opprettholde tillit (FAD, 2009). Olsen med kollegaer (2007) argumenter for at det er krevende å skape tillit, samtidig som det er lett å ødelegge den. Å skape mening og legitimitet bidrar til å skape tillit (Boin et al., 2013). Troms politidistrikt opplevde en situasjon som lett kan føre til skader på langvarig opparbeidet tillit.

Informantene opplevde at store deler av kommunikasjonen gikk ut på å informere og skape forståelse. De fremhever at de brukte mye tid på å formidle de vanskelige vær- og skredforholdene som rådet. Hvis pårørende og publikum har forståelse for beslutningene som er tatt så forebygger dette støy. Kritik og støy rundt beslutningene kan virke negativt inn på tilliten. At tilbakemeldingene har vært så samstemt gode som informantene oppgir må ha virket positivt inn på tilliten.

Troms politidistrikt hadde en tydelig og synlig strategi om å prioritere de pårørende. Det fremstår som at media fikk tilgjengelig informasjon så snart denne var avklart med de pårørende. Dette kom til uttrykk i situasjoner hvor politiets representant ikke ønsket å avsløre detaljer før de pårørende var varslet. Slike grep gjør det tydelig og forutsigbart at det er de pårørende som får informasjonen først, deretter vil media og publikum få informasjon så snart det lar seg gjøre. Tydelig, åpen og forutsigbar informasjon fremstår som bidrag til både å opprettholde og øke tilliten.

Krisekommunikasjonen bærer også preg av bredt samarbeid og støtte fra fagmiljøer når politiet for eksempel sier at de har støttet seg til medisinske vurdering ved skifte av status i redningsoperasjonen. Faglig støtte kan skape troverdighet rundt beslutninger. Om politiet forteller at det ikke er mulig å overleve flere døgn begravd i snøskred så fremstår dette som mindre troverdig enn at en klinikkoverlege gjør det. Støtten viser også en ydmykhet i forhold til egen kompetanse. Ydmykheten kan uttrykke at man er læringsvillig og åpen for tilbakemeldinger. Når man er ydmyk på noen kan det også virke styrkende for troverdigheten i andre tilfeller fordi organisasjonen uttrykker bevissthet rundt egne styrer og svakheter. Krisekommunikasjonen bygger tillit når man støtter seg til samarbeidspartnere med kompetanse.

### **6.3 Kriseutnyttelse**

Kriser og krisekommunikasjon er et marked for kriseutnyttelse. Boin med kollegaer (2009) viser til at det kan oppstå konkurrerende narrativ rundt kriser. Det kan skje ved at aktører eller media presenterer krisen slik man oppfatter den eller mener den er. Dette gir ulike inntrykk av alvorlighet, ansvar, sammenheng og årsak. Mulighetene for å skape narrativ øker for hvert ledd ved at det oppstår koding og dekoding ved hvert ledd. Kommunikasjon er subjektiv og dette skaper muligheter for å vri situasjonen dit man ønsker den ('t Hart, 1993). Skredet i Tamokdalen er en hendelse som kan brukes og utnyttes for å fremme meninger og politikk både internt og eksternt. Informantene opplevde i liten grad at hendelsen ble brukt. Det kan være at skredet i ingen eller liten grad har blitt brukt. Det kan også være tilfeller av kriseutnyttelser som informantene ikke tenker over det fordi det skjer diskret. Det kan hende at krisen i liten grad har

blitt utnyttet fordi Troms politidistrikt aktivt har gått ut med informasjon på egen hånd. Færre kommunikasjonsledd gir færre muligheter for å skape narrativ.

En kommunikasjonsrådgiver merket seg at noen brukte skredet i Tamokdalen tidlig i debatten om redningshelikopter. «Det var noen som var tidlig ute og si at dette en hendelse som viser at man må ha helikopter på Bardufoss» (kommunikasjonsrådgiver). Skredet i Tamokdalen ble altså en mulighet i argumentet for helikopter, og skredet kan gi ekstra moment til debatten. Dette stemmer med teorien til Boin og kollegaer (2009) om at hendelser og eksempler blir brukt for å skape ekstra kraft. Kommunikasjonsrådgiveren mener denne hendelsen er egnet til å belyse behovet for helikopter, og uttrykker at det er et faktisk behov for redningshelikopter. Ved kriseutnyttelse og politisering kan man oppleve at poenget eller betydningen blir maksimert for å skape ekstra kraft (Boin et al., 2009). I hvilken grad dette skjedde her er vanskelig å vurdere.

Empirien viser ingen tydelige tegn til at politiet selv har brukt hendelsen som et argument i debatten. Det kan ha vært hensiktsmessig av Troms politidistrikt da det ikke er gunstig å bruke kriser til å «selge egen politikk», jf. Boin med kollegaer (2013). Kriser endres raskt og det kan føre til at så slike argumenter blir selvmotsigelser. Det kan igjen lede til spørsmål knyttet til fokuset hos de som håndterer krisen. Skredet i Tamokdalen var en krise som ble utnyttet og brukt som argument i samfunnsdebatten om redningshelikopter.

Krisehåndtering kan være en trussel for myndighetene som håndterer den fordi krisen kan avdekke svakheter eller mangelfull respons. Dersom det skapes avviksoppfatning i samfunnet kan krisen gi ringvirkninger og lange skygger (t'Hart & Boin, 2001). Dersom man ikke lykkes med krisekommunikasjonen så kan krisen også føre til en dobbeltkrise, jf. Johansen og Frandsen (2007). Troms politidistrikt kan ha opplevd svakheter og manglende håndtering, og at dette bevisst er underkommunisert for å unngå negativt fokus, jf. Boin med kollegaer (2009). Troms politidistrikt stod i en situasjon hvor deres svakheter kunne bli avslørt.

Tilbakehold av negativ informasjon kan forebygge negative inntrykk og bidra til at situasjonen normaliseres. Samtidig kan denne strategien gi en «svingdøreffekt» som resulterer i dobbelt så

mye negativitet om sannheten kommer frem (Boin et al. 2009). Studien finner ingen tydelige tegn til at Troms politidistrikt bevisst har fremstilt egen håndtering som mer positiv enn den virkelig var. Hvis det er tilfelle at så har skjedd så kan det tyde på at de har lykket med dette. Tilbakemeldingene og responsen på krisekommunikasjon har vært usedvanlig positive. Det fremstår som at Troms politidistrikt har gitt et positivt inntrykk uansett om det er tilfelle eller ikke. I et slikt perspektiv så kan man si at kriser kan være egnet til å gi et (ufortjent) godt inntrykk av myndighetene som håndterer krisen.

Hypotesen som ligger til grunn basert på teorien er at det er flere faktorer som påvirker *potensialet for kriseutnyttelse*. Krisens *påregnelighet* i dette tilfellet var et snøskred som tok skiturister. De har hatt viljestyrte handlinger om å utsette seg for risiko ved å gå topptur med skiutstyr for å få en opplevelse, selv om det var usikre forhold i området. De omkomne skituristene tok en risiko. Det endte med en naturkatastrofe - et snøskred. Naturkatastrofer blir ofte sett på som en uforutsigbar eller uhåndterlig hendelse, og som kan føre til at mennesker slår seg til ro med at det ikke er noe man kan gjøre så mye med, jf. Rosenthal med kollegaer (2001). Klinikkoverlegen styrket et slik perspektiv gjennom uttalelser som at skredet vil lure deg og at du må redde deg selv. Påregneligheten i denne skredulykken kan bli oppfattet som upåregnelig, og / eller som en selvvalgt risiko de omkomne selv utsatte seg for. Et slikt inntrykk gir lavt potensiale for kriseutnyttelse og kritikk mot myndighetene.

Potensialet for kriseutnyttelse påvirkes også av *myndighetenes kriserespons* og *krisekommunikasjon*. Funn i studien tyder på at Troms politidistrikt har fått positive tilbakemeldinger på krisekommunikasjon ved at de både håndterte pårørende og media på en solid og dekkende måte. Hvis de pårørende opplever mangelfull håndtering kan det gi økt potensiale for støy. Dersom publikum for øvrig opplever mangelfull håndtering vil også dette være en potensiell støykilde.

Funnene i studien tyder på at Troms politidistrikt mestret både kriseresponsen og krisekommunikasjonen, og at dette samlet sett gir lavt potensiale for kriseutnyttelse. Hvis krisens påregnelighet, myndighetenes kriserespons og krisekommunikasjon tilsier at det er lite grunnlag for kritikk så gir det media fraværende muligheter for å utnytte krisen underveis og i

etterkant. Oppsummert fremstår mediens tilbakemeldinger som svært positiv. Det virker som det har vært svært lite støy og kritikk i media i etter skredet i Tamokdalen.

En skredulykke med det tragiske utfallet at fire skiturister omkom vil utvilsomt prege både pårørende, venner og samfunnet. Påvirkninger ut over de naturlige reaksjonene kan være kritikk mot myndighetene, med mediestorm og krav om at ledere må gå eller lignende. Hvis man ser bort fra de naturlige sorgreaksjonene synes denne ulykkens påvirkningen på samfunnet å være liten. Det kan skyldes lavt potensiale gjennom faktorene *krisens påregnelighet, myndighetenes respons og krisekommunikasjon* og dertil *mediens muligheter*. Studien tyder på at disse faktorene samlet sett har gitt lav potensiale for kriseutnyttelse og dermed bidratt til minimal påvirkning på samfunnet. Funnene i empirien og studien oppleves å være i tråd med hypotesen.

Om man legger til grunn at hypotesen og funnene i studien sammenfaller, så må man likevel vurdere sammenfallets kausalitet. Det kan være tilfeldig at hypotesen og empirien stemmer, og med et slikt perspektiv kan man stille seg tvilende til resultatet. På den andre siden så har studien i det minste ikke avkreftet hypotesen med at potensialet ved krisen, responsen, håndteringen og mediens muligheter påvirker graden av kriseutnyttelse og dermed påvirkningen på samfunnet. Det ville derfor vært interessant å vurdere teorien opp mot en annen situasjon hvor legitimiteten fremstår som mindre.

## 7 Konklusjon

I dette kapitlet vil jeg forsøke å oppsummere og konkludere studiens funn. Jeg vil også forsøke å knytte dette opp mot forskningsspørsmålene.

### 7.1 Troms politidistrikt brukte flere virkemidler ved krisekommunikasjonen

Basert på teori, empiri og drøftingen mener jeg å kunne vise at Troms politidistrikt har benyttet en rekke virkemidler ved krisekommunikasjonen etter skredulykken i Tamokdalen. Det første forskningsspørsmålet var *hva kjennetegner krisekommunikasjon i Troms politidistrikt under skredet i Tamokdalen?* Studien tyder på at Troms politidistrikt tok aktivt grep om krisekommunikasjonen og ble en foretrukken kilde til informasjonen. Gjennom å bruke Twitter, pressekonferanser, intervjuer, pressemeldinger og en egen hendelsesside på internett klarte de i stor grad å informere, skape mening, forståelse og dekke det enorme behovet for informasjon underveis og i etterkant av skredet.

Flere av informantene opplevde mangelfull trening og forberedelse før hendelsen fant sted. De opplevde også usikkerhet og betydelig stress underveis ved å måtte håndtere redningsaksjonen og krisekommunikasjon samtidig. Til tross for mangelfulle forberedelser klarte politiets representanter å fremstå med ro, trygghet og et folkelig språk. Tidligere erfaringer og personlighet ble trukket frem som en sentrale elementer bak den opplevde suksessen. Politiets kommunikasjonsrådgivere koordinerte, organiserte og hadde en støttende rolle i krisekommunikasjonen. Troms politidistrikt brukte egnede fasiliteter med tilrettelegging for media, og de oppfattet seg som imøtekommende og åpen. Responsen på krisekommunikasjonen har vært svært positiv og tillitsfull både fra pårørende, media og samfunnet for øvrig.

Studiens andre og tredje forskningsspørsmål var hvilke kommunikative verktøy og elementer ble vektlagt i uttalelser under og etter hendelsen? Hvilke virkemidler bruker Troms politidistrikt i sin krisekommunikasjon for å fremstå tillitsbyggende og troverdige?

Studien tyder på at politiet brukte betydelig tid på å informere om hva som har skjedd, samt å redegjøre for planene i arbeidet fremover. Beslutninger og avgjørelser inkluderte fagmiljø der det fremstod som naturlig. Politiet uttrykte også empati overfor de som ble berørt.

Troms politidistrikt fokuserte på at de pårørende hadde førsteprioritet og at media og publikum deretter ville bli informert fortløpende så snart det lot seg gjøre. Informantene opplevde at de i stor grad var åpen og tilgjengelig for media.

Politiet gjennomførte pressekonferanser på politistasjon med egnede omgivelser og symboliserte på denne måten profesjonalitet og kontroll. Ute i innsatsområdet sørget de for at mediene fikk ta del i et grendehus for at også de skulle utføre jobben sin så godt som mulig. Politiets la til rette for at det ble publisert bilder og video fra skredområdet da det lot seg gjøre uten å påvirke innsatsen.

## **7.2 Kriseutnyttelse avhenger av krisens potensiale**

Basert på teori, empiri og drøfting tyder studien på at det er flere faktorer som påvirker potensialet for kriseutnyttelse. Trekk ved hendelsen og krisens påregnelighet vil sammen med myndighetenes kriserespons og krisehåndtering gi et potensial for media til å utnytte krisen. Potensialene samlet sett gir en mulighet for påvirkning på samfunnet ut over de ordinære sorgreaksjonene.

Tragedien i Tamokdalen oppstod ved at skiturister selv oppsøkte risiko. Skredet utgjør enorme naturkrefter og berørte mennesker kan i liten grad håndtere dette utover umiddelbar kameratredning. Myndighetene har i liten grad blitt holdt ansvarlig for at ulykken oppstod. Troms politidistrikts kriserespons og krisekommunikasjon har gitt gode tilbakemeldinger, og deres samlede innsats har generert lite støy og misnøye. Dette har gitt media begrensede muligheter for kritikk og påvirkning. Summen av alle disse faktorene har gjort at følgepåvirkningene på samfunnet har vært svært liten.

### **7.3 Prinsipper for god krisekommunikasjon**

Med bakgrunn i litteraturgjennomgangen og datanalysen som er utført i studien, fremstår flere prinsipper som kjennetegn for god krisekommunikasjon. Myndighetene bør *gå tidlig ut å vise eierskap*. Det må *uttrykkes empati* og forståelse for krisens konsekvenser. Myndighetene bør *prioritere pårørende*. Myndighetene bør *visе åpenhet* om kriser. Krisekommunikasjonen trenger et *hensiktsmessig språk*. Profesjonalitet kan uttrykkes gjennom *pene og egnede fasiliteter*.

### **7.4 Begrensninger i studien**

Denne studien gir manglende innsikt i den interne krisekommunikasjonen. Med utgangspunkt i at det ble gjennomført forholdsvis mange uttalelser til media fra flere representanter, så ville det vært meget interessant å belyse internkommunikasjonen bedre. Et slikt fokus vil også kunne gi et bredere og dypere grunnlag for å forstå mediehandteringen. Studien viser heller ikke hvordan redningsarbeidet faktisk forløp, dets kjennetegn eller responsens kvalitet. Innsikt i redningsarbeidet kan gi økt forståelse for strategiene som ble benyttet. Innsikt i redningsarbeidet kan også gi et bedre bilde av hvilken effekt krisekommunikasjon har på omgivelsene.

Økt antall intervjuer kunne gitt større grad av metning og innsikt i tematikken. At studien er gjennomført i egen organisasjon har også åpenbare svakheter i forhold til subjektivitet. Studien må derfor vurderes med utgangspunkt i disse aspektene. Kvalitative studier har en utfordring i subjektivitet, og med forskning i egen organisasjon vil denne negative effekten øke ytterligere. Studien kan likevel være et bidrag til å belyse problemstillinger ved krisekommunikasjon for senere studier.

### **7.5 Forslag til videre forskning**

Studien etterlater seg flere spørsmål. Hvordan vil teoriene om potensiale for kriseutnyttelse med utgangspunkt i trekk ved hendelsen, kriserespons, krisekommunikasjon og medienes potensiale virke på samfunnet ved hendelser med mindre legitimitet? Denne studien kan tyde på at



samfunnets forsoning etter kriser avhenger av faktorer ved hendelsen. Dette er et perspektiv som kan være interessant å studere nærmere. Et annet interessant tema er hvorvidt ledere bør sette ut mediehåndtering eller ta dette på egen hånd under store og krevende hendelser, i hensikt å fokusere mer på ledelse av operasjonene.

Studien har en grunnleggende tro på at kriseelementer påvirker hverandre. I forlengelsen av og ha et slikt perspektiv er det interessant å se på mulige påvirkninger og effekter mediehåndtering under kriser kan ha for kriseresponsen. Det ville vært spennende å sett på eventuelle endringer i kriserespons som følge av krisekommunikasjonens iboende potensial.

## 8 Litteraturliste

Adams, J. (1995). *Risk*. London: UCL Press.

Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K. H. & Sandve, K. (2004). *Samfunnssikkerhet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Beck, U. (1992). *Risk Society. Towards a New Modernity*. London: Sage Publications Ltd.

Boin, A. & 't Hart, P. (2003). Public Leadership in Times of Crises: Mission Impossible? *Public Administration Review*, 63(5), 544–553.

Boin, A., 't Hart, P., Stern, E. & Sundelius, B. (2006). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. New York: Cambridge University Press.

Boin, A., 't Hart, P., & McConnell, A. (2009). Crisis Exploitation: Political and Policy Impacts of Framing Contests, *Journal of European Public Policy*, 16(1), 81-106.

Boin, A., Kuipers, S. & Overdijk, W.(2013). Leadership in Time of Crises: A Fremwork for Assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79 – 91.

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder - En grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2007). Veileder i krisekommunikasjon. Hentet fra:

<https://www.fylkesmannen.no/globalassets/fm-rogaland/dokument-fmro/forvaltning/brosjyrer-og-rettlearar/informasjonsberedskap.pdf>

Engen, O. A. H., Kruke, B. I., Lindøe, P. H, Olsen, K. H., Pettersen, K. A. (2017). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Oslo: Cappelen Damm Adademiske.

Fornyings – og administrasjonsdepartement (2009). Statens kommunikasjonspolitikk. Hentet fra:

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/informasjonspolitikk/statens\\_kom\\_pol\\_web.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/informasjonspolitikk/statens_kom_pol_web.pdf)

Fjeldstad, S. B. & Sunde, E., W. (2011) *Effekter av krisekommunikasjon for omdømmet. En casestudie av Gilde under E.coli-krisen*. (Mastergradsavhandling) Norges handelshøyskolen, Bergen. Hentet fra: <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/168907/Fjeldstad%20og%20Sunde%202011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Grønmo, S. (2015). *Samfunnsvitenskapelig metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

't Hart, P. (1993). Symbols, Rituals and Power: The Lost Dimensions of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crises Management*, 1(1), 36-50.

't Hart, P & Boin, A. (2001). Between Crises and Normalcy: The long Shadow of Post-Crises Politics, i Rosenthal, U., Boin, A. & Comfort, L. K (2001). *Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C. Thomas publisher LTD.

Jacobsen, D. I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johansen, W. & Frandsen, F. (2007) *Krisekommunikation: Når virksomhedens image og omdømme er truet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Justis- og beredskapsdepartementet (2017). Instruks for departementenes arbeid med samfunnssikkerhet (samfunnssikkerhetsinstruksen). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2017-09-01-1349>

Justis- og beredskapsdepartementet (1995). Lov om politiet (politiloven). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>

Det kongelige justis – og politidepartement. St.meld.nr 17 (2001-2002): *Samfunnssikkerhet. Veien til et mindre sårbart samfunn*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/ee63e1dd1a16409fa0bb737bfda9279a/no/pdfa/stm200120020017000dddpdfa.pdf>

Kruke, B. I., Olsen, O. E. & Hovden, J. (2005). *Samfunnssikkerhet – forsøk på begrepsfesting*. Stavanger: Rogalandsforskning.

Kruke, B. I. (2012). Samfunnssikkerhet og krisehåndtering: Relevans for 22.juli 2011. Notat 7/12. 22.juli kommisjonen.

McConnell, A. (2011) Success? Failure? Something in-between? A Framework for Evaluating Crisis Management, *Policy and Society*, 30(2), 63-76.

Mehmetoglu, M. (2004), *Kvalitativ metode for Merkantile Fag*. Fagbokforlaget.

Nilssen, V. (2012) *Analyse i kvalitative studier*. Universitetsforlaget.

Norges geotekniske institutt (2019, 26.mars). *Teknisk notat*. Oslo. Hentet fra: <https://www.politiet.no/politiet-informerer/skredulykken-i-tamokdalen/skredulykken-i-tamokdalen/ngi-rapport/>

NOU 2000:24. (2000). Et sårbart samfunn. Utfordringer for sikkerhets – og beredskapsarbeidet i samfunnet. Oslo: Justis- og politidepartementet.

NOU 2017:9. (2017). *Politi og bevæpning. Legalitet, nødvendighet, forholdsmessighet og ansvarlighet*. Oslo: Departementenes sikkerhets – serviceorganisasjon.

Nordahl, E., (2017). *Toppturer i Troms*. Oslo: Fri Flyt AS.

NRK (2019a). Bildet «Tungt» ved Rune N. Andreassen. Hentet fra <https://www.nrk.no/troms/-det-er-umulig-at-noen-overlever-noe-slikt-1.14366637>

NRK (2019). Har funnet en person i rasområdet. Hentet fra: [https://www.nrk.no/video/PS\\*da525276-d90a-4e89-93a7-c4695f551309](https://www.nrk.no/video/PS*da525276-d90a-4e89-93a7-c4695f551309)

NRK (2019c). Krever ny helikopterbase: Det er et stort hull i kartet. Hentet fra: <https://www.nrk.no/troms/fylkesmannen-krrever-bedre-beredskap-i-troms-etter-skredulykken-i-tamokdalen-1.14369571>

NRK (2019b). Redde dem som ikke reddes kan. Hentet fra: <https://www.nrk.no/troms/xl/redde-dem-som-ikke-reddes-kan-1.14366342>

NRK (2019). Siste nytt om snøskredet: Politiet holder pressekonferanse. Hentet fra: <https://www.nrk.no/troms/fire-savnet-etter-skred--er-bekymret-for-sikkerheten-til-redningsmannskapene-1.14363922>

Olsen, O., E., Kruke, B., I. & Hovden (2007). Societal Safety: Concept, Borders and Dilemmas. *Journal of Contingencies and Crises Management*, 15(2), 69-79.

Olson, R. S. (2000). Toward a Politics of Disaster: Losses, Values, Agendas, and Blame. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 18(2), 265-287.

Politidirektoratet (2007). *Håndbok i krisehåndtering (PBS1)*. Oslo: Statens trykkeri.

Power, M. (2004). *The Risk Management of Everything*. London: Henty Banks.

Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Farnham: Ashgate Publishing Limited.

Rosenthal, U., Boin, A. & Comfort, L. K (2001). *Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C. Thomas publisher LTD.

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

Roux-Dufort, C. (2007). Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions? *Journal of Contingencies and Crises Management*, 15(2), 105-114.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thomas, W. I., Thomas, D. S., (1928). *The Child in America: Behavior Problems and Programs*. New York: A. A. Knopf.

Troms politidistrikt (2017). *Innbyggerundersøkelsen 2017*. Hentet fra:  
<https://www.politiet.no/globalassets/04-aktuelt-tall-og-fakta/innbyggerundersokelsen/innbygger-troms-2017-media.pdf>

Troms politidistrikt (2019a, 31.mai). *Om oss*. Hentet fra:  
<https://www.politiet.no/om/organisasjonen/politidistrikter/troms/om-troms/organisering-og-ledelse/>

Troms politidistrikt (2019, 4.januar) *Pressekonferanse fra politihuset i Tromsø*. Hentet fra:  
<https://twitter.com/polititroms/status/1081201348446744576>

Troms politidistrikt (2019b, 31.mai). Twitter. Hentet fra:  
<https://twitter.com/polititroms>

Troms politidistrikt (2019c, 31.mai). *Skredulykken i Tamokdalen*. Hentet fra:  
<https://www.politiet.no/politiet-informerer/skredulykken-i-tamokdalen/skredulykken-i-tamokdalen/>

VG (2011, 7.april). Skutertragedien i Finnmark. Det siste bildet. Hentet fra:  
<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/Kovy6/skutertragedien-i-finnmark-det-siste-bildet>

## 9 Vedlegg

### 9.1 Informasjonsskriv og tillatelse til forskning hos Troms politidistrikt

Vedlegg

## Informasjonsskriv og tillatelse til forskning

### Krisekommunikasjon i Troms politidistrikt «En casestudie av skredulykken ved Blåbærtinden»

Jeg gjennomfører en masterstudie i samfunnssikkerhet ved UiT Norges Arktiske Universitet. Studien fokuserer på hvordan krisekommunikasjonen i Troms politidistrikt var underveis og i etterkant av skredulykken ved Blåbærtinden januar 2019. Formålet med studien er å bidra til økt kunnskap om krisekommunikasjon.

Jeg har utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hva kjennetegner krisekommunikasjonen til Troms politidistrikt under skredulykken ved Blåbærtinden?
- 2) Hvilke kommunikative verktøy og elementer ble vektlagt i offisielle uttalelser under og etter hendelsen?
- 3) Hvilke virkemidler bruker Troms politidistrikt i sin krisekommunikasjon for å fremstå tillitsbyggende og troverdige?

Veileder for studien er førsteamanuensis Reidar Staupe-Delgado.

I studien er det ønskelig å gjennomføre flere intervju, herunder av ansatte i Troms politidistrikt. Alle informanter vil bli anonymisert ved navn. Ved intervjuene ønsker jeg å gjøre lydopptak for å få med mest mulig informasjonen. Underveis og etter intervjuene vil jeg ta notater. Den enkelte må samtykke både til deltakelse og eventuell bruk av lydopptaker. Deltakelse for den enkelte er fullstendig frivillig, og informantene kan når som helst trekke seg fra deltakelse uten å måtte opplyse eventuelle årsaker.

Det er kun jeg og veileder som har tilgang til notater og eventuelle lydopptak underveis i studien. Etter at studien er gjennomført vil både notater og eventuelle lydopptak bli slettet.

Jeg har utarbeidet intervjuguide for å belyse temaene i oppgaven. Intervjuguide for ansatte i Troms politidistrikt ligger vedlagt. Det er ønskelig at informantene forklarer seg så fritt som mulig om temaene for oppgaven.

Arnold Skimelid

**Samtykke til at det kan gjennomføres studie av Troms politidistrikt, herunder at ansatte i Troms politidistrikt ved frivillighet kan delta i studien.**

X

ALE B. SJØVEKLEID



Tromsø, 21/5 - 2019

NB: DET PRESISERES AT TRUSHETSBELAGT INFORMASJON  
IKKE MÅ DELES.

## 9.2 Informasjonsskriv og samtykkeskjema ansatte i Troms politidistrikt

Vedlegg

# Informasjonsskriv og samtykkeskjema

## Krisekommunikasjon i Troms politidistrikt «En casestudie av skredulykken ved Blåbærtinden»

Jeg gjennomfører en masterstudie i samfunnssikkerhet ved UiT Norges Arktiske Universitet. Studien fokuserer på hvordan krisekommunikasjonen i Troms politidistrikt var underveis og i etterkant av skredulykken ved Blåbærtinden januar 2019. Formålet med studien er å bidra til økt kunnskap om krisekommunikasjon.

Jeg har utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hva kjennetegner krisekommunikasjonen til Troms politidistrikt under skredulykken ved Blåbærtinden?
- 2) Hvilke kommunikative verktøy og elementer ble vektlagt i offisielle uttalelser under og etter hendelsen?
- 3) Hvilke virkemidler bruker Troms politidistrikt i sin krisekommunikasjon for å fremstå tillitsbyggende og troverdige?

Veileder for studien er førsteamanuensis Reidar Staupe-Delgado.

I studien vil det gjennomføres flere intervju. Alle informanter vil bli anonymisert. Ved intervjuene ønsker jeg å gjøre lydopptak for å få med mest mulig informasjonen. Det er valgfritt om det tas lydopptak. Underveis og etter intervjuene vil jeg ta notater. Det er kun jeg og veileder som har tilgang til notater og eventuelle lydopptak underveis i studien. Etter at studien er gjennomført vil både notater og eventuelle lydopptak bli slettet.

Jeg har utarbeidet intervjuguide for å belyse temaene i oppgaven. Samtidig ønsker jeg at informantene forklarer seg så fritt som mulig om temaene for oppgaven.

Deltakelse i studien er fullstendig frivillig, og informantene kan når som helst trekke seg fra deltakelse uten å måtte opplyse eventuelle årsaker. Informantene vil anonymiseres i studien.

Arnold Skimelid

### **Samtykke til deltakelse i studie om krisekommunikasjon i Troms politidistrikt**

Informantens underskrift bekrefter at vedkommende har fått informasjon om studien, frivillighet og hva deltakelsen innebærer:

---

Den frivilliges underskrift og dato

### **Samtykke til bruk av lydopptak under intervju**

---

Den frivilliges underskrift og dato



### 9.3 Intervjuguide ansatte i Troms politidistrikt

#### Vedlegg 3 Intervjuguide ansatte i Troms politidistrikt

##### **Skredulykken**

Hva kjennetegner denne skredulykken?

Var dette en krise, og i så fall på hvilken måte?

Beskriv din rolle og kjennskap til skredulykken ved Blåbærtinden?

##### **Krisekommunikasjon i Troms politidistrikt**

Hva kjennetegnet krisekommunikasjon under og etter skredulykken ved Blåbærtinden?

Metoder

Verktøy

Forberedelser

Gjennomføring

Intern og ekstern kommunikasjon

Fokus og vektlegging

Strategi

Etterarbeid

Hvordan implementerte Troms pd planlagte og trente strukturer?

Hvordan oppfatter du krisekommunikasjonen under denne ulykken i forhold til prinsippene ansvar, likhet, nærhet, samvirke?

##### **Krisekommunikasjonsrespons**

Hvilken respons var det på krisekommunikasjonen for skredulykken ved Blåbærtinden?

Hvor kom responsen fra og hvordan var den?

Vil krisekommunikasjonen ved dette oppdraget påvirke politiets tillit, og i så fall hvordan?

## 9.4 Meldeskjema NSD



### **NSD sin vurdering**

#### **Prosjekttittel**

Krisekommunikasjon i Troms politidistrikt

#### **Referansenummer**

587901

#### **Registrert**

05.05.2019 av Arnold Skimelid - ask022@post.uit.no

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

UiT Norges arktiske universitet / Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi / Ingeniørvitenskap og sikkerhet

#### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Reidar Staupe-Delgado, reidar.staupe-delgado@uit.no, tlf: 48141690

#### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

#### **Kontaktinformasjon, student**

Arnold Skimelid, arnold\_skimelid@hotmail.com, tlf: 91732162

#### **Prosjektperiode**

01.01.2019 - 01.06.2019

#### **Status**

06.05.2019 - Vurdert med vilkår

#### **Vurdering (1)**

---

##### **06.05.2019 - Vurdert med vilkår**

##### **FORENKLET VURDERING MED VILKÅR**

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet har lav

personvernulempe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrædelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi gir derfor prosjektet en forenklet vurdering med vilkår.

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Dersom du følger vilkårene og prosjektet gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet, vil behandlingen av personopplysninger være i samsvar med personvernlovgivningen.

## VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører prosjektet i tråd med kravene til informert samtykke
2. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrædelser
3. At du følger behandlingsansvarlig institusjon (institusjonen du studerer/forsker ved) sine retningslinjer for datasikkerhet
4. At du laster opp revidert(e) informasjonsskriv på utvalgssiden(e) i meldeskjemaet og trykker «bekreft innsending», slik at du og behandlingsansvarlig institusjon får korrekt dokumentasjon. NSD foretar ikke en ny vurdering av det reviderte informasjonsskrivet.

### 1. KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Du må påse at informasjonen minst omfatter:

- Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du/dere behandler opplysninger om den registrerte basert på deres samtykke
- Retten til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- Retten til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv:

[http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon\\_samtykke/informere\\_om.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html)

Det er ditt ansvar at informasjonen du gir i informasjonsskrivet samsvarer med dokumentasjonen i meldeskjemaet.

### 2. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2020.

### 3. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med

behandlingsansvarlig institusjon.

#### NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkår 1 og 4 følges, er det NSD sin vurdering at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkår 1 til 4 følges, vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet, vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og dataportabilitet (art. 20).

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkår 1, vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### MELD ENDRINGER

Dersom den planlagte behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Elizabeth Blomstervik  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

