

Arabi Suntharalingam
Elisa Helene Giske Alnes
Mimi Sophia Emilie Husebye

Aldri la en god krise gå til spille Never Waste A Good Crisis

Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon
Veileder: Trond Stiklestad
April 2024

Arabi Suntharalingam
Elisa Helene Giske Alnes
Mimi Sophia Emilie Husebye

Aldri la en god krise gå til spille **Never Waste A Good Crisis**

Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon
Veileder: Trond Stiklestad
April 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Førord

Vi ønsker å takke alle som har bidratt til vår bacheloroppgave. En spesiell takk til våre informanter fra Høyre og Hans Geelmuyden for deres lærerike innsikter og veiledning. Til tross for å ikke være direkte aktører i aksjesaken, har informantene bidratt med verdifulle perspektiver som har vært avgjørende for å besvare vår problemstilling. Disse individene, med deres unike ståsted og innsikt i organisasjonen, har beriket vår forståelse av hvordan Høyres håndtering av aksjesaken har påvirket tillit og lojalitet internt og eksternt. Deres posisjon utenfor sakens kjerne har gjort det mulig for oss å få en bredere forståelse av sakens implikasjoner, samt organisasjonens responsstrategier. Gjennom å analysere disse perspektivene har vi kunnet trekke konklusjoner som er godt fundert og tilfredsstillende for kravene til å svare på vår problemstilling. Deres bidrag har dermed vært uvurderlige i vår søken etter å avdekke de dypere lagene av hvordan politiske kriser, som aksjesaken, former organisatoriske og politiske landskap.

Vi er også takknemlige for vår veileder Trond Stiklestad ved NTNU Handelshøyskolen for hans uvurderlige støtte og tilbakemeldinger. Takk til medstudenter, kolleger og familiemedlemmer for oppmuntring og engasjement rundt oppgavens problemstilling og videre arbeid. Samarbeidet med dere alle har vært essensielt for vår oppgave.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Sammendrag

Det politiske landskapet i Norge har den siste tiden vært preget av mange saker knyttet til habilitet, mistillit og usikkerhet, noe som har utfordret offentlighetens tillit til politiske organisasjoner. I denne bacheloroppgaven ønsker vi å grundig undersøke Høyres bruk av krisestrategier under aksjesaken høsten 2023 som involverte Erna Solberg og Sindre Finnes. Videre vil vi studere hvordan strategiene som ble implementert for håndteringen av saken påvirket Høyres omdømme, lojalitet og tillit både innad i partiet og utad blant deres interessenter. Hensikten med oppgaven er å danne en forståelse for ledelsens og organisasjoners sårbarhet i kriser, ved å undersøke tematikker som kriseledelse, kommunikasjon og omdømme. På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling: "Hvordan har Høyres bruk av krisestrategier i aksjesaken påvirket partiets organisatoriske endring og ledelsespraksis?".

For å besvare problemstillingen har vi valgt en kvalitativ datainnsamlingsmetode, ved å utføre dybdeintervju ved hjelp av semistrukturerte intervjuguider. Vi har foretatt informantintervjuer med sentrale personer i organisasjonen, samt et ekspertintervju med PR- og omdømme-ekspert Hans Geelmuyden. En tematisk analyse ble videre valgt for å analysere de innsamlede dataene. Empirien vi opparbeidet oss gjennom dybdeintervjuene, ble videre i drøftingen kombinert med sentrale teoretiske rammeverk. For å besvare problemstillingen valgte vi ut fire hovedtematikker: kriseledelse, krisekommunikasjon, omdømme og tillit, hvor lojalitet også ble inkludert.

Analysen i sin helhet viser at Høyres anvendelse av krisestrategier under aksjesaken har hatt en betydelig påvirkning på partiets organisatoriske endring og ledelsespraksis. Gjennom en målrettet innsats for å håndtere den oppståtte krisen, har Høyre vektlagt åpenhet og aktiv kommunikasjon, både internt i partiet og eksternt mot offentligheten. Dette har bidratt til å bevare og til dels styrke tilliten og lojaliteten blant partiets medlemmer og støttespillere, til tross for utfordringene aksjesaken representerte. Videre har partiet gjennomgått organisatoriske endringer med et styrket fokus på etikk, habilitetsvurderinger og internkontroll. Denne tilnærmingen har vært avgjørende for tilstrekkelig krisenavigering samt opprustning for fremtidige utfordringer, ved å styrke ledelsens kapasitet til krisehåndtering og kommunikasjon. Når det er sagt har krisen synliggjort betydningen av å tidlig kvalitetssikre informasjon, samt nødvendigheten av å være proaktiv fremfor reaktiv i krisehåndtering. Det er tydelig at Høyres tillitskapital krever kontinuerlig arbeid frem mot stortingsvalget 2025.

Abstract

The political landscape in Norway has recently been characterised by numerous cases related to competence, mistrust, and uncertainty, which has challenged the public's trust in political organisations. In our bachelor's thesis, we want to take an in-depth look at the Conservative Party's use of crisis strategies during the autumn 2023 trade-case involving Erna Solberg and Sindre Finnes. Furthermore, we want to study how the implemented strategies affected the Conservative Party's reputation, loyalty, and trust both internally and externally among their stakeholders. The purpose of this assignment is to form an understanding of how management and organisations are vulnerable during a crisis, by examining topics such as crisis management, communication, and reputation. Based on this, we have arrived at the following thesis question: "How has the Conservative Party's use of crisis strategies in the trade-case affected the party's organisational change and leadership practices?".

To answer this question, we have chosen a qualitative data collection method, by conducting in-depth interviews using semi-structured interview guides. We have conducted interviews with key members in the organisation, as well as an expert interview with PR-expert Hans Geelmuyden. The experiences we gained through the in-depth interviews were further combined with central theoretical frameworks in the discussion. To address our thesis question, we chose four main themes: crisis management, crisis communication, reputation, and trust, whereby loyalty was also included.

Our analysis shows that the Conservative Party's use of crisis strategies during the trade-case has had a significant impact on the party's organisational change and management practices. Through a targeted effort to deal with the crisis, the Conservative Party has emphasised transparency and active communication, both internally within the party and externally to the public. Their open approach has helped preserve and partially strengthen trust and loyalty among the party's members and supporters, despite the challenges the trade-case presented. Furthermore, the party has undergone organisational changes with a stronger focus on ethics, stricter assessments on competency, and internal control. This has been crucial for adequate crisis navigation and preparation for future challenges. Having said that, the crisis has highlighted the importance of early, quality-assured information, as well as the necessity to be proactive rather than reactive in crisis management. It is clear that the Conservative Party needs to continuously work on regaining the public's trust, towards the general election in 2025.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning og bakgrunn	1
1.1 Høyre	3
2.0 Teori	3
2.1 Kriseledelse	4
2.2 Krisekommunikasjon	6
2.3 Omdømme	8
2.4 Tillit	10
2.4.1 Lojalitet.....	11
2.5 Oppsummering	12
3.0 Metode	12
3.1 Valg av metode	13
3.2 Litteratursøk	14
3.2.1 Inklusjons- og eksklusjonskriterier.....	15
3.3 Utforming av intervjuguide	15
3.3.1 Seleksjon og modifisering av intervju spørsmål: Informantintervju	15
3.3.2 Seleksjon og modifisering av intervju spørsmål: Ekspertintervju.....	16
3.3.3 Semistrukturert intervju.....	17
3.4 Begrensninger	18
3.4.1 Utvalg og rekruttering	18
3.4.2 Bias og transkribering.....	18
3.4.3 Endring av forskningsfokus.....	18
3.4.4 En pågående sak	19
3.4.5 Kildekritikk.....	19
3.5 Kvalitet	19
3.5.1 Reliabilitet	19
3.5.2 Validitet	20
3.5.3 Valg av informanter.....	20
3.5.4 Ethiske overveielser.....	21
4.0 Analyse av resultater	21
4.1 Kriseledelse under aksjesaken	21
4.1.1 Å skape forståelse	21
4.1.2 Å ta beslutninger.....	22
4.1.3 Å skape mening	22
4.1.4 Å avslutte	23
4.1.5 Å lære	23
4.2 Krisekommunikasjon	24
4.2.1 Overordnet kommunikasjonsstrategi.....	24
4.2.2 Intern krisekommunikasjon	26
4.2.3 Ekstern krisekommunikasjon	26
4.2.4 Konklusjon	28
4.3 Omdømme	29
4.3.1 Fall i valgmålingene	29
4.3.2 Fremrykk i valgmålingene.....	30
4.3.3 Kontroll- og konstitusjonskomitéen	30
4.3.4 Solbergs pressedag	31
4.3.5 Konklusjon	32

4.4 Tillit og lojalitet	32
4.4.1 Partiloyalitet	33
4.4.2 Folkets tillit.....	34
4.4.3 Konklusjon	35
4.5 Læringsmomenter	36
4.5.1 Læringsmomenter i kriseledelse.....	36
4.5.2 Læringsmomenter i krisekommunikasjon	36
4.5.3 Læringsmomenter i omdømme, tillit og lojalitet.....	37
4.5.4 Konklusjon	37
5.0 Konklusjon	38
7.0 Litteraturliste.....	41
8.0 Vedlegg	46
8.1 Intervjuguide informantintervju	46
8.2 Intervjuguide ekspertintervju	46

1.0 Innledning og bakgrunn

I hjertet av en politisk storm var høsten 2023 preget av krisehåndtering fra flere hold og politiske partier. En sak som vekket nasjonal oppmerksomhet var aksjesaken til Sindre Finnes, ektemannen til tidligere statsminister Erna Solberg. Kontroversen var en omfattende sak som kastet lys over tematikk rundt tillit, etikk og habilitet.

Saken dekket avsløringer om at Finnes hadde utført over 3600 aksjehandler i perioden hvor Erna Solberg var statsminister. Dette var investeringer i store og viktige selskaper for norsk næringsliv som Norsk Hydro, Kongsberg Gruppen, Equinor og Norwegian (Tjoflot et al., 2023). Det reiste seg spørsmål knyttet innsidehandel og hvorvidt Solberg hadde vært inhabil i en rekke saker som ble behandlet i hennes periode som statsminister. Det ble en stor debatt på hvor grensen skulle gå mellom privat økonomi og offentlig tjeneste. 21. september hadde Solberg et intervju maraton der hun stilte opp til nærmere 20 intervjuer for å besvare alle spørsmål mediene satt inne med. På bakgrunn av aksjesakens store omfang i media, var det tydelig at Høyre stod inne i en politisk krise, kun dager etter at de hadde gjort et brakvalg ved fjorårets kommunevalg (Paust, 2023).

Saken avdekker de intrikate vevene som binder politikk, økonomi og etikk sammen. I tillegg viser aksjesaken hvordan Høyre, ledet av Erna Solberg, klarte å navigere seg gjennom krisen. Det kaster lys over Høyres og Solbergs krise- og kommunikasjonsstrategi og omdømmehåndtering. Kriseledelse, -kommunikasjon og omdømme er sentral tematikk i enhver organisasjon som muliggjør navigering og håndtering av utfordrende tider. Dog er alle organisasjoner og kriser forskjellige, som følgelig vil kreve ulik krisehåndtering.

Basert på aksjesaken til Høyre, vil oppgaven ta utgangspunkt i hvordan Høyre som organisasjon og Erna Solberg som leder har implementert prinsipper for kriseledelse, -kommunikasjon og omdømme, for å ivareta lojaliteten blant folket og partiet internt. Ved vår kvalitative analyse av saken, vil oppgaven gi innsikt i de komplekse dynamikkene mellom omdømme, kommunikasjon og ledelse i en krise.

Vi har formulert følgende problemstilling: "Hvordan har Høyres bruk av krisestrategier i aksjesaken påvirket partiets organisatoriske endring og ledelsespraksis?". Problemstillingen vil ta for seg en grundig undersøkelse av krisestrategien som Høyre og ledelsen har implementert i lys av aksjesaken høsten 2023. Oppgaven vil forsøke å kartlegge effekten av strategiene på lojaliteten og tilliten blant organisasjonens medlemmer, og dens interesser.

Vi har valgt å undersøke tematikken i kriseledelse, kommunikasjon og omdømme fordi vi ønsker å danne en forståelse for ledelsens og organisasjoners sårbarhet i kriser. Selv om Høyre er et politisk parti, opererer Høyre etter samme organisatoriske prinsipper som i mange tradisjonelle virksomheter. Høyre fungerer som en kompleks organisasjon som håndterer både interne og eksterne utfordringer, som krever effektiv ledelse, strategisk planlegging og sterk merkevarebygging. Der mer tradisjonelle bedrifter jobber for å overbevise interessenter, vil Høyre på samme måte jobbe for å vinne folkets stemmer og partimedlemmer. Dermed vil mange av de samme strategiske prinsippene gjøre seg gjeldende her.

Videre gjenspeiler valget av organisasjonen Høyre og vår problemstilling en erkjennelse av betydningen av tillit og lojalitet for organisasjoner. Det politiske landskapet i Norge har den siste tiden vært preget av mange saker tilknyttet habilitet, mistillit og usikkerhet, og offentlighetens tillit til politiske organisasjoner har dermed vært utfordret. Det har med andre ord aldri vært viktigere å bygge tillit, både for Høyre og for det norske demokratiet. Dersom en bedrift kan navigere seg gjennom en krise og samtidig opprettholde tillit, representerer det en betydelig prestasjon for enhver organisasjon. Det er derfor essensielt for organisasjoner å etablere en effektiv krisestrategi som ivaretar organisasjonens integritet og tillit.

Bacheloroppgaven skrives i profil organisasjon og endring, og vi har derav fokusert primært på Høyre som organisasjon kontra hele det politiske spekteret. Flere partier gjennomgår lignende kriser, men ettersom vi har valgt en kvalitativ analyse har oppgavens avgrensning vært krisehåndtering i én organisasjon. Feltet endrings- og kriseledelse er enormt, og vi har vært nødt til å gjøre en avgrensning også her. Ettersom Høyre er en politisk organisasjon, som måler sin suksess i form av lojalitet blant folket og partiet internt, har vi valgt å fokusere på hvordan Solberg som partileder bærer organisasjonen gjennom en krise. Solbergs rolle i Høyres krisehåndtering har også vært svært interessant og relevant, da hun selv er en av få involverte parter i saken. Litteraturen er avgrenset til ledelse under (politiske) kriser, organisatorisk krisekommunikasjon, omdømmehåndtering, tillit og lojalitet i politikken.

I forbindelse med vår bacheloroppgave, er det viktig å anerkjenne at det eksisterer forutinntatte holdninger som kan påvirke vår forskningsprosess og tolkning av resultatene. Det er relevant å være oppmerksom på at to av tre medforfattere har en grad av partipolitisk tilhørighet til Høyre. Denne tilhørigheten risikerer å farge vår tilnærming til arbeidet med å analysere og drøfte resultatet. I oppgaven har vi prioritert objektivitet og kritisk evaluering av våre kilder for å muliggjøre opprettholdelse av den akademiske integriteten og objektiviteten.

Oppgavens videre struktur inkluderer et teorikapittel, et metodekapittel, et kapittel med analyser av resultater og til slutt en konklusjon. Teorikapittelet tar for seg relevant litteratur om fire ulike hovedtematikker; kriseledelse, krisekommunikasjon, omdømme og tillit, hvor teori om lojalitet også vil inkluderes. Deretter vil neste kapittel omhandle oppgavens metodevalg hvor det berettes ut om den kvalitative innhenting av primærdata til oppgaven, gjennomført ved en tematisk analyse, samt innhenting av sekundærdata. Videre vil kapittelet med analyse av resultater basere seg på teoriens hovedtematikker, samt resultatene fra datainnsamlingen. Til slutt vil analysens hovedresultater oppsummeres i konklusjonen.

1.1 Høyre

Etter lokalvalget 2023 ble Høyre Norges største parti, og de har spilt en betydelig rolle i norsk politikk siden grunnleggelsen den 25. august 1884 (Høyre, u.å-c). Stiftelsen fant sted etter innføringen av parlamentarismen, og Emil Stang ble valgt til partiets første formann og senere statsminister. Under hans ledelse skulle Høyre være et sosialt reformparti som arbeidet innenfor de konstitusjonelle rammer et parlamentarisk demokrati setter (Høyre, u.å-b).

Partiets oppslutning har gjennom tiden ligget hovedsakelig mellom 15% og 35%, og Høyre har vært et dominerende parti i politikken (Høyre, u.å-b). I dag er partiet liberalkonservativt.

I 2004 ble Erna Solberg valgt som Høyres nye partileder; en rolle hun fremdeles besitter. Solberg ble i både 2013 og 2017 valgt som statsminister, og fikk dermed tittelen som Norges andre kvinnelige statsminister, etter Gro Harlem Brundtland (Løset, 2020). Til stortingsvalget 2021 fikk Høyres stortingsgruppe inn 36 representanter, og ble dermed det nest største partiet på Stortinget. Tina Bru og Henrik Asheim er Høyres nestledere per dags dato, og begge hadde ministerposter under Solbergs regjering (Høyre, u.å-c).

2.0 Teori

I møte med kriser og utfordringer i politiske sfærer, blir effektiv kriseledelse og kommunikasjon essensielt for å kunne navigere seg gjennom usikre tider. Måten politiske partier evner å håndtere kriser på, spesielt utfordrende habilitetssaker, vil påvirke tilliten og partiloyaliteten som velgerne viser, samt tilliten innad i partiet. Et godt omdømme er kritisk for partiet å opprettholde, da det vil påvirke partiloyaliteten i stor grad. Opprettholdelse av et godt omdømme vil kunne påvirkes av hvor effektiv kommunikasjonen er, både innad i partiet og utad i media. Kriseledelse, kommunikasjon og omdømme vil derfor diskuteres ytterligere, da disse temaene er svært relevante for besvarelsen av vår problemstilling. Oppgavens teori

innledes med å definere og bygge forståelse av sentrale begreper, før vi gjør et dypdykk i relevant litteratur for videre forskning av problemstillingen.

2.1 Kriseledelse

Kriseledelse er en kritisk disiplin som fokuserer på hvordan organisasjoner forbereder seg, responderer, og kommer seg tilbake fra uventede og ofte dramatiske hendelser som truer deres eksistens, omdømme, eller operasjonelle kapasitet. Denne prosessen innebærer en strategisk tilnærming til å identifisere potensielle kriser, utvikle planer for å håndtere dem, implementere disse planene når en krise inntreffer, og til slutt lære av hendelsen for å forbedre fremtidig respons (Riggio & Newstead, 2023, s. 210). Viktigheten av kriseledelse kan ikke understrekes nok, gitt den stadige tilstedeværelsen av nye og uforutsigbare utfordringer som organisasjoner står overfor i dagens dynamiske verden.

Når et politisk parti står i en krise er det ofte lederen i partiet som er ansiktet utad. Å legge en strategi for hvordan lederen skal handle vil derfor være essensielt for å håndtere krisen på en måte som begrenser skadene og beskytter partiets interesser. I tillegg vil også ledelsen være nødt til å ta raske beslutninger, da kriser ofte skaper et presset miljø hvor dette er nødvendig. Det er derfor viktig med en leder som klarer å analysere situasjoner på en god måte og ta gode og raske beslutninger (Lussier & Achua, 2023, s. 380).

Ifølge Boin et al. (2005, s.10) omfatter kriseledelse fem kritiske oppgaver: å skape forståelse (eng: sense making), å ta beslutninger (eng: decision making), å skape mening (eng: meaning making), å avslutte (eng: terminating) og å lære (eng: learning).

Den første oppgaven i kriseledelse handler om å *skape forståelse* i krisesituasjonen. Det innebærer å registrere og få innsikt i en krise etter hvert som den utvikler seg, i stedet for når den først har oppstått. I denne oppgaven skal ledelsen sørge for at beslutningstakere forstår hva som skjer og hva som kan skje videre (Boin et al., 2005, s. 140). “Detecting crises before they strike seems to be an impossible task” (Boin et al., 2005, s.38) innebærer at man sjeldent kan forutse kriser, som gjør kriseledelse gjeldende fra øyeblikket en krise viser seg.

Eskalering ligger i krisens natur, og det er avgjørende for ledelsen å tolke tidlige signaler riktig, og handle deretter. Dette er omfattende arbeid, og vil kreve god og stødig kriseledelse for å kunne trekke meningsfull innsikt fra krisens umiddelbare støy. Det er avgjørende for ledelsen å fastslå hvor alvorlig krisen er, identifisere viktige parter i fare og forstå de operative og strategiske konsekvensene (Boin et al., 2005, s.11).

Den andre oppgaven i kriseledelse innebærer å *ta beslutninger* og koordinering av implementeringen (Boin et al., 2005, s. 140). Ettersom kriser skaper komplekse problemer, kreves det ofte umiddelbar respons. Responsen kan imidlertid være preget av stor usikkerhet og ressursknapphet, noe som gjør det krevende med effektiv beslutningstaking. Effektiv beslutningstaking kan være vanskelig, da det ofte innebærer utfordrende verdiavveininger og høy politisk risiko (Boin et al., 2005, s.11). Boin et al. (2005, s. 43) poengterer videre at det viktigste momentet i denne oppgaven, er selve implementeringen og koordineringen som inkluderer en kollektiv innsats for å håndtere krisen. Det innebærer å legge til rette for god flyt i kommunikasjon mellom alle som er involvert i krisen. I tillegg vil også mange kriseoperasjoner utmerke seg ved en betydelig grad av improvisasjon, fleksibilitet, effektivitet og noen ganger til og med heltmot/heroisme (Boin et al., 2005, s. 63).

Den tredje oppgaven i kriseledelse er å *skape mening*. Når kriser inntreffer er det ofte et sterkt behov hos interessenter å vite hva som skjer og hva man kan gjøre for å beskytte seg. Det forventes dermed ved kriser at lederne reduserer denne usikkerheten og formidler en klar beskrivelse av hva som skjer, hvorfor det skjer, hvilke konsekvenser det har og hva som må gjøres (Boin et al., 2005, s. 69-70). Det krever en stor kommunikasjonsinnsats for å både unngå misforståelser, og å gi nøyaktig og handlingsrettet informasjon. Ved god krisekommunikasjon kan ledelsen dermed redusere den offentlige og politiske usikkerheten som krisen skaper (Boin et al., 2005, s. 13). I tillegg er målet å danne en kollektiv definisjon av krisen, slik at medlemmene i organisasjon kan arbeide mot et felles ønskelig utfall (Boin et al., 2005, s. 140). Boin et al. (2005, s. 70) trekker også frem: "Our core claim is that crisis communication makes a crucial difference between obtaining and losing the "permissive consensus" leaders need to effectuate their policies and bolster their reputation". Dette innebærer at hvis ikke lederne selv går ut med informasjon om krisens årsaker, konsekvenser og løsninger, vil andre gjøre det. På den måten vil ledelsen miste betydningsfull makt som kan være med å påvirke fokuset av krisen i ønsket retning.

Den fjerde oppgaven i kriseledelse er å *avslutte* som ofte er en svært vanskelig oppgave (Boin et al., 2005, s. 99). Det innebærer både en form for nedskalering av krisevirksomheten, og å redegjøre for det som har skjedd og få aksept for det (Boin et al., 2005, s. 14).

Styringssystemet må stabiliseres igjen og gjenvinne den nødvendige legitimiteten for å kunne handle normalt. Utfordringen med denne oppgaven for mange ledere er å håndtere krisepolitikken uten å benytte seg av en uverdigg og potensielt selvdestruktiv selvforsvarsteknikk for å unngå skyld. Boin et al. (2005, s. 103) kaller en slik håndtering for

“blame game”, hvor det refereres til aktører som heller beskytter sine egne interesser snarere enn å tjene til felles beste. En slik håndtering kan potensielt forlenge krisen ved å forvandle krisen til en politisk konfrontasjon, noe som sjeldent er ønskelig (Boin et al., 2005, s. 14).

Den siste oppgaven i kriseledelse er å *lære* og innebærer både politisk og organisatorisk læring. Målet med denne oppgaven er å trekke lærdom og utnytte muligheter for å revurdere deler av organisasjonen, politikken eller praksisen som har vist seg å være mangelfulle i kriseprosessen (Boin et al., 2005, s. 140). Erfaring fra kriser vil gi potensielle lærdommer som kan komme til nytte ved både beredskapsplanlegging og trening for fremtidige kriser (Boin et al., 2005, s. 14). Den erfaringsbaserte læringen er ofte direkte eksponering, noe som ofte danner levende uforglemmelige minner, som vil kunne medføre innsikt i årsakene til krisen og effekten av håndteringen. Dog kreves erfaringsbasert læring hukommelse, organisert registrering og gjenkalling, samt omgjøring av minner til lærdom (Boin et al., 2005, s. 117). En problematikk ved å lære av kriser vil imidlertid være at de fleste kriser er forskjellige, og at mange ledere sjeldent opplever flere kriser i løpet av sin karriere. På den måten vil dermed den personlige erfaringen ofte være begrenset (Boin et al., 2005, s. 117).

2.2 *Krisekommunikasjon*

Ifølge Lussier og Achua (2023, s. 392) er de første 24 timene av en krise mest kritisk grunnet interessentenes behov for å vite hva som har skjedd. Jo lenger organisasjonen venter med å dele informasjon, desto flere spekulasjoner og rykter vil oppstå. For en organisasjon i krise vil dermed effektiv og konsistent kommunikasjon, både innad og utad, være essensielt for å begrense skadeomfanget (Lussier & Achua, 2023, s. 392). Fra et overordnet plan handler kommunikasjon om informasjonsutveksling. I krisesituasjoner er det essensielt med en åpen kommunikasjon mellom ledelsen og primære interessenter, for å forebygge feiltolkninger og misforståelser. Ettersom kriser sjeldent håndteres alene, men heller i fellesskap, vil ledelsens evne til å motta og spre informasjon være avgjørende for effektiv og ryddig krisehåndtering. Ansatte ser ofte etter ledelsen for veiledning, som tydeliggjør viktigheten av en synlig ledelse som adresserer krisen umiddelbart (Riggio & Newstead, 2023, s. 213). For å oppnå effektiv kommunikasjon under kriser, må fire hovedelementer være på plass, i henhold til Lussier og Achuas tilnærming til krisekommunikasjon (2023, s. 392).

Først og fremst bør krisen kartlegges og sentrale spørsmål må avklares. Dette omfatter spørsmål om hva situasjonen er, hvordan krisen ble til, hvilke håndteringstiltak igangsettes, og hvilke forebyggende tiltak bør iverksettes slik at organisasjonen ikke havner i en

tilsvarende situasjon i fremtiden (Lussier & Achua, 2023, s. 391). Avklaringen av disse spørsmålene må forekomme på en hurtig, transparent og presis måte, for å operere effektivt. Derimot er den primære risikoen med en hurtig innsamling, muligheten for unøyaktigheter og feilinformasjon (Coombs, 2012, s. 141). Samtidig understreker Coombs (2012, s. 141) at ved mangel på informasjon fra organisasjonen, vil risikoen øke for at rykter og spekulasjoner spres. En rask respons vil derfor sikre at interessenter mottar korrekt informasjon om krisen, og hører organisasjonens side av saken. Å balansere hurtighet mot presisjon vil være en utfordring for organisasjonen, men samtidig essensielt for å oppnå effektiv kommunikasjon. I enkelte tilfeller vil det være begrensninger ved å respondere raskt, da informasjonsinnhenting og -prosessering er tidkrevende (Coombs, 2012, s. 141). Det er derfor viktig å supplere med all tilgjengelig informasjon, da dette bygger opp under tilliten om en åpen kommunikasjonsstrategi fra ledelsen mot interessentene (Lussier & Achua, 2023, s. 391).

Videre understreker Lussier og Achua (2023, s.391) viktigheten av å avklare hvem som skal være organisasjonens ansikt og stemme under krisen. Dette bør være en leder, eventuelt en sentral aktør i organisasjonen eller krisen. Bruken av sentrale og viktige personer til å stå frem i media vil uttrykke at organisasjonen tar situasjonen på alvor, fremfor at slike individer trekker seg tilbake. Det vil være avgjørende å velge riktig person til å være organisasjonens ansikt for å skape tillit og troverdighet til ledelsen fra interessentene, og engasjement rundt saken. Coombs (2012, s. 86) trekker frem at når en organisasjon velger å bruke flere talpersoner, er konsistente beskrivelser av saken og svar på spørsmål viktig å sikre, for å unngå en svekkelse av tillit. En god talperson må også evne å svare raskt på spørsmål, og komme med relevante svar. Å uttale seg i media kan medføre store mengder stress, som tilsier at talpersonen må takle stress godt og unngå at det påvirker medieintervjuer (Coombs, 2012, s. 87). Internt i organisasjonen må definerte roller tildeles og kommuniseres, for å minimere usikkerheter og tydeliggjøre de ulike ansvarsområdene. Dette vil også være essensielt for å vite hvordan den interne kommunikasjonen innad i avdelingene skal foregå, slik at det forekommer konsistent kommunikasjon (Lussier & Achua, 2023, s.391).

Det tredje elementet innen effektiv krisekommunikasjon innebærer å lytte til resten av de ansatte og holde de informerte om krisen, spesielt de som ikke er direkte involvert i krisesresponsen (Lussier & Achua, 2023, s. 392). Å formidle rask, presis og konsistent informasjon til de ansatte innad i organisasjonen, samt å verdsette åpenhet, er ifølge Coombs (2012, s. 140) viktige aspekter ved intern krisekommunikasjon. I tillegg poengterer han behovet for kontinuerlig oppdatering til ansatte under en pågående krise, som innebærer

regelmessige oppdateringer om situasjonen eller håndteringstiltak (Coombs, 2012, s. 144). Kriser i større organisasjoner vil ofte være av offentlig interesse, noe som medfører at berørte parter og andre observatører ofte henvender seg til ansatte i organisasjonen for informasjon. Dersom hele organisasjonen er velinformert, vil de ansatte kunne bistå med presis informasjonsformidling. Det er også fordelaktig å holde ansatte informert ettersom de kan bidra med verdifull innspill til organisasjonens krisehåndtering. Dette kan være en fordel på lang sikt da slik inkludering kan bidra til økt tillit og engasjement hos de ansatte, som kan styrke lojaliteten til, og tilhørigheten i organisasjonen (Lussier & Achua, 2023, s. 392).

Det fjerde elementet ved effektiv krisekommunikasjon er valg av egnede mediekanaler og informasjonsverktøy for å kommunisere med eksterne interessenter. Dette omfatter bruk av pressemeldinger, pressepakker, nyhetskonferanser, og en-til-en intervjuer med ulike medier (Lussier & Achua, 2023, s. 392). Å velge riktige mediekanaler er avgjørende for å sikre at budskapet når ut til målgruppen på en effektiv måte, og bidrar til å håndtere krisen profesjonelt og transparent. Ved å bruke informasjonsverktøy kan organisasjonen sikre en helhetlig og koordinert kommunikasjonsstrategi som adresserer ulike behov blant interessentene. I likhet med intern krisekommunikasjon, vektlegger Coombs (2012, s. 140) prinsippene effektiv, presis og konsistent respons, samt åpenhet og transparenthet, i ekstern kommunikasjon. Organisasjonen kan levere konsistente budskap til interessenter ved at talspersoner deler samme oppfatninger og informasjon om saken. Konsistente budskap er essensielt for å bygge kredibilitet i ekstern respons. Dersom organisasjonen har informasjon tilgjengelig, bør henvendelser besvares umiddelbart for å bygge på prinsippet om effektiv respons (Coombs, 2012, s. 144). Coombs (2012, s. 145) understreker også viktigheten av ærlighet, og en unngåelse av løgner til interessentene. Dette kan skade forholdet mellom organisasjon og interessenter i stor grad, samt organisasjonens omdømme.

2.3 Omdømme

Begrepet *omdømme* har et bredt omfang, og i dette arbeidet anvendes Gotsi og Wilsons (2001, s.29) forståelse av begrepet som grunnlag, hvor omdømme beskrives som interessentenes samlede vurderinger av en virksomhet over tid. Interessentenes samlede vurderinger er direkte erfaringer med virksomheten, og kommunikasjon og symboler som gir direkte informasjon om virksomheten. Interessentene står som oftest svært sentralt i en organisasjon, da deres meninger og oppfatninger er elementære for hvorvidt de ønsker å investere videre i organisasjonen (Erichsen et al., 2022, s. 255). Gotsi og Wilson (2001, s. 29)

påstår videre at omdømmet til en virksomhet blir påvirket av interessentenes sammenligninger med andre ledende aktører.

Omdømme er en av de viktigste verdiene og ressursene i en virksomhet. Et godt omdømme kan være med å forbedre virksomheter i gode tider, og fungere som et beskyttende filter i utfordrende tider. I begge scenarioer er et godt og stabilt omdømme avgjørende for organisasjonens suksess eller overlevelse. Det vil videre gi mange fordeler for virksomheten, som eksempelvis lojale kunder, motiverte ansatte, fornøyde brukere og tillit fra investorer (Erichsen et al., 2022, s.255). Alle organisasjoner har et omdømme, og ved å ta gode strategiske beslutninger over tid, kan et positivt omdømme skapes og ytterligere styrkes (Erichsen et al., 2022, s.256).

Coombs (2012, s. 174) trekker frem tre betydningsfulle elementer som er relevante for å vurdere en krises effekt på organisasjonens omdømme: (1) målinger av omdømme før og etter krisen, (2) mediers og internetts dekning av krisen, og (3) tilbakemeldinger fra interessenter. Den største indikatoren for krisens påvirkning på omdømmet er å sammenligne meningsmålinger som ble gjennomført før og etter krisen. Det gir en verdifull innsikt i omdømmet på ulike tidspunkt, og får frem endringen i positiv eller negativ retning (Coombs, 2012, s. 174). Medias fremstillinger av organisasjonen og krisen er kritisk for interessentenes oppfatninger av saken. Når interessentene ikke har direkte kontakt med organisasjonen, avhenger man av media for å innhente informasjon om krisen. Ekspertene (Coombs, 2012, s. 174) uttrykker at interessentenes kriseevalueringer reflekterer medias fremstillinger. Dersom media er kritiske vil organisasjonens omdømme ha potensial for å skades. Motsatt vil omdømmet ha potensial til å beskyttes ved positive mediefremstillinger (Coombs, 2012, s. 174). Det siste elementet som trekkes frem er at organisasjonen bør dra nytte av tilbakemeldinger fra interessenter om krisehåndteringen. Tilbakemeldingene er verdifulle for å gi innsikt i effektiviteten av krisehåndteringen, og offentlighetens persepsjoner av den.

“Image repair theory” er en teori av William Benoit som fokuserer på hvordan organisasjoner kan gjenopprette sitt omdømme etter en krise eller en negativ hendelse (Benoit, 2015, s. 13). Han introduserer fem ulike reparasjonstaktikker som brukes til å gjenopprette et skadet omdømme; benektelse, ansvarsfraskrivelse, redusere offensivitet, korrigerende handling og mortifikasjon (Benoit, 2015, s. 22). Benektelse handler om å nekte skyld i handlingen som forårsaket skaden. Ansvarsfraskrivelse tilsier å erkjenne sin rolle i hendelsen, men redusere graden av ansvar (Benoit, 2015, s. 23). Den tredje taktikken innebærer å redusere

negativiteten knyttet til situasjonen, ved eksempelvis å fremheve de positive sidene ved hendelsen eller fremme handlinger som er gjort for å løse problemet (Benoit, 2015, s. 24). En korrigerende handling omhandler å ta konkrete skritt for å rette opp skaden som er forårsaket eller forhindre lignende hendelser i fremtiden (Benoit, 2015, s. 26). Den siste taktikken, mortifikasjon, innebærer en anerkjennelse av handlingen som forårsaket skaden, samt en offentlig bekjennelse av skyld og angar. Denne taktikken innebærer at parten tar ansvar for handlingen, for så å uttrykke en ekte beklagelse for konsekvensene som oppstod av handlingen som ble utført. Det signaliserer en vilje om å lære av feilene og gjøre det som er nødvendig for å opprettholde tillit fra interessentene (Benoit, 2015, s. 26).

Det tar tid å bygge opp et positivt omdømme, samtidig som det kan ødelegges på svært kort tid. Konsekvensene av et negativt omdømme er utallige og omfattende. En virksomhet som har fått omdømmet sitt ødelagt, vil stå overfor store utfordringer da de kan risikere å miste sine interessenter, som kan resultere i en eventuell nedleggelse.

2.4 Tillit

Tillit til ledelsen spiller en avgjørende rolle for en operativ organisasjon, spesielt i krisesituasjoner, ved å legge grunnlaget for effektiv kommunikasjon, rask beslutningstaking og sterkere samarbeid. I tider med usikkerhet vil tillit innad i virksomheten være kritisk viktig, da organisasjonens evne til å navigere seg gjennom en krise vil være sterkt avhengig av ansattes villighet til å følge ledelsens veiledning og strategier. I en organisatorisk sammenheng, kan tillitsbegrepet referere til den positive forventningen om at en person, gjennom sine handlinger, ord og beslutninger, ikke vil handle rent opportunistisk; altså til fordel for egne interesser uten hensyn til andre (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 483). Det er vanskelig å vurdere opportuniste hos en person fra et skjønnsmessig grunnlag, da opportunistiske mennesker gjerne er sjarmerende og sosialt flinke for å kunne posisjonere seg fordelaktig i en vurderingssituasjon. Etersom slike karaktertrekk kan virke tillitsvekkende, vil tillit alltid innebære en viss risiko, og dermed fremheves det at tillit til en annen person innebærer villighet til å eksponere seg for sårbarhet, på godt og vondt (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 483).

Nyere forskning viser også hvordan integritet og god moral er de egenskapene ansatte systematisk rangerer høyest blant viktige lederegenskaper (over kreativitet, beslutnings- og kommunikasjonsevne) (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 483). Dette hentyder ytterligere hvordan tillit er vesentlig for lederens opplevde legitimitet, og flere undersøkelser viser at ved

manglende tillit vil ansatte og kolleger forholde seg passive overfor lederens påvirkningsforsøk, som er ugunstig ved krisesituasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 483). I den forstand kan man betrakte tillitsforholdet mellom lederen og medarbeiderne, som selve grunnmuren i lederens utførelse av sine funksjoner på en effektiv og behagelig måte. Slik kan tillit operere som en hjørnestein i lederfunksjonen, og er dermed en viktig forutsetning for en operativ virksomhet.

Tilsvarende vil tillit i politiske partier være kritisk da det påvirker borgernes vilje til å følge lover og støtte rettsstatens autoritet. Når borgere stoler på politiske institusjoner, er de mer tilbøyelige til å akseptere politiske beslutninger, selv når de er uenige fordi de tror på systemets integritet og rettferdighet (Marien & Hooghe, 2011, s. 267). Motsatt kan det tenkes at borgere med lav tillit til politiske institusjoner er mer tilbøyelige til å akseptere ulovlige handlinger som skatteunndragelse, for eksempel, som undergraver regjeringens legitimitet og effektivitet (Marien & Hooghe, 2011, s. 267).

2.4.1 Lojalitet

Med tillit følger som oftest lojalitet, ved at det skapes miljø der positive relasjoner blomstrer, kommunikasjonen er åpen, og individer føler seg verdsatt og forpliktet til organisasjonens suksess. Følgelig vil en annen essensiell faktor for effektiv krisehåndtering være lojaliteten fra de ansatte; uten en dyp forankret tillit blant de ansatte, kan lojaliteten vike ved det første tegnet på trøbbel, som potensielt kan føre til organisatorisk sammenbrudd under kriser (Mishra, 1996, s. 284) Tillit motiverer ansatte til å stå sammen med organisasjonen gjennom vanskelige tider, basert på troen om at ledelsen evner å navigere virksomheten gjennom utfordringene på en rettferdig og effektiv måte. Slik vil et solid grunnlag av tillit innad i en organisasjon ikke bare operere som en katalysator for lojalitet, men også som en kritisk komponent for organisasjonens evne til å opprettholde operasjonell integritet og effektivitet ved uforutsette hendelser (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 483; Mishra, 1996, s. 287).

I krisetider vil organisasjoner ofte være avhengige av ansattes villighet til å gå den ekstra milen, være fleksible med endringer og opprettholde et positivt syn på organisasjonens fremtid (Rosanas & Velilla, 2003, s. 51). Følgelig vil lojalitet fra de ansatte sikre at de forblir engasjerte og dedikerte til organisasjonens mål, selv når utfordringene virker overveldende. Lojalitet vil dermed sikre organisatorisk stabilitet og operasjonell kontinuitet, og bidra til å redusere turnover. Dette er kritiske faktorer i krisetider når erfaring og forståelse av organisasjonens indre arbeid er avgjørende (Rosanas & Velilla, 2003, s. 51). Lojalitet vil også

styrke følelsen av samhold og fellesskap blant ansatte, som styrker organisasjonens resiliens og gjør den bedre rustet til å håndtere utfordringer. Til slutt er lojale ansatte mer motiverte til å bidra med sin beste innsats, selv under press. Denne økte innsatsen kan være avgjørende for å overvinne kriser, og for å finne innovative løsninger på utfordrende problemer (Rosanas & Velilla, 2003, s. 52).

2.5 Oppsummering

Gjennom kapittel 2 har vi gjort et dypdykk i relevant litteratur for å kunne besvare vår problemstilling. Det har vært teorier fordelt på fire hovedtematikker; kriseledelse, krisekommunikasjon, omdømme og tillit, hvorav lojalitet har vært en viktig del i tillit.

I kriseledelse har det blitt trukket frem fem kritiske oppgaver; å skape forståelse, å ta beslutninger, å skape mening, å avslutte og å lære, der alle oppgaver er essensielle for god kriseledelse (Boin et al., 2005, s. 10). I neste delkapittel er det trukket frem fire suksessfaktorer for god krisekommunikasjon; kartlegging av krisen, valg av tydelig og sentrale ansikt og stemmer til krisen, lytting og informering til ansatte og strategisk bruk av egnede mediekkanaler for å kommunisere med eksterne interessenter (Lussier & Achua, 2023, s. 391-392). Videre blir omdømme i neste delkapittel definert som interessenes samlede vurderinger av en virksomhet over tid (Gotsi & Wilson, 2001, s. 29), samtidig som omdømme blir sett på som en kritisk ressurs som påvirker krisers mediedekning og tilbakemeldinger. Teorien om “Image repair theory” blir så trukket frem som mulig strategi for gjenoppbygging av omdømme etter negative hendelser (Benoit, 2015, s. 13). I siste delkapittel, trekkes tillit til ledelsen frem som avgjørende i kriser, for å kunne fasilitere suksess og samarbeid. Tillitens rolle underbygges ved at integritet og god moral verdsettes høyt som lederegenskaper (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 483), samtidig som tillit er essensielt for å fremme lojalitet, kultivere positive relasjoner og motivere ansattes villighet til å gå den ekstra milen (Rosanas & Velilla, 2003, s. 51).

3.0 Metode

Basert på det teoretiske rammeverket etablert i forrige kapittel, vil metodekapittelet inkludere en detaljert redegjørelse for søkeprosessen etter forskningsartiklene som er anvendt i vår besvarelse. Søkeprosessen inkluderer både innledende og systematiske litteratursøk. Det gis følgelig en beskrivelse av databaser som er benyttet, samt inklusjons- og eksklusjonskriterier. Videre skiftes fokus til den empiriske delen av studien, der utformingen av intervjuguiden vil bli grundig gjennomgått. Dette innebærer en systematisk tilnærming til seleksjon og

modifisering av intervju spørsmål, med hensikt å sikre reliabilitet og validitet i forskningsarbeidet. Prosessen involverte en kritisk vurdering av hvert potensielle spørsmål for å sikre at de samlet sett ville bidra til å belyse problemstillingen på en omfattende måte. I tillegg reflekteres det over metodevalgets eventuelle begrensninger og svakheter, samt etiske overveielser. Dette inkluderer en gjennomgang av potensielle feilkilder ved metoden, og hvordan disse kan påvirke studiens funn. Etisk ansvarlighet er ivaretatt gjennom hele forskningsprosessen, med spesielt fokus på informert samtykke, konfidensialitet, og deltakernes rettigheter. Avslutningsvis vil det gis en beskrivelse av de analytiske metodene og teknikkene som er brukt for å tolke datamaterialet, og hvordan disse bidrar til å besvare problemstillingen vår.

3.1 Valg av metode

Basert på problemstillingens eksplorative natur, ble det valgt en kvalitativ forskningsmetode i form av semistrukturerte intervju, med særlig fokus på tematisk analyse. Den kvalitative metoden, med sitt fokus på menneskers opplevelser og tolkninger, er naturlig tilpasset våre forskningsbehov, ettersom vi samler inn data fra sentrale personer i organisasjonen Høyre for å forstå deres subjektive opplevelser og perspektiver rundt håndteringen av aksjesaken (Jacobsen, 2018, s.205). Gjennom dybdeintervjuer ønsket vi å innhente detaljerte og nyanserte forståelser av individuelle perspektiver, noe som er essensielt for å belyse kompleksiteten i hvordan aksjesaken ble opplevd og håndtert internt i partiet. Når dette er sagt, fikk vi ikke tak i aksjesakens direkte involverte aktører; Erna Solberg og Sindre Finnes. Informantene var følgelig ikke direkte involvert i saken, men var sentrale observatører til sakens utfolding og partiets strategiske respons. Basert på deres viktige stillingsroller i organisasjonen Høyre, har vi konkludert med at de kan gi tilstrekkelige innsikter for å besvare vår problemstilling.

Valget av tematisk analyse som oppgavens analytiske tilnærming, baserte seg på metodens evne til å identifisere, analysere og rapportere mønstre og temaer innen omfattende datamateriale (Smith, 2015, s. 222). Dette er av stor betydning for å kunne avdekke og forstå de underliggende temaene som karakteriserer informantenes oppfatninger og erfaringer fra aksjesaken til Høyre. Den tematiske analysen tilbyr derav den nødvendige fleksibiliteten til å tilpasse seg det detaljerte datamaterialet som samles gjennom intervjuene, samtidig som den muliggjør en systematisk undersøkelse av datamaterialet for å identifisere sentrale temaer (Smith, 2015, s. 240). Følgelig er også intervjuguiden strukturert med en tematisk inndeling,

designet for å sentrere samtalen rundt spesifikke fokusområder, som Høyres interne- og eksterne kommunikasjonsstrategier, partiloyalitet og tillit fra folket blant annet. Dette sikrer målrettede intervjuer som dekker de viktigste aspektene av hvordan aksjesaken ble håndtert, relatert til vår problemstilling.

3.2 Litteratursøk

I den innledende fasen av litteraturgjennomgangen er det blitt brukt søkemotorer som Google Scholar, Science Direct, Wiley Online Library, EBSCO og Oria Universitetsbibliotek (NTNU). For å få fullstendig tilgang til litteraturen bak betalingsmurene, har vi benyttet oss av NTNU-VPN. Søkeordene “crisis communication”, “crisis communication pressure”, “crisis communication PR”, “leadership under political crisis”, “crisis leadership”, “political communication”, og “political crisis PR” ble benyttet. Alle søk foruten søkeordene som inneholdt “PR” ga minst 4 millioner treff, som indikerer at kriseledelse, politiske kriser og kommunikasjon forskes mye på. Søkeordene som inneholdt “PR” ga *kun* litt over 1 million treff, men når dette ble omskrevet til “public relations” økte treffene til 4 millioner her også, som reflekterer hvordan PR-begrepet ikke er like hyppig brukt på engelsk. I denne fasen av søkeprosessen var hovedfokusert å samle overordnet litteratur i tema kriseledelse og kommunikasjon. Søkeordene ga blant annet treff på boken “The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure” skrevet av Boin, Hart, Stern og Sunderlius (2005), sitert av 2307 artikler. Boken betraktes følgelig som en svært viktig kilde ettersom den er bredt anerkjent i feltet.

Det innledende litteratursøket ble etterfulgt av et systematisk litteratursøk, ettersom Google Scholar og tilsvarende søkemotorer foreslår relaterte artikler til tema/søkeordene, som bidrar til å spisse inn søket betraktelig. Her fant vi eksempelvis enda en artikkel skrevet av Boin og Hart (2003), i tema *Public Leadership in Times of Crisis*. Videre strukturerte vi litteratursøket tematisk, der vi forsøkte å samle de mest siterte forskningsartiklene innen tema "kriseledelse", "krisekommunikasjon", og “politisk tillit”. Søkestrategien innebar først å se om titlene i søket kunne være relevante for oppgavens problemstilling. Heretter ble det gjort en rask gjennomgang av sammendraget til de aktuelle forskningsartiklene. Dersom litteraturen virket lovende, ble formålet med artiklene undersøkt før de eventuelt ble inkludert i oppgavens teori. Vi igangsatte oppgaveskrivingen med 7 forskningsartikler som utgangspunkt. Gjennom hele skriveprosessen har litteraturkildene blitt nøye vurdert for relevans til oppgavens problemstilling.

3.2.1 Inklusjons- og eksklusjonskriterier

Ett av oppgavens inklusjonskriterier var å bygge teorien på fagfelleverdert litteratur. Følgelig har vi vært oppmerksomme på selve tidsskriftet artikkelen er publisert i, samt doi-nummer for å avgjøre hvorvidt vi ønsker å inkludere kilden i oppgaven. I analysen har vi derimot vært mer liberale og sett blant annet til norske medier som kilder, ettersom vår problemstilling har en høy grad av folkelig interesse. Gitt aksjesakens prominente plass i offentligheten, samt sakens kontinuerlige dekning i nasjonale medier, opplevde vi det som viktig å belyse mediernes rolle som informasjonskilder og deres innflytelse på offentlig diskurs. Det er særlig relevant for vår analyse av hvordan aksjesaken er blitt oppfattet og håndtert i det politiske landskapet og blant befolkningen. For å sikre en kritisk og reflektert bruk av mediekilder, har vi nøye vurdert kildenes troverdighet, relevans og perspektiv. Det inkluderer en vurdering av mediehusenes redaksjonelle linjer, deres journalistiske tilnærming, og hvordan det kan påvirke fremstillingen av aksjesaken. For å sikre teoretisk relevans har vi ekskludert litteratur publisert før år 2000 ettersom forskningsområdet til ledelse og kommunikasjon stadig er i endring, spesielt med fremveksten av sosiale medier (Chang, 2018).

3.3 Utforming av intervjuguide

Utformingen av intervjuguiden var preget av en felles enighet i gruppen om å ikke inkludere *for mange* spørsmål, for å gi informantene tid til overveielse av spørsmålene samt tilrettelegge for fordypende svar. Ettersom vi allerede hadde kartlagt hvilken litteratur vi ønsket å ta utgangspunkt i, strukturerte vi spørsmålene tematisk etter de ulike temaene som litteraturen tok for seg. De overordnede temaene var følgende; krisehåndtering, strategi, kommunikasjon og lojalitet. Vi stilte ingen direkte spørsmål om ledelse, ettersom vi opplevde at spørsmålene tilknyttet krisehåndtering og -strategi falt under ledelsestema.

3.3.1 Seleksjon og modifisering av intervju spørsmål: Informantintervju

Etter en grov, tematisk kartlegging av intervjuguiden begynte arbeidet med å selektere spørsmål. Vi ønsket først og fremst å stille svært elementære og åpne spørsmål til respondentene for å sikre mest mulig fordypende svar. For å gi deltakerne en myk start på intervjuet, valgte vi å ha et innledende spørsmål der respondentene først forklarer deres rolle og erfaringer i organisasjonen. Heretter ønsket vi å kartlegge deltakernes initielle reaksjon på aksjesaken, og hvordan de ble informert om den. Ettersom slike personlige intervju vektlegger respondentenes opplevelser og perspektiver kontra objektiv sannhet, formulerte vi tredje spørsmål som: "Hvordan vurderer du partiets umiddelbare håndtering/reaksjon av

aksjesaken?”. Dette spørsmålet falt under tema ‘persepsjon av krisehåndtering’. For å kartlegge det strategiske aspektet av denne sakshåndteringen, stilte vi spørsmålet: “Kan du fortelle om noen spesifikke strategier Høyre implementerte for å håndtere aksjesaken?”.

Videre, inngikk intervjuguidens femte spørsmål i temaet kommunikasjon, der vi spurte respondentene om: “Hvordan ble kommunikasjonsstrategiene utformet og kommunisert internt og eksternt?”. Spørsmål 6 søkte å kartlegge partiloyaliteten i Høyre, og bar følgende formulering: “Etter din mening, hvordan påvirket aksjesaken lojaliteten blant partimedlemmene?”. Ettersom vi nå befant oss i tema lojalitet og tillit, omhandlet det syvende spørsmålet respondentenes persepsjon av folkets tillit til Høyre, med formulering: “På hvilken måte mener du aksjesaken har påvirket folkets tillit til Høyre?”. Et mer forsiktig alternativ til spørsmål 6 og 7, var: “Hvordan *tror* du saken og håndteringen av den har påvirket tilliten blant Høyres velgere og medlemmer?”. Avslutningsvis ønsket vi å kartlegge eventuelle lærdommer respondentene følte organisasjonen hadde pådratt seg fra denne saken, med spørsmålet: “Hvilke lærdommer tror du Høyre har tatt fra denne erfaringen?”. Ettersom dette spørsmålet ikke er av særlig personlig karakter, modifiserte vi også dette til følgende alternative formulering: “Med tanke på denne spesifikke saken, hvilke endringer mener du bør gjøres i Høyres fremtidige krisestrategier?”. Til slutt åpnet vi for at respondentene skulle dele eventuelle ytterligere innsikter, dersom det var noe de ønsket å tilføye med.

3.3.2 Seleksjon og modifisering av intervju spørsmål: Ekspertintervju

Seleksjonen og modifiseringen av spørsmålene tiltenkt oppgavens PR- og omdømmeekspert Hans Geelmuyden var noe preget av intervjuguiden til Høyres medlemmer. I et forsøk på å skape en sømløs analyse mellom ekspertintervjuet og informantintervjuene, ble det fulgt en lignende tematisk inndeling mellom intervjuguidene. Likevel finnes innsikt i Geelmuydens karriere og erfaringer allerede i eksisterende medier, som medførte valget om å heller innlede intervjuet med å kartlegge informantens ekspertvurdering av saken. Første spørsmål hadde dermed følgende formulering, “Basert på din erfaring, hvordan vil du vurdere Høyres håndtering av Ernas habilitetssak fra et PR-perspektiv?”. Heretter ønsket vi å kartlegge Geelmuydens strategiske vurdering av saken, med oppfølgingsspørsmål, “Hvilke strategier eller taktikker ville du anbefalt Høyre å bruke i denne situasjonen?”.

Videre ønsket vi å undersøke Geelmuydens vurdering av *virkingen* til Høyres kommunikasjonsstrategi. Vi stilte derfor spørsmålet, “Hvordan vurderer du effektiviteten av Høyres kommunikasjon til offentligheten under krisen?”. I retrospekt kan dette oppfattes som

et noe ledende spørsmål, ettersom det impliserer at kommunikasjonsstrategien var effektiv. For å sentrere samtalen mer mot Geelmuydens ekspertise, stilte vi spørsmålet “Hvordan *tror du* aksjesaken har påvirket Høyres langsiktige omdømme?”. Dette spørsmålet ble stilt med forbehold om at informanten selv har uttrykt politisk tilhørighet til organisasjonen Høyre, og at svarene hans kan være fargelagt av dette. Spørsmålet ble likevel selektert, med bakgrunn i at Geelmuyden har stilt opp på Debatten og uttrykt misnøye over aksjesaken, som er et interessant moment gitt hans politiske engasjement (Geelmuyden, 2023).

Ettersom kriser kan bringe enorme læringsverdier for organisasjonen, ønsket vi å kartlegge Geelmuydens vurdering av forebyggende arbeid Høyre bør ta for seg. Vi stilte dermed spørsmålet, “Hvor ser du de største forbedringsmulighetene for Høyre i håndtering av lignende kriser i fremtiden?”. Da habilitetssaker preger det politiske landskapet i Norge for tiden, vurderte gruppen det som relevant å også undersøke hvordan organisasjonen Høyre navigerer seg gjennom denne krisen sammenlignet med deres opposisjoner/konkurrenter. Følgelig stilte vi spørsmålet “Hvordan sammenligner Høyres krisestrategi seg med andre norske, politiske partiers tilnærminger i lignende situasjoner?”. De to siste spørsmålene bar personlig preg, der vi etterspurte Geelmuydens råd til partiledelsen og hvorvidt han hadde ytterligere innsikter å dele, med formulering; “Hva ville vært ditt viktigste råd til Høyres ledelse for fremtidig krisehåndtering?”, og “Er det noen ytterligere innsikter du ønsker å dele, som vi ikke har vært inne på allerede?”.

3.3.3 Semistrukturert intervju

Vi valgte et semistrukturert intervjuformat da vi ønsket å balansere behovet for strukturerte spørsmål for å sikre at alle relevante temaer ble utforsket, og fleksibiliteten til å tilpasse samtalen basert på respondentenes svar og unike perspektiver. Dette intervjuformatet tillot oss å følge en forhåndsdefinert intervjuguide, samtidig som vi opprettholdt åpenheten for å dykke dypere inn i spesifikke interesseområder som naturlig oppstod under samtalen. Ved å tillate en viss grad av fleksibilitet i samtalen, var vi i stand til å omformulere spørsmål eller introdusere nye spørsmål for å oppnå en mer naturlig flyt. Dette fremmet en åpen dialog der respondentene følte seg komfortable med å dele innsikter og refleksjoner, noe som ytterligere beriket datainnsamlingen. I tillegg bidro bruk av semistrukturerte intervjuer til å fremme en atmosfære av tillit og åpenhet. Ved å justere formuleringene av spørsmålene for å passe konteksten av samtalen, kunne vi bedre engasjere respondentene og oppmuntre til mer dyptgående og reflekterte svar. Bruk av semistrukturerte intervju styrket dermed studiens

indre reliabilitet, ved å sikre at dataene som ble samlet ga en troverdig og detaljert innsikt i respondentenes opplevelser og perspektiver.

3.4 Begrensninger

3.4.1 Utvalg og rekruttering

I løpet av denne studien har gruppen støtt på ulike metodologiske begrensninger som er viktige å anerkjenne, for å gi en helhetlig forståelse av forskningsprosessen og de innhentede dataenes integritet. Vår første og største utfordring var rekruttering av informanter med sentrale stillingsroller i Høyre. Gitt deres betydelige ansvar og begrensede tilgjengelighet, var det vanskelig å få svar fra alle utvalgte informanter. Følgelig var vi nødt til å fjerne noen av de opprinnelige utvalgte deltakerne fra Høyre. Dessverre viste det seg at den reduserte responsen skyldtes at partiet var preget av et internt dødsfall i Høyres stortingsgruppe under intervjuperioden. Denne kjennskapen førte til vår beslutning om å la deltakerne sørge i fred, og ikke oppsøke flere informanter. Dette har uten tvil påvirket bredden og dybden av perspektivene som ble inkludert i analysen.

3.4.2 Bias og transkribering

Det var også en kontinuerlig utfordring å formulere intervju spørsmål på en måte som ikke var ledende. Vi var kritiske til vår egen spørsmålsstilling for å sikre at informantenes svar reflekterte deres egne oppfatninger og erfaringer, uten å bli påvirket av vår formulering. Transkribering av intervjuene var også en tidkrevende prosess som krevde betydelig ressursinnsats, ettersom intervjuene i snitt varte i 20 minutter, mens ekspertintervjuet varte i over 1 time. En fjerde begrensning er tilknyttet forskernes posisjonering. Som nevnt innledningsvis, har to av tre gruppemedlemmer en grad partipolitisk tilhørighet til Høyre, noe som kunne farge både datainnsamlingen og analysen. For å motvirke dette, har vi bevisst forsøkt å opprettholde en objektiv tilnærming til analysearbeidet, og vært transparente om gruppemedlemmenes personlige bias.

3.4.3 Endring av forskningsfokus

Videre ble studiens forskningsfokus endret etter vårt første intervju, med PR- og omdømmeekspert Hans Geelmuyden. I utgangspunktet var oppgavens primærfokus krisekommunikasjon og omdømme, men dette ble endret til kriseledelse etter innsikter fra Geelmuyden, spesielt med fokus på Solbergs rolle som øverste leder for Høyre. Selv om denne justeringen beriket vår forståelse av sakens kjernedynamikker, anerkjenner vi hvordan en slik endring kan ha påvirket studiens omfang og retning, og følgelig vært en begrensning.

3.4.4 En pågående sak

Ettersom aksjesaken er en pågående hendelse som fremdeles er i nyhetsbildet, presenterer dette seg som en ytterligere utfordring. Ny informasjon kommer stadig til, som har krevd kontinuerlig oppdatering og vurdering. Dette har påvirket studiens analyse da vi har vært svært forsiktige med å trekke endelige slutninger mellom teori og empiri, ettersom saken er av slik personlig karakter, og det politiske nyhetsbildet endrer seg stadig.

3.4.5 Kildekritikk

Kildekritikk viste seg også å være svært utfordrende, spesielt med tanke på potensielle bias i mediedekningen av saken. Til tross for at det ikke er gitt at nyhetshusene opererer med en politisk slagside, er det viktig å anerkjenne at visse fremstillinger kan tendere å reflektere spesifikke redaksjonelle perspektiver eller vinklinger. Derav så vi nødvendigheten av å legge ned en betydelig innsats i å sikre en balansert og objektiv tilnærming til vår analyse av medieinnhold. Ved å være oppmerksomme på eventuelle politiske bias, strebet vi etter å kritisk vurdere og veie mediekildene mot hverandre, for å oppnå en mest mulig helhetlig forståelse av saken.

3.5 Kvalitet

I dette underkapittelet tar oppgaven for seg de kritiske aspektene av reliabilitet og validitet som ligger til grunn for studiens forskningsmetode, samt de etiske overveielser og utfordringer vi møtte på i valget av informanter.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til påliteligheten av studiens resultat over tid, og hvordan en annen forsker potensielt kan replikere studien under lignende forhold og oppnå lignende resultater (Jacobsen, 2018, s.250). Basert på vår metodologiske rigor i utformingen av intervjuguiden, samt den systematiske tilnærmingen til litteratursøk og datainnsamling, kan det argumenteres for at studien er relativt reliabel. Den nøye utformingen og implementeringen av semistrukturerte intervjuer tillater en viss grad av standardisering samtidig som de åpner for dyptgående utforskning av temaene. Likevel anerkjenner gruppen hvordan den semistrukturerte naturen av intervjuene også introduserer en grad av variabilitet. Forskjeller i hvordan deltakerne tolker og responderer på spørsmål, samt intervjuernes evne til å tilpasse seg samtalen, kan føre til variasjoner i de innhentede dataene ved forsøk på replikasjon. Dette kan påvirke reliabiliteten negativt.

3.5.2 Validitet

Forenklet forklart refererer validitet til hvilken grad forskningen faktisk undersøker det den hevder å undersøke (Jacobsen, 2018, s. 99). Når det gjelder studiens validitet, har gruppen lagt stor vekt på å velge metode og teoretiske rammer som er godt tilpasset oppgavens problemstilling og kontekst. Bruken av tematisk analyse har gjort det mulig å identifisere og utforske de underliggende temaene i datamaterialet, på en måte som gir dybde og nyanser til gruppens forståelse av Høyres habilitetssak.

For å styrke den interne validiteten i studien, har vi nøye utformet forskningsdesignet for å sikre at endringene i de avhengige variablene (informantenes forståelser og opplevelser av saken) virkelig kan tilskrives de uavhengige variablene (kommunikasjonsstrategier, ledelsesbeslutninger mm.) vi undersøker. Ved å anvende semistrukturerte intervjuer har gruppen forsøkt å minimere risikoen for eksterne forstyrrelser og kontrollert for variabler som kan skape bias. Eksempelvis har vi vært svært transparente om både deltakernes og forskernes politiske posisjonering, og hvordan dette kan farge studiens analyse. Imidlertid, gitt den kvalitative naturen av vår forskning, er vi oppmerksomme på begrensningene tilknyttet forskernes tolkning og interaksjon med deltakerne, som kan ha påvirket den interne validiteten.

Selv om innsikter hentet fra de semistrukturerte intervjuene gir dyptgående forståelse av aksjesaken, må det også erkjennes at disse funnene kanskje ikke kan direkte overføres til andre politiske partier eller organisasjoner utenfor Norge. Vi har forsøkt å adressere denne begrensningen ved å gi en kontekstuell og teoretisk ramme rundt Høyre og aksjesaken (se: kapittel 1 og 2), som kan styrke studiens eksterne validitet ved å hjelpe andre forskere i å vurdere relevansen av våre funn i andre sammenhenger. For å styrke validiteten ytterligere har vi vektlagt en transparent og systematisk tilnærming i analysen, samt søkt triangulering der det er mulig, ved å sammenligne funn fra ulike datakilder.

3.5.3 Valg av informanter

I denne studien er det valgt informanter som er sentrale i organisasjonen Høyre, men som ikke er involverte parter i aksjesaken selv. Det bør bemerkes at flere av informantene har kjennskap til en av forskerne i studien, der deres deltakelse kan tilskrives denne bekjentskapen. Valg av informanter basert på personlige nettverk kan begrense studiens eksterne validitet, da utvalget kanskje ikke er representativt for bredere perspektiver innen Høyre eller andre politiske organisasjoner. Dette kan også gjøre det vanskelig å generalisere

funnene til en større populasjon. Når dette er sagt, kan personlig kjennskap til informantene forbedre konstruktvaliditeten dersom denne bekjentskapen fører til mer åpne og ærlige svar fra informantene, som bidrar til en dypere forståelse av de undersøkte konseptene. Vår innsikt i informantenes kontekst kan også hjelpe til med å stille mer målrettede spørsmål som avdekker nyanserte aspekter ved de konstruktene som studeres.

3.5.4 Etiske overveielser

Etisk ansvarlighet har vært en sentral prioritet gjennom hele forskningsprosessen. Dette inkluderer sikring av informert samtykke, konfidensialitet, og respekt for deltakernes rettigheter og velvære. Forskningsgruppen har vært spesielt oppmerksomme på de potensielle utfordringene tilknyttet sensitiviteten av temaet vi utforsker, og har tilstrebet å håndtere dette med stor forsiktighet og integritet. Dette har inkludert å være åpne om studiens hensikt og potensielle implikasjoner, samt å sikre at deltakelse var helt frivillig og at deltakerne kunne trekke seg når som helst uten konsekvenser. For å sikre etisk forsvarlighet i vårt bachelorprosjekt, søkte vi om tillatelse fra Senter for Integritet i Forskningen (SIKT) for å innhente personlige data fra informanter. Prosjektet ble nøye vurdert og har mottatt godkjenning, noe som bekrefter vår forpliktelse til å følge etiske retningslinjer i forskning.

4.0 Analyse av resultater

4.1 Kriseledelse under aksjesaken

I dette kapittelet undersøkes det hvordan Høyre navigerte seg gjennom krisen sett i lys av de fem kritiske oppgavene for god krisehåndtering som Boin et al. (2005, s. 10) trekker frem; å skape forståelse, ta beslutninger, skape mening, avslutte og lære av krisen. Analysen vil belyse kompleksiteten og dynamikken i moderne politisk krisehåndtering ved å integrere teori med faktiske handlinger utført av Høyre og Erna Solberg, samt innsikter fra informantintervjuer med sentrale personer i Høyre og ekspertintervju med Hans Geelmuyden.

4.1.1 Å skape forståelse

Da nyheten om Finnes' omfattende aksjehandel først ble kjent i media i slutten av august (Vartdal et al., 2023b), kom det som en overraskelse for mange. I våre informantintervjuer trekkes det frem at man i liten grad hadde oversikt over saken på dette tidspunktet, og de fleste fikk fatt på saken først gjennom mediebildet. Etterhvert som saken utspiller seg, blir det klart at omfanget av handlingene som først ble kjent i media, var mye større enn antatt. Det skapte stor usikkerhet rundt Solbergs habilitet i en rekke saker (Nilsen et al., 2023). Videre fremkommer det i informantintervjuene at man ble svært overrasket over omfanget, hvilket

var utover det man opprinnelig hadde mistenkt. Det ble deretter en umiddelbar enighet om at man måtte informere partiledelsen om saken. Det var da viktig for Høyre å raskt innhente informasjon og skape en klar forståelse av hele omfanget av aksjesaken.

4.1.2 Å ta beslutninger

Avsløringene om Finnes' aksjehandel førte til at Solberg måtte ta avgjørende grep for å håndtere situasjonen. Beslutningen om å be om en fullstendig liste (Vartdal et al., 2023a) over ektemannens aksjehandler kan gjenspeile en viktig strategisk tilnærming, og det fremgår i informantintervjuene at det ble gjort som et forsøk på å skaffe bedre oversikt. Dog kan det tyde på at Høyres reaksjon ikke var tilstrekkelig proaktiv. Det kan fremstå som en forsinket handling fra Høyre ettersom saken først ble kjent i slutten av august, mens Solberg ikke ba om en detaljert liste før 8. september, og den endelige listen ikke ble offentliggjort før 15. september. Det tok to uker fra saken ble offentliggjort til en fullstendig liste forelå, noe som kan indikere at Høyre ikke handlet så effektivt som situasjonen krevde.

Imidlertid ble det i tillegg utarbeidet en tidslinje på Høyres hjemmesider for å oppsummere de mest kritiske hendelsene i aksjesaken (Høyres redaksjon, 2023). Det kan ansees som et forsøk på å være så transparente som mulig, samt legge til rette for færre misforståelser rundt håndteringen av aksjesaken. Det fremgår også i informantintervjuene at utarbeidelsen av tidslinjen ble satt i gang umiddelbart etter at ledelsen ble klar over omfanget av aksjehandelen. I denne perioden kom det også hundrevis med henvendelser og spørsmål fra media, som ifølge informantintervjuene var umulig å svare på, da de måtte prioritere å få oversikt over saken. Det ble med andre ord tatt en beslutning om å internt få full oversikt over hendelsesforløpet, før det ble svart på flere henvendelser fra pressen.

4.1.3 Å skape mening

I forsøket på å redusere usikkerhet og formidle en tydelig beskrivelse av partiets håndtering av situasjonen, var Høyres kommunikasjonsstrategi sentral. Som en del av denne strategien, gjennomførte Erna Solberg opptil 20 intervjuer, det såkalte intervjumaratonet 21. september. Intervjumaratonet til Solberg ble av eksperter sett på som et forsøk på etterligne Geraldine Ferraros maraton-taktikk om å "kjede pressen i hjel" (Paust, 2023). I ekspertintervjuet sier Hans Geelmuyden at intervjumaratonet var en imponerende bra taktisk håndtering av Høyre. Å delta på nesten 20 intervjuer på en dag kan bli sett på et forsøk på å unngå misforståelser, redusere usikkerhet og rykter, ved å selv kunne sette premissene for hva som blir sagt om

krisen. Dog er dette noe som potensielt kan være svært krevende og utmattende, og vil kreve en mental robusthet hos lederen samt solid forberedelse.

Ifølge Boin et al. (2005, s. 70) er det viktig at lederne selv går ut med informasjon om krisens årsaker, konsekvenser og løsninger, da det ellers vil være noen andre som gjør det. Om andre går ut med informasjon, er det større risiko for misforståelser og usikkerhet. Det fremgår i informantintervjuene at intervjumaratonet var et bevisst strategisk valg for å skape størst mulig åpenhet og ærlighet, og at det var essensielt at Solberg skulle besvare spørsmålene. Ved at Solberg selv besvarte alle spørsmål, ga det en indikasjon på hvor sterk hun var, det skapte kredibilitet og hun fikk mulighet til å forme krisen litt mer etter sine egne premisser.

4.1.4 Å avslutte

Kriseshåndteringsens avslutningsfase handler om å få stabilisert situasjonen, og å sikre aksept. Ettersom aksjesaken fortsatt kan ansees som pågående, får man trolig den ordentlige dommen ved stortingsvalget 2025. Det vil da bli interessant om Solberg faktisk vil stille til gjenvalg, noe hun hevder hun gjør (Gjerstad & Rydje, 2023), og resultatene til det kommende stortingsvalget. En risikofaktor som Boin et al. (2005, s. 103) trekker frem er “blame game”, hvor man ønsker å nedskalere krisevirksomheten ved å benytte seg av en uverdlig og potensielt selvdestruktiv forsvarstaktikk for å unngå skyld. Under kontroll- og konstitusjonskomitéens redegjørelse av deres innstilling i habilitetssakene, fikk Erna Solberg sterk kritikk av en enstemmig komité. At kritikken er fra en enstemmig komité innebærer også at Høyre står bak denne kritikken. Kritikken gjelder både for Finnes’ aksjehandel, og for at Solberg-regjeringen ikke hadde gode nok rutiner for å håndtere inhabilitet (Kristiansen, 2024). Høyres evne til å kritisere sin egen partileder kan bli sett på som et forsøk på ansvarliggjøring, unngåelse av en uverdlig forsvarstaktikk og ønske om å nedskalere krisevirksomheten. En annen form for ansvarliggjøring, som eksperten Hans Geelmuyden trekker frem, handler om å vurdere å gå av som leder. Geelmuyden mener at dersom Solberg hadde valgt å gå av, hadde det vært en dyptgående ansvarliggjøring og det riktige å gjøre. Han var imidlertid usikker på om det ville vært strategisk lurt for Høyre.

4.1.5 Å lære

Det er avgjørende med en læringsprosess etter kriser for å sikre bedre tiltak i fremtiden. Selv om aksjesaken er pågående, kan man likevel trekke frem lærdommer. Det fremgår i informantintervjuene at man er nødt til å håndtere spørsmål knyttet til habilitet på et større alvor, da tilliten mellom politikere og velgere er en skjør kapital. Spesielt i politiske kriser er

det viktig å trekke lærdom, da slike kriser vil kunne ha en negativ effekt på tilliten, noe som kan være skadelig for demokratiet.

Fra et strategisk perspektiv, fremheves det at en mer detaljert tilnærming til saken burde ha vært implementert på et tidligere tidspunkt, selv om det ikke nødvendigvis indikerer at krisen vil være av et større omfang. Det understrekes ytterligere at det er essensielt å gjennomføre en dypere og mer grundig kvalitetssikringsprosess før vedkommende inntar en sterk og betydningsfull posisjon. Dette siktemålet tjener til å forsikre at de som er tildelt sentrale roller, yter en mindre risiko for slike politiske overraskelser og unngår potensielle kriser.

Hans Geelmuyden trekker også frem noen viktige råd og momenter til fremtidig krisehåndtering. Det viktigste rådet er at man som organisasjon må ta vare på lederen, slik at lederen har krefter til å gå løpet. I forbindelse med aksjesaken har Erna Solberg også opplevd en personlig krise, noe som har lagt ytterligere press på henne, samt gjort det ekstra krevende. Å gjennomføre et intervju maraton er også noe Geelmuyden trekker frem som en suksessfaktor for god krisehåndtering, og anbefaler å trekke lærdom fra det.

4.2 Krisekommunikasjon

I dette kapittelet vil det utforskes hvordan Høyre har benyttet kommunikasjon som et strategisk verktøy, både internt og eksternt, til håndteringen av aksjesaken. Dette innebærer en nærmere undersøkelse av formidling av informasjon, håndtering av medie henvendelser og kommunikasjon med interessenter for å opprettholde tillit og omdømme. Kapittelet blir videre delt opp i overordnet kommunikasjonsstrategi, intern kommunikasjon og eksternt kommunikasjon. Her analyseres det gjennom å kombinere teoretiske rammeverk innen krisekommunikasjon med empiriske data fra informant- og ekspertintervju.

4.2.1 Overordnet kommunikasjonsstrategi

Ifølge Lussier og Achua (2023, s. 391) er det første steget til effektiv krisekommunikasjon at sentrale spørsmål rundt krisen bør oppklares. Gjennom både informantintervjuene og ekspertintervjuet, ser vi en gjennomgående forståelse av at det var en omfattende sak som raskt måtte skaffes oversikt over. Dette indikerer behovet for å prioritere innsamling og organisering av hendelsesforløpet, som var nettopp Høyres strategi tidlig i krisen. De ønsket å levere en samlet pakke med all informasjon, slik at alle spørsmål rundt krisen skulle oppklares. Dette ble gjort i form av å dele en fullstendig oversikt over alle aksjehandlene, samt en tidslinje over hendelsesforløpet.

Lussier og Achua (2023, s. 391) poengterer behovet for at slike sentrale spørsmål bør avklares raskt, og med ærlighet og presisjon. Samtidig understreker Geelmuyden i ekspertintervjuet at det er “bedre riktig, enn hurtig”. Den primære risikoen forbundet med hurtighet er sannsynlighet for unøyaktigheter eller feilinformasjon (Coombs, 2012, s. 141). Funnene fra informantintervjuene viser at det ble gjort et forsøk på å være transparente og raske, men at enkelte elementer manglet i tidslinjen. Dette kan tyde på at det har vært utfordringer med å levere all informasjon på samme tid, eller at enkelte aktører i saken tilbakeholdt viktig informasjon. En artikkel i E24 som kom ut få dager etter at tidslinjen ble annonsert, tydeliggjorde mangelen på informasjon og hull i tidslinjen (Solheim & Kristensen, 2023). Flere ting som ble stilt spørsmålsteget ved uteble fra tidslinjen, noe som førte til kritikk fra flere hold. Coombs (2012, s. 141) understreker behovet for å komme med rask og presis informasjon, for å hindre at rykter eller spekulasjoner oppstår, som videre vil eskalere krisen. For å oppnå mest mulig effektiv kommunikasjon kunne Høyre fokusert i større grad på å legge alle kortene på bordet samtidig, for å forhindre spekulasjoner eller misforståelser.

Det andre steget til effektiv krisekommunikasjon innebærer å vurdere hvem som skal være “ansiktet til organisasjonen”. Dette er en person som står frem i media, og er ansvarlig for å formidle organisasjonens synspunkter, handlinger og beslutninger til offentligheten. Ved å bruke en leder eller sentral person i krisen som “ansiktet til organisasjonen”, vil det utvise at saken tas på alvor (Lussier & Achua, 2023, s.391). Når aksjesaken først havnet i media, var det nestleder Henrik Asheim som sto frem, da Solberg og Finnes hadde et behov for å oversikt over saken (Gausen et al., 2023). Hans Geelmuyden syntes at han løste jobben som talsmann for Solberg på en god måte, og fremsto som troverdig.

Videre var det ifølge informantintervjuene et bevisst strategisk valg at Solberg skulle møte pressen, svare på alle spørsmål, og være åpen og ærlig fra første stund. Da Solberg både er leder av partiet og en sentral aktør i saken, vil det være strategisk og naturlig å bruke henne som den primære talspersonen, noe som følger prinsippene til Lussier og Achua (2023, s.391). En kritisk faktor som oppstår når en organisasjon velger å bruke ulike talspersoner, er konsistenthet i beskrivelser av saken og svar på ulike spørsmål (Coombs, 2012, s. 87). Coombs (2012, s. 87) understreker også talspersonens evne til å svare raskt og komme med relevante svar. Derfor bør talspersonen kjenne godt til situasjonen som har oppstått, samt være oppdatert på endringer. Ved å anvende disse prinsippene fra Coombs, samt Lussier og Achua, ser det ut til at valget av Solberg som talsperson bidrar til effektiv kommunikasjon.

4.2.2 Intern krisekommunikasjon

Lussier og Achua's tredje steg til effektiv krisekommunikasjon understreker viktigheten av å lytte til de andre ansatte og sørge for å holde dem informert om krisen. Det sikrer ikke bare at ansatte har den nødvendige informasjonen om situasjonen, men bidrar også til å opprettholde åpenhet og tillit internt i organisasjonen (Lussier & Achua, 2023, s.392). Dette aspektet omfatter den interne krisekommunikasjonen. Basert på informantintervjuene var den første interne strategien å kommunisere en åpenhet om den mangelfulle oversikten over situasjonen, samt at det arbeides hardt for å klargjøre en oversikt. Etter at oversikten over situasjonen ble klargjort og delt med andre ansatte i organisasjonen, hang den interne og eksterne kommunikasjonsstrategien tett sammen. Å vise åpenhet og svare på alle spørsmål, på en direkte og ærlig måte, var sentrale elementer i Høyres kommunikasjonsstrategi. Aspektene i Høyres kommunikasjonsstrategi understreker også Coombs (2012, s. 140) som viktige elementer i intern kommunikasjon. I tillegg poengterer han behovet for kontinuerlig oppdatering av ansatte under en pågående krise, noe som blant annet innebærer regelmessige oppdateringer om situasjonen eller håndteringstiltak (Coombs, 2012, s. 144).

Ifølge informantene har Høyre implementert disse teoretiske tilnærmingene, som tyder på effektiv intern kommunikasjon. Ledelsen viste åpenhet gjennom å kommunisere at oversikten over situasjonen var mangelfull, for så å komme tilbake med informasjon så fort det lot seg gjøre. Det tyder på kontinuerlig oppdatering av ansatte ved å regelmessig oppdatere dem om situasjonen. Informantintervjuene understreket også betydningen av at det ikke var avvik mellom den interne og eksterne kommunikasjonen. Ved at Høyre sikrer at det ikke oppstår avvik i kommunikasjonen, vil det bidra til å unngå forvirring og motstridende budskap, noe som er avgjørende for å opprettholde tillit internt og eksternt i en tid med økt offentlig oppmerksomhet og kritisk granskning. Det er i samsvar med Coombs tilnærming om et konsistent budskap for å oppnå effektiv kommunikasjon (Coombs, 2012, s. 144).

4.2.3 Ekstern krisekommunikasjon

Lussier og Achua's siste steg til effektiv krisekommunikasjon er å velge egnede mediekanaler og informasjonsverktøy til å kommunisere. Å velge passende mediekanaler er avgjørende for å sikre at budskapet nås ut på en effektiv måte, og bidrar til å håndtere krisen profesjonelt og transparent (Lussier og Achua, 2023, s.392). Dette omfatter den eksterne kommunikasjonen som pågikk under krisen. Som nevnt i analysen av den interne kommunikasjonen, hang den interne og eksterne kommunikasjonsstrategien tett sammen. Det kom frem i informantintervjuene at for Høyre var det svært viktig at det ikke var avvik mellom det som

ble kommunisert internt og eksternt. I tillegg var det en bevisst strategi fra Høyres side at Solberg skulle stå frem og svare på alle spørsmål, på en åpen og ærlig måte, noe som er i tråd med Coombs (2012, s. 140) sine tilnærminger for effektiv ekstern kommunikasjon. Dette ble blant annet gjort ved å gjennomføre et intervjuamaraton, der hun stilte opp til nesten 20 intervjuer på en og samme dag (Arntsen et al., 2023). Årsaken til at Solberg stilte til et intervjuamaraton fremfor en ordinær pressekonferanse, var mangelen på ny informasjon, samt at landets redaksjoner hadde svært mange spørsmål knyttet til aksjesaken (NTB, 2023).

Ekspertene innenfor omdømme og krisekommunikasjon uttrykker at Solberg gjenvant kontroll over situasjonen etter intervjuamaratonet hun stilte til (Egelandsdal, 2023). De understreker videre at håndteringen som ble gjort var et smart trekk da saken ble forsøkt roet ned, og som et resultat gjenvant en slags "hvilepuls". Hans Geelmuyden uttrykte også i ekspertintervjuet at intervjuamaratonet var imponerende bra som et taktisk grep. Gjennom en-til-en intervjuer med pressen vil Solberg være i regi, og ha mulighet til å bestemme selv hva som blir sagt om krisen. Denne formen for interaksjon tillater henne å formidle budskapet på en mer personlig og direkte måte, samt at mediene får mulighet til å stille spørsmål. Dette vil utvise en form for åpenhet og ansvarlighet over situasjonen fra Høyres side. Ved at Solberg selv gir ærlige og direkte svar, vil risikoen for spredning av feilinformasjon og spekulasjoner reduseres.

I et intervjuamaraton er det særlig viktig for Solberg å fokusere på å levere konsistente svar. Coombs (2012, s. 144) poengterer også viktigheten av konsistente svar som en viktig faktor til effektiv kommunikasjon, og for å oppnå kredibilitet i kriseresponsen. Dersom Solberg uttrykker ulike meninger og leverer ulike detaljer om situasjonen til de forskjellige mediekanalene, kan dette resultere i en svekkelse av tillit. Et intervjuamaraton er også svært tidkrevende, noe som krever fokus gjennom hele prosessen og grundige forberedelser i forkant. Mangel på fokus kan føre til mindre nøyaktighet i svarene, samt mindre utfyllende svar, noe som strider mot viktigheten av transparente og konsistente svar (Coombs, 2012, s.140). Solberg opplevdes derimot som rolig, ærlig og fattet under intervjuene. Brønn (2023) uttrykte at hun fremsto som sterk, og en som kjempet for sitt politiske liv.

Samme dag som intervjuamaratonet, stilte Erna Solberg opp i Dagsrevyen og deretter Debatten (Arntsen et al., 2023). Det gjorde hun for å vise åpenhet om situasjonen og for å besvare alle spørsmål offentligheten hadde om saken, noe som blir ansett som viktig aspekt i effektiv ekstern krisekommunikasjon (Coombs, 2012, s.140). Under debatten-sendingen fikk Solberg både personlige og kritiske spørsmål om den pågående saken, noe som førte til sterke

reaksjoner blant publikum (Fosse., 2023). Det påstås at programlederen, Fredrik Solvang, var for mild mot Solberg og at det. Samtidig uttalte Solberg at reaksjonene som hun mottok i etterkant av sendingen var for det meste positive. De var av typen “ikke gå av”, “stå på” og “vi vil ha deg som statsminister” (Fosse, 2023). Det kan tyde på at den eksterne kommunikasjonsstrategien som var å svare på alle spørsmål, på en åpen og ærlig måte, har hatt en god innvirkning på utfallet av krisen. Både Høyre og Solberg har også gjennom perioden fokusert på å svare alle mediehenveler på en transparent og ærlig måte, som er i tråd med effektiv ekstern kommunikasjonsteori (Coombs, 2012; Lussier & Achua, 2023). Den åpne og ærlige tilnærmingen har trolig bidratt til å opprettholde tillit og troverdighet både hos media og i allmennheten i en utfordrende tid. Ved å stå ansikt-til-ansikt og svare på kritiske spørsmål i “maratondagen”, samt adressere spørsmål i media, var de i stand til å dempe bekymringer og bygge en effektiv kommunikasjon utad.

4.2.4 Konklusjon

Ut fra kommunikasjonsanalysen, kan det konkluderes med at et grundig og åpent kommunikasjonsarbeid både internt og eksternt var avgjørende for å håndtere aksjesaken effektivt. Som ekspert Hans Geelmuyden også indikerer er “kommunikasjonsstrategien helt etter læreboken”, og påpeker videre at han er særlig imponert over intervju maratonet som ble gjennomført. Høyre har valgt å bruke Solberg som hovedtalsperson under krisen, samt delt en tidslinje for å besvare sentrale spørsmål om saken så tidlig som mulig. Dette er i tråd med teorien om effektiv krisekommunikasjon. Samtidig viste det seg at enkelte detaljer uteble fra tidslinjen, noe som førte til kritikk fra flere hold. Her kunne Høyre fokusert i større grad på å lage en presis tidslinje, hvor all tilgjengelig informasjon er inkludert. Høyre vektla åpen og ærlig kommunikasjon, samt kontinuerlig oppdateringer til de ansatte om situasjonen, i sin interne kommunikasjonsstrategi. De samme prinsippene ble vektlagt i den eksterne kommunikasjonen, og her ble intervju maratonet særlig viktig for å sette en “demper” på krisen. Ved å gjennomføre maratondagen den 21. september, håndterte de mediepresset på en effektiv måte. Høyres tilnærming til kommunikasjonsstrategier, i tråd med prinsippene for effektiv krisekommunikasjon, bidro til å roe ned situasjonen og førte til mer effektiv krisehåndtering. Høyres kommunikasjonen har som vist gjennom analysen et lite forbedringspotensial, men følger i stor grad prinsippene for effektiv krisekommunikasjon.

4.3 Omdømme

Dette kapitlet utforsker hvordan Høyres krisehåndtering i forbindelse med aksjesaken har påvirket partiets omdømme. Gjennom en grundig analyse av partiets håndtering av situasjonen og offentlighetens oppfatninger av håndteringen, søker vi å oppnå en helhetlig forståelse av hvordan aksjesaken har påvirket Høyres omdømme. Dette gjøres ved å integrere teoretiske rammeverk innenfor omdømme og kombinere dette med innsikter fra informantintervju, ekspertintervju, nyhetsreportasjer og valgmålinger.

Aksjesaken representerte en betydelig utfordring for partiet og hadde potensial til å påvirke deres omdømme både i positiv og negativ retning. I ekspertintervjuet med Hans Geelmuyden uttrykte han at Høyre nå står ovenfor omdømmeutfordringer. Det er avgjørende for opprettholdelse av et godt omdømme at krisen håndteres effektivt (Coombs, 2012, s. 174). Det kan ha betydelige skader for virksomhetens omdømme dersom krisehåndteringen og kommunikasjonen ikke blir styrt i riktig retning. Geelmuyden påpekte også i ekspertintervjuet at et godt omdømme vil ha en positiv innvirkning på organisasjonens tillit. Derfor er det hensiktsmessig å videre bruke valgmålinger som en indikator på endringer i organisasjonens omdømme, noe som også er i tråd med omdømmeteorier fra Coombs (2012, s.174).

4.3.1 Fall i valgmålingene

Etter at aksjesaken ble offentliggjort i september 2023, opplevde Høyre en betydelig nedgang i valgmålingene. Fra å ha en oppslutning på 31,1% 1.august, falt de til 24,6% 1.november (Kristiansen & Aas, 2023). Til tross for den markante tilbakegangen etter aksjesaken, klarte Høyre fremdeles å opprettholde sin status som Norges største parti. PR-ekspert Hans Geelmuyden påpekte at Høyres status som Norges største parti, ikke nødvendigvis handler om dyktig krisehåndtering eller ledelse. Det bygger mer på at folket ikke ser andre alternativer enn å slutte seg til Høyre, basert på det negative omdømmet til nåværende regjering grunnet tilsvarende habilitetssaker og interne politiske kriser. Dette er i tråd med omdømmeteorier fra Gotsi og Wilson (2001, s. 29), som sier at omdømmet til en virksomhet blir påvirket av interessentenes sammenligninger med andre ledende virksomheter.

Forskningsleder Johannes Bergh uttrykte i Aftenposten (Kristiansen & Aas, 2023) at en politisk skandale sjelden gir utslag på valgmålinger, men at det i denne saken er rimelig å tro at tilbakegangen er et resultat av aksjesaken. Det bekreftet også nestleder i Høyre, Henrik Asheim, som en åpenbar årsak til stor nedgang i oppslutning (Kristiansen & Aas, 2023). Den store nedgangen tyder på at befolkningens respons på saken hadde et negativt preg på det

kortsiktige omdømmet. Coombs (2012, s.174) understreker at interessentenes oppfatninger av organisasjonen, altså omdømmet, i stor grad blir farget av krisehåndteringen, samt medias fremstillinger av krisen. Saken fikk enorm medieoppslag etter at saken nådde offentlighetens lys. De fleste artiklene i media bar et negativt preg, hvor sentrale aktører i krisen ble kritisert, samt håndteringen av saken (Bergvall, 2023; Eriksrud, 2023; Kristiansen et al., 2023; Rydne et al., 2024; Solheim et al., 2023). Når en organisasjon fremstilles negativt i media, kan det påføre ytterligere skader i deres omdømme (Coombs, 2012, s. 174). Den store mediestormen som oppstod under krisen hadde trolig en innvirkning på den betydelige tilbakegangen som valgmålingene viser. Umiddelbart etter krisens offentliggjørelse i media, vil også mediestormen kunne føre til usikkerhet og forvirring rundt egne oppfatninger av selve saken. Derfor vil negative omtaler i media farge interessenters syn, noe som kan føre til en svekkelse i partiets omdømme, frem til en eventuell oppklaring av situasjonen forekommer.

4.3.2 Fremrykk i valgmålingene

Et halvt år etter krisen, i mars 2024, er partiet tilbake på samme nivå som før aksjesaken inntraff. Høyre går frem med 0,5 prosentpoeng, til 27 prosent, og er landets klart største parti (NTB, 2024). Dette er den høyeste målingen de har hatt, siden før aksjesaken ble offentliggjort i september 2023. Solberg påpeker i et intervju med Nettavisen (NTB, 2024) at saken ikke bringer med seg noe nytt, og det tror hun at velgerne har forstått. På lang sikt kan det påstås at omdømmet til Høyre har forbedret seg sammenlignet med tiden etter sakens offentliggjørelse, basert på valgmålinger som er blitt gjennomført (NTB, 2024). Samtidig som målingene ikke viser en langsiktig markant nedgang i omdømme i forbindelse med aksjesaken, har Høyre og Solberg ikke sluppet unna av den grunn. Det fremgår i ekspertintervjuet at det er ingen tvil om at aksjesaken har hatt en innvirkning på omdømmet.

4.3.3 Kontroll- og konstitusjonskomitéen

Erna mottok i februar enstemmig “sterk kritikk” fra kontroll- og konstitusjonskomitéen, grunnet inhabilitet i flere saker gjennom sin tid som statsminister (Rydne et al., 2024). Det ble uttrykt at Solberg i større grad burde overholdt sin undersøkelsesplikt overfor Finnes’ aksjehandel. Solberg beklaget sterkt, og har tatt ansvar for saken ved å gjøre det klart at hun burde spurt og gravd mer rundt ektemannens aksjekjøp (Rydne et al., 2024). Samtidig som hun nå tar ansvar for saken, var hun tidligere svært tydelig på at saken lå på Sindre Finnes. Kritikere har uttrykt at Finnes kastes under bussen for å redde Solbergs posisjon. Svært mange reagerer på Høyres behandling av Finnes, da han blir fremstilt som en bedrager som har begått økonomisk utroskap og svik overfor sin kone (Bergvall, 2023; Eriksrud, 2023).

Samtidig blir Solberg fremstilt som uskyldig og heller ikke kan stilles til ansvar. Det kan derfor stilles spørsmål om dette er en form for ansvarsfraskrivelse fra Høyre og Erna Solberg. Arild Hermstad uttrykker i Aftenposten (Bergvall, 2023) at partiet kan ha noe å tjene på en slik historie, men samtidig minner det om ansvarsfraskrivelse i forsøk på å renske Solberg. Måten Høyre har håndtert saken på, særlig med tanke på Finnes, har reist alvorlige spørsmål ved Høyres integritet og etiske standarder. Ved å skape et narrativ der Finnes blir fremstilt som en “syndebukk” for å beskytte Solberg, kan det oppfattes som klar ansvarsfraskrivelse fra partiet. Dersom det blant velgerne oppfattes at partiet unngår ansvar for feilgrep, og kaster Finnes under bussen, kan det ha stor betydning for partiets omdømme og tillit. Likevel er det interessant at valgmålingene et halvt år etter sakens opptreden ser positive ut. Oppslutningen til Høyre har økt, etter nedgangen rett etter offentliggjøringen av saken (NTB, 2024). Dette kan tyde på at partiet eller Solberg har gjort riktige grep, som kan ha bidratt til å øke deres troverdighet. Ansvarer Solberg har tatt på seg i ettertid, ved å beklage og uttrykke at hun er ansvarlig i saken, kan ha hatt stor innflytelse på omdømmet til partiet. Dette samsvarer med “Image Repair Theory”, som innebærer at dersom parten tar på seg ansvar for handlingen, og uttrykker en offentlig beklagelse for konsekvensene som har oppstått, vil det være med på å gjenopprette omdømmet som kan ha fått skader under krisen (Benoit, 2015, s. 26).

4.3.4 Solbergs pressedag

Omdømmeeksperter har uttrykt at Solberg gjenvant kontrollen etter at hun stilte til et intervju maraton torsdag 21. september (NTB, 2023). Til tross for mangel på ny informasjon om saken, opplevde Høyre at mengden spørsmål om aksjesaken fortsatt var enorm. Offentligheten stilte fortsatt spørsmålstejn ved saken, noe som tydeliggjorde behovet for et såkalt “intervju maraton”. Eksperter uttrykte at i etterkant av alle intervjuene, hadde Solberg gjenvunnet en “hvilepuls”, da hun fremsto som både ærlig og rolig (NTB, 2023). Hennes transparente og stabile håndtering av saken gjennom den utfordrende og usikre tiden kan ha bidratt til å berolige offentligheten, og trolig dempet de negative virkningene saken har hatt på partiets oppslutning. I hvilken grad et omdømme påvirkes av en krise, avhenger blant annet av håndteringen av situasjonen og kommunikasjonsstrategier (Coombs, 2012, s. 174). Geelmuyden påpeker i ekspertintervjuet at Høyres kommunikasjonsstrategi har vært helt etter læreboken. Deres kommunikasjon gjennom krisen har vært effektiv, som også vist tidligere i kommunikasjonsanalysen, noe som tydelig har bidratt til positive resultater på valgmålingene, selv om Høyre og Solberg har fått massiv kritikk.

Det kan stilles spørsmål ved om Høyres gode omdømme før aksjesaken har fungert som et beskyttende filter gjennom krisen. Basert på svært gode valgmaalinger før saken inntraff, kan det tyde på at Høyres omdømme tidligere har vært positivt. Erichsen et al. (2022, s. 255) påpeker at omdømmet til en organisasjon kan være med på å forbedre virksomheter i gode tider, mens det i kriser kan fungere som et beskyttende filter. Imidlertid er det viktig å ikke ta det gode omdømmet for gitt, spesielt når organisasjonen er utsatt for en krise. Selv om det kan dempe virkningene av en krise, er det ingen garanti for suksess. Hvor effektivt et godt omdømme fungerer som et beskyttende filter, avhenger i stor grad av krisehåndtering og kommunikasjon som blir utøvd av organisasjonen.

4.3.5 Konklusjon

Sammenfattende viser analysen hvordan Høyres omdømme påvirkes av krisehåndteringen under aksjesaken. Saken har representert en stor utfordring for partiet, med potensial til å påvirke omdømmet både positivt og negativt. Fra en betydelig nedgang i oppslutning rett etter krisens offentliggjørelse til en gradvis bedring og tilbakevending til tidligere nivåer, gir valgmaalinger et bilde på omdømmets endringer over tid. Høyres kommunikasjonsstrategi, som å gjennomføre et intervjuamaraton, bidro til å dempe krisen og opprettholde troverdighet i en turbulent periode. Solbergs transparente håndtering av situasjonen har sannsynligvis vært avgjørende for å begrense de negative konsekvensene på partiets omdømme. I tillegg blir ofte organisasjonens omdømme påvirket av sammenligninger med andre aktørers omdømme, noe som også kan forklare Høyres gode omdømme etter krisen. Høyres negative fremstillinger av Finnes og Solbergs ansvarsfraskrivelse, kan tenkes å ha en negativ påvirkning på omdømmet. Samtidig er det interessant at valgmaalingerne er positive. Det kan stilles spørsmål ved om Høyres gode omdømme før krisen inntraff, har fungert som et beskyttende filter gjennom krisen, noe som er i tråd med nevnt omdømmeteorii. Effektiv krisehåndtering og - kommunikasjon er imidlertid svært viktig for å opprettholde et godt omdømme, og illustrerer viktigheten av å ikke ta det gode omdømmet for gitt. Dette understreker behovet for kontinuerlig oppmerksomhet på omdømmebygging og kriseberedskap, og minner oss på at et godt omdømme er en verdifull, men skjør ressurs som krever vedlikehold og oppmerksomhet.

4.4 Tillit og lojalitet

I dette kapitlet undersøkes hvordan Høyres krisehåndtering har påvirket tilliten og lojaliteten interne og eksterne aktører har til organisasjonen. Gjennom en integrert analyse som kombinerer teoretiske perspektiver med praktiske eksempler fra Høyres handlinger

under ledelse av Erna Solberg, vil kapittelet utforske hvordan denne krisen har formet oppfatningene av tillit og lojalitet til partiet og partiledelsen. Dette vil bli gjort ved å analysere innsikter hentet fra intervjuer med nøkkelpersonell innen Høyre og ekspertblikk fra Hans Geelmuyden. Spesielt vil kapittelet adressere spørsmålene: “Hvordan mener du aksjesaken påvirket lojaliteten blant Høyres medlemmer?” og “Hvordan har aksjesaken, etter din vurdering, påvirket den generelle tilliten til Høyre blant velgerne?”. Gjennom denne drøftingen vil kapittelet tilby en dyptgående forståelse av de komplekse relasjonene mellom krisehåndtering, tillit og lojalitet innenfor den politiske sfæren, spesielt sett i lys av Høyres strategier og beslutninger

4.4.1 Partiloyalitet

Høyres håndtering av aksjesaken illustrerer betydningen av åpenhet og ærlighet i krisetider. Flere teorier innen organisasjon og ledelse understreker hvordan åpen kommunikasjon er essensiell for å bevare og styrke tilliten internt i organisasjonen (Lussier & Achua, 2023; Mayer et al., 1995; Men, 2014). I henhold til informantintervjuene, hadde sentralstyret i Høyre en tilnærming der alle medlemmer kunne stille spørsmål og uttrykke sin mening om saken i et trygt miljø. Dette er i tråd med presentert kommunikasjonsteori som vektlegger åpenhet og inkludering med organisasjonens ansatte (Coombs, 2012, s. 144). En slik tilnærming skaper et miljø der partimedlemmene kunne føle seg hørt og verdsatt, som igjen ser ut til å ha styrket deres lojalitet til partiledelsen og Erna Solberg spesielt. Når dette er sagt foreligger det også en risiko ved overdreven åpenhet fra ledelsen, da dette tilrettelegger for interne diskusjoner og uenigheter som potensielt kan svekke organisasjonens enhetlige front i offentlighetens øyne. Dette kan undergrave den eksterne tilliten, ved at det oppstår et bilde av indre splid og usikkerhet (Mishra, 1996, s. 286). Det ser dog ikke ut til at dette har vært tilfellet i Høyre, som potensielt kan tilskrives den sterke lojaliteten partimedlemmene har til ledelsen. Om noe gis det uttrykk for at partiet står samlet og støtter opp under Erna Solberg som leder, som forsterker organisasjonens enhetlige front.

Ved spørsmål om hva som skyldes den tilsynelatende sterke partiloyaliteten til Høyres ledelse, vektlegger flere av informantene Solbergs tillitskapital, som har blitt opparbeidet gjennom hennes periode som statsminister og tidligere krisehåndtering. Det ser ut til at denne tillitskapitalen har spilt en kritisk rolle i Solbergs evne til å navigere partiet gjennom aksjesaken, ettersom partimedlemmene har hatt tillit til at Solberg står sterk i denne krisen, og handler basert på partiets beste interesser. Det understreker viktigheten av ledelsens tidligere handlinger, og deres opparbeidede tillitskapital for å bevare tillit og stabilitet i vanskelige

tider (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 483; Mishra, 1996, s. 287; Reicheld, 2001). Videre uttrykker informantene hvordan Solbergs åpenhet om begåtte feil, og uttrykte villighet til å gjenoppbygge tillit, har resonnert positivt med partimedlemmene. Dette er konsistent med forskning som viser at ydmykhet, erkjennelse av feil og å proaktivt ta ansvar kan forsterke tillit (Mishra, 1996).

Informantintervjuene belyser også hvordan politikk i stor grad handler om personlige forhold og lederegenskaper. Solbergs personlige egenskaper og strategiske beslutninger ble sett på som avgjørende for en vellykket håndtering av krisen. Dette er i tråd med teorier som fremhever ledelsens rolle i å forme organisatoriske utfall, spesielt under kriser (Boin et al., 2005). Slik kan ledere som evner å opprettholde en sterk personlig forbindelse med sine ansatte, og som viser genuin bekymring og kompetanse, bevare lojaliteten selv under press. Til tross for at Solbergs tillitskapital og personlige egenskaper har vært en styrke gjennom årene, kan det være svært risikabelt for en organisasjon å være avhengig av enkeltpersoners karisma og fortid. Organisasjoners evne til å opprettholde tillit bør tross alt ikke hvile tungt på én leder, da det kan skape sårbarhet ved lederens eventuelle avgang eller feilgrep. Dersom det skulle vist seg at det var Solberg selv som handlet aksjer gjennom tiden som statsminister, kan det tenkes at konsekvensene hadde vært katastrofale for Høyre som organisasjon.

4.4.2 Folkets tillit

Når det gjelder folkets tillit til partiet, peker informantene på hvordan de mange politiske habilitetssakene som har preget det norske nyhetsbilde den siste tiden, har svekket den generelle tilliten det norske folk har til politikere (Helljesen & Rønning, 2023; Honningsøy, 2024; Jensen et al., 2023; Røsvik, 2023). Dette resonnerer med tillitsteori innenfor samfunnsvitenskapen, som antyder at konsekvent oppførsel i tråd med samfunnets normer og forventninger er grunnleggende for tillit (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 483; Marien & Hooghe, 2011, s. 267). Når det gis uttrykk for at politikere “følger et annet regelsett enn folk flest” kan det oppstå et inntrykk av urettferdighet og doble standarder, som kan undergrave tilliten til politiske institusjoner og demokratiet som helhet (Marien & Hooghe, 2011, s. 267). Ved spørsmål om Høyre som parti “tjener” på at andre partier gjennomgår lignende kriser, var informantene tydelige om at det hovedsakelig er demokratiet som taper av slike saker. Likevel, ser ikke informantene bort ifra hvordan partimålingene fra november 2023 til mars 2024, som fremdeles viser et tydelig flertall for Solberg-regjering, kan være motivert av mangler på alternativer fremfor en sterk støtte og lojalitet til et bestemt parti (Aas & Spence, 2024; Rønning & Litland, 2023).

Dette antyder at tillit og lojalitet til visse aktører (i vårt tilfelle, politiske organisasjoner) kan være drevet av en relativ vurdering av tilgjengelige alternativer, og ikke kun absolutte vurderinger av et partis handlinger eller ledelse. Det kan tenkes at slike relative vurderinger kan spille en betydelig rolle i krisetider, da velgerne veier sine alternativer basert på hvilke partier som synes å være best utrustet til å adressere deres bekymringer og behov. Rett før Høyres habilitetssak, gjorde opposisjonen et historisk dårlig kommunevalg med påfølgende kriser internt (Røsvik & Solstad, 2024; Trøen et al., 2024; Venbakken et al., 2023). Til tross for at informantene og omdømme-ekspert Hans Geelmuyden selv uttrykker at demokratiet som helhet taper ved politiske kriser, kan det dermed tenkes at Høyre “slipper billigere unna” grunnet velgernes relative vurdering og uttrykte misnøye for rødgrønn regjering (Venbakken et al., 2023). Med bakgrunn i partimålingene fra november 2023 til mars 2024, uttrykker også Geelmuyden at: “Høyre som parti er ikke nødvendigvis i krise, selv om de står overfor omdømmeutfordringer”. Han peker på Solbergs rolle som en stabil og erfaren leder, som en av flere potensielle årsaker til at partiet har opprettholdt en følelse av kontroll og tillit internt, selv i møte med eksterne utfordringer.

Til spørsmål om hvordan krisen vil påvirke Høyres langsiktige omdømme, reflekterer informantenes svar teori innen kriseledelse, om hvordan organisasjoner med sterkt tillitsgrunnlag og positiv historikk kan komme seg raskere fra usikre tider (Coombs & Holladay, 2006). Når dette er sagt, kan en akkumulasjon av kriser og konstant medieoppmerksomhet rundt negative saker og politiske skandaler, ha en nedbrytende effekt på demokratiet, og herunder Høyres omdømme over tid.

4.4.3 Konklusjon

Samlet sett reflekterer denne analysen kompleksiteten i å bygge og vedlikeholde tillit og lojalitet i det politiske landskapet. Analysen viser at Høyres tilnærming til aksjesaken, preget av åpenhet og ærlighet, synes å ha styrket tilliten og lojaliteten internt i partiet. Partiledelsens evne til å håndtere krisen med en sterk enhetsfølelse og støtte fra partimedlemmene, understreker viktigheten av tillitskapital og personlige lederegenskaper i tider med politisk usikkerhet. Når dette er sagt, viser informantenes perspektiver at de politiske krisene som preger Norges mediebildet for tiden, har bidratt til en svekkelse av tilliten til politikere og demokratiske institusjoner blant det norske folk. Dette peker på en utfordring for politiske partier generelt; å vedlikeholde og gjenoppbygge tillit i en tid der offentligheten er stadig mer kritisk til politisk ledelse og beslutninger. Videre gir informantene innsikter om hvordan velgeres støtte til et parti også kan være drevet av en relativ vurdering av tilgjengelige

alternativer, snarere enn en ubetinget partiloyalitet. Dette antyder at politiske partier må fortsette å demonstrere sin relevans og evne til å møte velgernes behov og bekymringer, selv i krisetider. Mens Høyre har vist en bemerkelsesverdig evne til å håndtere interne og eksterne utfordringer gjennom denne krisen, understreker analysen et behov for kontinuerlig fokus på å bygge og vedlikeholde tillit. Tillit og lojalitet er en skjær kapital for politiske partier, og det kreves vedvarende innsats for å bevare disse. I et politisk landskap preget av rask forandring og økende skepsis, vil evnen til å forvalte denne kapitalen være avgjørende for å opprettholde støtte og suksess over tid.

4.5 Læringsmomenter

I hjertet av enhver krise, ligger det alltid en skjult mulighet. Aksjesaken har gitt Høyre en anledning til å reflektere over krisehåndteringen. Det er et viktig utgangspunkt for analyse, samt mulighet for organisatorisk vekst og forbedring, gitt at organisasjonen tar de rette lærdommene fra krisen. Innsikten gir organisasjoner en oppskrift på hvordan de kan utnytte den transformative kraften i kriser, og fremhever viktigheten av strategisk kriseledelse, effektiv kommunikasjon og lederens rolle til å styre organisasjonen mot bedring og vekst.

4.5.1 Læringsmomenter i kriseledelse

Da krisen først inntraff, var det en umiddelbar utfordring å effektivt innhente informasjon og å etablere en tydelig og felles forståelse av hele omfanget av aksjesaken. Beslutningen om å be om en fullstendig oversikt over Finnes' aksjehandler og etableringen av en tidslinje illustrerer betydningen av å ha en klar strategisk tilnærming til informasjonsinnhenting og analyse. Samtidig fremstod det som en forsinket handling, da informasjonen ikke ble offentliggjort før to uker etter saken først ble kjent. Et viktig læringsmoment ville derfor ha vært å tatt saken tidligere på alvor, og mer effektivt innhentet informasjon. Imidlertid fremmer Hans Geelmuyden i ekspertintervjuet at en god regel i krisehåndtering er "bedre riktig enn hurtig". Det er avgjørende med riktig informasjon for å ha muligheten til å ta informerte beslutninger basert på et robust grunnlag. Intervjuene understreker også viktigheten av en målrettet og strategisk håndtering av mediedekningen, særlig i forbindelse med intervjuer maratonet, ettersom det bidro til å legge premissene for den offentlige debatten.

4.5.2 Læringsmomenter i krisekommunikasjon

Hvordan Høyre kommuniserte håndteringen av aksjesaken, var avgjørende for hvordan krisen utspilte seg. Ved å formidle en samlet tidslinje av informasjon, reduserte Høyre risikoen for at rykter og misforståelser skulle oppstå. Dog kunne Høyre i enda større grad ha lagt alle

kortene på bordet tidligere, og dermed lagt til rette for en mer effektiv kommunikasjon. Samtidig presiserte Geelmuyden ved informasjonsdeling at det er “bedre riktig, enn hurtig”, noe som er et viktig læringsmoment til videre krisehåndtering.

For å bidra til effektiv krisehåndtering, er det også essensielt med god intern kommunikasjon. Ved kontinuerlig oppdatering og åpenhet, vil man kunne redusere risikoen for misforståelser og sikre kontinuitet mellom den interne og eksterne kommunikasjonen, noe som var sentralt i Høyres kommunikasjonsstrategi. Videre var valget om at Erna Solberg skulle være ansiktet utad for krisen, både trolig et naturlig valg, men også et strategisk valg for å fasilitere åpen og ærlig kommunikasjon. Valget ble ytterligere styrket av Solbergs personlige egenskaper og den brede tilliten hun har i befolkningen, da dette var kritisk for å bevare Høyres omdømme, samt bidra til effektiv kommunikasjon. Ved at Solberg gjennomførte mange intervjuer med pressen, fikk hun også selv muligheten til å bestemme selv hva som ble sagt om aksjesaken.

4.5.3 Læringsmomenter i omdømme, tillit og lojalitet

Aksjesaken illustrerer også viktigheten av et stabilt og positivt omdømme for å kunne navigere helskinnet gjennom kriser. Dersom en organisasjon har et sterkt omdømme, kan det operere som et beskyttende filter som demper skadevirkninger av en krise. Fra de nyeste valgmålingene sammenlignet med valgmålingene under krisen, tyder det på at Høyre har en evne til å opprettholde et godt omdømme, tillit og lojalitet, selv under press. Dog er det ingen garanti for at et godt omdømme vil kunne hindre kriser, og utfallet av en krise vil avhenge av krisehåndteringen og kommunikasjonen som blir utøvd av organisasjonen og ledelsen.

Funnene fra intervjuene indikerer videre en avgjørende forståelse av politikk som er drevet av personlige relasjoner og lederegenskaper. Erna Solbergs beslutninger ble kjennetegnet som en kombinasjon av stabilitet og en erfaringsmessig tilnærming som ble identifisert av Geelmuyden som essensielle nøkkelfaktorer for effektiv krisehåndtering. Dog er et viktig læringsmoment å ikke la tilliten til organisasjonen hvile tungt på kun én leder. Kriser er ofte uforutsigbare, og ved å spre tilliten blant ledelsen, vil dette redusere potensiell risiko i kriser.

4.5.4 Konklusjon

Aksjesaken er en gjennomgående bekreftelse på at effektiv krisehåndtering krever en balansert kriseledelse, tydelig kommunikasjon og et sterkt omdømme. Håndteringen av saken, ved Erna Solbergs lederskap, er et godt eksempel på at krisehåndtering både kan adressere umiddelbare utfordringer, men også ivareta Høyres omdømme, og gjenvinne tilliten blant velgere og partimedlemmer. Krisen har synliggjort betydningen av å tidlig og grundig

kvalitetssikre informasjon, samt hvor nødvendig det er å være proaktiv fremfor reaktiv i krisehåndtering. En lærdom som står tydelig frem, er viktigheten av å opprettholde og bygge videre på den skjøre tillitskapitalen mellom politikere og velgere, som forutsetter kontinuerlig arbeid. Høyres erfaringer fra aksjesaken gir verdifull innsikt i hvordan organisasjoner kan forebygge og håndtere fremtidige kriser slik at organisasjonens integritet bevares.

5.0 Konklusjon

I denne besvarelsen har vi gjort et empirisk og teoretisk dypdykk for å besvare vår problemstilling: “Hvordan har Høyres bruk av krisestrategier i aksjesaken påvirket partiets organisatoriske endring og ledelsespraksis?”. Problemstillingen omhandlet dermed en grundig undersøkelse av krisestrategien som Høyre og ledelsen har implementert i lys av aksjesaken høsten 2023. I vår analyse av resultater, kommer det frem både suksessfaktorer og utfordringer ved Høyres og ledelsens håndtering av aksjesaken.

Ved anvendelse av Boin et al. (2005, s. 10) sine fem kritiske oppgaver for kriseledelse, er det tydelig at Høyre både håndterte saken hensiktsmessig, men også hadde forbedringspotensial. I sakens tidlige forløp, var det viktig at Høyre var åpne for å raskt innhente informasjon og skape en klar forståelse av hele omfanget. Dog fremheves det at en mer detaljert og proaktiv tilnærming til saken burde vært prioritert på et tidligere stadium av krisen. En viktig beslutning fra ledelsen i Høyre var imidlertid å avvente med å svare på flere henvendelser fra pressen, før man internt hadde bedre oversikt over hendelsesforløpet. På den måten kunne Høyre i større grad anees som en mer troverdig aktør. Ved å skape mening, var Høyre gode i sin kommunikasjonsstrategi, hvorav Solbergs intervjuamaraton var helt essensielt. På den måten kunne Høyre selv sette premissene for hva som ble sagt om krisen. Som forsøk på å avslutte krisevirksomheten, har både Høyre og Solberg tatt ansvar i form ved å stille seg bak kontroll- og konstitusjonskomitéens innstilling om å gi Solberg sterk kritikk. Det er videre avgjørende med en god læringsprosess, der Høyre og ledelsen sikrer en proaktiv tilnærming, samt fasiliterer bedre kvalitetssikringsprosesser før man inntar sentrale posisjoner.

Analysen diskuterer også hvordan Høyres overordnede kommunikasjonsstrategi og kommunikasjon innad og utad ble håndtert under aksjesaken. Her belyses viktigheten av et grundig og åpent kommunikasjonsarbeid for en effektiv krisehåndtering. I ekspertintervjuet uttrykker Geelmuyden at “kommunikasjonsstrategien er helt etter læreboken”. Høyres kommunikasjon har som vist gjennom analysen i stor grad fulgt prinsippene for effektiv krisekommunikasjon, men har likevel et forbedringspotensial på enkelte områder. Deres

første kommunikasjonsstrategi var å levere en fullstendig tidslinje så raskt som mulig, for å besvare spørsmål om situasjonen fra interessenter. Tidslinjen som ble utlevert manglet dog enkelte sentrale elementer, som førte til kritikk fra flere hold, noe som belyser et forbedringspotensial rundt transparenthet og en presis tidslinje. Valget av Solberg som primær talsperson har vist seg i analysen å være en effektiv strategi. Den interne og eksterne krisekommunikasjonen hang tett sammen, og innebar å vise åpenhet og svare direkte og ærlig på alle spørsmål, noe som er i tråd med presentert kommunikasjonsteori. I den eksterne kommunikasjonsstrategien ble “maratondagen” til Solberg særlig viktig for å sette en demper på krisen, og har gjennom analysen vist seg å være et imponerende taktisk grep fra Høyres side. Tilnærmingen til kommunikasjonsstrategier, i tråd med prinsippene for effektiv kommunikasjon, bidro til å roe ned situasjonen og førte til effektiv krisehåndtering.

Videre, er det blitt undersøkt om Høyres krisehåndtering i forbindelse med aksjesaken har påvirket partiets omdømme. Saken representerte en stor utfordring for partiet, og hadde et potensial til å påvirke omdømmet i både positiv og negativ retning. Fra en betydelig nedgang i oppslutning rett etter krisens offentliggjørelse til en gradvis bedring og tilbakevending til tidligere nivåer, kan valgmaalinger bidra til å gi et bilde på omdømmets endringer over tid. Som konkludert med tidligere, hadde Høyre en effektiv kriseledelse og -kommunikasjon, som tydelig bidro til å dempe krisen og opprettholde troverdighet i en turbulent periode. Selv om saker om habilitet kan tenkes å ha en negativ virkning på et omdømme, er det interessant at partiets oppslutning nå er på samme nivå som før krisen. Det kan derfor stilles spørsmål ved om Høyres gode omdømme før krisen har fungert som et beskyttende filter gjennom krisehåndteringen. Det er likevel viktig å ikke ta det gode omdømmet for gitt, da en opprettholdelse krever effektiv krisehåndtering og -kommunikasjon. Behovet for kontinuerlig oppmerksomhet på omdømmebygging og kriseberedskap er stort, og minner oss på at et godt omdømme er en verdifull, men skjør ressurs som krever vedlikehold og oppmerksomhet.

Denne studien har også undersøkt hvordan Høyres krisehåndtering har påvirket tillits- og lojalitetsnivået blant interne og eksterne aktører. Ved å integrere teoretiske perspektiver med empiriske funn fra intervjuer, har vi belyst kompleksiteten og betydningen av tillit og lojalitet i det politiske landskapet. Høyres åpne og ærlige tilnærming til krisen, sammen med Erna Solbergs ledelse, ser ut til å ha forsterket den interne tilliten blant partiets medlemmer. Dette viser viktigheten av ledelsens tidligere handlinger og opparbeidede tillitskapital for å bevare tillit og stabilitet i utfordrende tider. Samtidig peker analysen på en generell svekkelse av tilliten til politikere og demokratiske institusjoner blant det norske folk, drevet av politiske

kriser og skandaler. Dette underbygger utfordringene politiske partier står overfor i å vedlikeholde og gjenoppbygge tillit i en tid der offentligheten er stadig mer kritisk.

Videre antyder funnene at velgernes støtte til politiske partier kan være basert på en relativ vurdering av alternativene, fremfor en ubetinget lojalitet. Dette understreker betydningen for politiske partier, inkludert Høyre, av å kontinuerlig bevise sin relevans, integritet og evne til å imøtekomme velgernes behov og bekymringer, selv under krisetider. Tillit og lojalitet er fundamentale, men skjøre verdier innen politikken, som krever vedvarende innsats for å opprettholde og styrke. Evnen til å navigere gjennom politiske kriser med integritet, åpenhet og effektiv kommunikasjon vil være avgjørende for ethvert partis evne til å beholde velgernes støtte og suksess over tid. For å gi oppgavens problemstilling organisasjonsteoretisk relevans, fremhever vår studie behovet for en vedvarende forpliktelse fra ledelsen om å bygge sterke tillitsforhold, både internt i organisasjonen og eksternt blant interessenter, som en viktig komponent ved krisehåndtering.

I vår analyse av aksjesaken, er det tydelig at utfallet hadde vært vesentlig forskjellig uten Høyres balanserte tilnærming til kriseledelse, tydelige kommunikasjon og deres påfallende sterke omdømme. Utfallet av aksjesaken avdekker viktigheten av Solbergs robuste lederskap og sterke tillit blant befolkningen, samt betydningen av å heller være proaktiv enn reaktiv i slike kriser. Den skjøre tillitskapitalen krever kontinuerlig arbeid for å kunne opprettholdes og den virkelige konklusjonen hvorvidt Høyre har klart å navigere seg gjennom denne krisen, vil vi få til stortingsvalget 2025.

Til tross for at vår oppgave gir verdifulle innsikter, åpner den også for en rekke spørsmål som fortjener videre forskning. Fremtidige studier bør eksempelvis undersøke de langsiktige effektene av kriser på organisasjonens omdømme, kultur, og ytelse. Dette kan gi innsikt i hvordan organisasjoner kan bygge resiliente systemer. Det ville vært spesielt interessant å se på prosessene for organisatorisk læring og tilpasning post-krise. I tillegg vil det være interessant å utforske hvordan ulike organisasjoner, ikke bare politiske partier, implementerer og tilpasser krisehåndteringsteknikker basert på organisatorisk kultur, struktur og ledelsesstil. En slik studie kan bidra til dypere forståelse av hvilke tilnærminger som er mest effektive under ulike kriser og hvorfor.

7.0 Litteraturliste

- Aas, O.I. & Spence, T. (2024, 13. mars). Ny meningsmåling: Klart flertall for Solberg-regjering. *Aftenposten*.
<https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/l3p6R7/ny-meningsmaaling-klart-flertall-for-solberg-regjering>
- Arntsen, E.O., Sviggum, S.K., Jåma, N.H., Røsvik, E., Haugan, B. Elgaaen, V. & Johre, H. (2023, 21. september). Erna Solbergs maratondag - kjemper for sitt politiske liv. *Vg*.
<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/abExod/erna-solbergs-maratondag-kjemper-for-sitt-politiske-liv>
- Benoit, W. (2015). *Accounts, Excuses, and Apologies: Image Repair Theory and Research* (2. utg). State University of New York Press.
- Bergvall, A. S. L. (2023, 20.september). Flere reagerer: - Finnes får brutal behandling av Høyre. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/gEejVL/flere-reagerer-finnes-faar-brutal-behandling-av-hoeyre>
- Boin A., 't Hart, P., Stern E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge University Press.
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing Crisis Communication: Planning, managing, and responding* (3. utg). Sage Publications.
- Egelandsdal, P. (2023, 21.september). Omdømme-ekspert om Erna-grep: - Vil ikke bli kastet til ulvene. *Nettavisen*. <https://www.nettavisen.no/nyheter/omdomme-ekspert-om-erna-grep-vil-ikke-bli-kastet-til-ulvene/s/5-95-1343668>
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2022). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (3.utg). Fagbokforlaget.
- Eriksrud, A. M. (2023, 19.september). Høyres karakterdrap på Sindre Finnes. *TV2*.
https://www.tv2.no/mening_og_analyse/hoyres-karakterdrap-pa-sindre-finnes-1/16059763/
- Fosse, A. L. (2023, 21.september). Reagerer på Solvang-spørsmål: - Det synes jeg er urimelig. *Nettavisen*. <https://www.nettavisen.no/nyheter/reagerte-pa-solvang-sporsmal-det-synes-jeg-er-urimelig/s/5-95-1345893>

- Gausen, S., Bergvall, A.S. & Hassan, A. (2023, 19. september). Henrik Asheim til NRK: - Det kan godt hende at dette kunne vært gjort raskere. *E24*
<https://e24.no/naeringsliv/i/P4GEjJ/henrik-asheim-til-nrk-det-kan-godt-hende-at-dette-kunne-vaert-gjort-raskere>
- Geelmuyden, H. (2023, 06. oktober). Når går Erna? *Nettavisen*.
<https://www.nettavisen.no/norsk-debatt/nar-gar-erna/o/5-95-1375802>
- Gjerstad, T. & Rydje, O. M. (2023, 13. november). Solberg fortsetter som Høyre-leder: Taus om Søreide-spekulasjoner. *Dagens Næringsliv*.
<https://www.dn.no/politikk/solberg-fortsetter-som-hoyre-leder-taus-om-soreide-spekulasjoner/2-1-1553477>
- Gotsi, M. & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate communications: An international journal*, 6(1), 24-30.
<https://doi.org/10.1108/13563280110381189>
- Helljesen, V. & Rønning, M. (2023, 16. oktober). Støre om Huitfeldts avgang: - Jeg vet dette er en krevende situasjon for Anniken. *NRK*. https://www.nrk.no/norge/store-om-huitfeldts-avgang_aksjesaken-en-del-av-begrunnelsen-1.16597519
- Honningsøy, K.H. (2024, 2. februar). Anette Trettebergstuen går nå av som kulturminister. *NRK*. <https://www.nrk.no/norge/anette-trettebergstuen-gar-av-som-kulturminister-1.16457966>
- Høyre. (u.å-a). *Enkelt forklart*. <https://hoyre.no/partiet/om-hoyre/>
- Høyre. (u.å-b). *Høyres historie*. <https://hoyre.no/hoyres-historie/>
- Høyre. (u.å-c). *Om Høyre*. <https://hoyre.no/politikk/var-politikk-enkelt-forklart/>
- Høyres redaksjon. (2023, 19. september). *Tidslinje for Erna Solberg og Høyres befatning med saken om Finnes' aksjehandler*. Høyre. <https://hoyre.no/2023/09/19/tidslinje-for-erna-solberg-og-hoyres-handtering-av-saken-om-sindre-finnes-aksjehandler/>
- Jacobsen, D.I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg.). Cappelen Damm.

- Jensen, B.H., Nolet, J.R., Strømsnes, J.I., Lindbäck, J., Tangen, E., Høgseth, M.H., Husøy, E.R., Resvoll, A. & Sagmoen, I. (2023, 21. juli). Ola Borten Moe går av. *E24*.
<https://e24.no/norsk-oekonomi/i/5BQMkm/ola-borten-moe-gaar-av>
- Kristiansen, A. A. & Aas, O. I. (2023, 02.november). Svakeste måling for høyre på to år. Nytt parti i viktig vippeposisjon. *Aftenposten*.
<https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/xg06J8/svakeste-maaling-for-hoeyre-paa-to-aar-nytt-parti-i-viktig-vippeposisjon>
- Kristiansen, A. A., Sørenes, K. M., Wikan, V. S. & Gausen, S. (2024, 27. februar). Erna Solberg (H) får sterk kritikk fra samlet komité: – Tar til meg kritikken. *Aftenposten*.
<https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/ve04zl/erna-solberg-h-faar-sterk-kritikk-fra-samlet-komite-tar-til-meg-kritikken>
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2023). *Leadership: Theory, Applications, & Skill Development* (7.utg.). Sage Publications.
- Løset, Kjetil. (2020, 4. mai). Høyres historie. *TV2*.
<https://www.tv2.no/nyheter/innenriks/hoyres-historie/9232729/>
- Men, L.R. (2004). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256 - 279.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
- Mishra, A.K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Sage Publications. 261-287.
<https://doi.org/10.4135/9781452243610.n13>
- Nilsen, A. A., Vartdal, R., Strømnes, J. I. & Jensen, B. H. (2023, 8 september). Handlet aksjer minst 22 ganger i Solbergs fire siste måneder som statsminister. *E24*.
<https://e24.no/boers-og-finans/i/15b8QB/handlet-aksjer-minst-22-ganger-i-solbergs-fire-siste-maaneder-som-statsminister>
- NTB. (2024, 13.mars). Høyre tilbake på samme nivå som før habilitetssaken. *Nettavisen*. <https://www.nettavisen.no/nyheter/hoyre-tilbake-pa-samme-niva-som-for-habilitetssaken/s/5-95-1701252>

- NTB. (2023, 22.september). Omdømmeekspert: Erna Solberg helte olje på opprørt hav. *Forskning.no*. <https://www.forskning.no/ntb-politikk/omdommeekspert-erna-solberg-helte-olje-pa-opprort-hav/2255221>
- Paust, T. (2023, 29. september). Her er kvinnen bak maraton-taktikken som ble brukt av Erna Solberg. *Nettavisen*. <https://www.nettavisen.no/nyheter/her-er-kvinnen-bak-maraton-taktikken-som-ble-brukt-av-erna-solberg/s/5-95-1352582>
- Reicheld, F.F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Harvard Business Press.
- Riggio, R. E & Newstead, T. (2023). Crisis Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 201-224. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>
- Rosanas, J.M. & Velilla, M. (2003). Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations. *Journal of Business Ethics*, 44, 49-59. <https://doi.org/10.1023/A:1023238525433>
- Rydne, N., Stensland, M., Aaser, K. & NTB. (2024, 28.februar). Erna Solberg (H) får enstemmig “sterk kritikk” fra kontrollkomiteen. *E24*. <https://e24.no/norsk-oekonomi/i/y6QeKR/erna-solberg-h-faar-enstemmig-sterk-kritikk-fra-kontrollkomiteen?fbclid=IwAR3U2VY8U81uyuNm792NejPhVIAM9OjXe4lXQOxAbkrTtYc1fy7w79lpsP8>
- Rønning, M. & Litland, K.J. (2023, 2. november). Ny måling: Høyre faller - men er fortsatt størst. *NRK*. https://www.nrk.no/norge/ny-maling_-hoyre-faller-_men-er-fortsatt-storst-1.16619567
- Røsvik, E. (2023, 26. september). Huitfeldt: Nekter å lage oversikt over egen inhabilitet. *VG*. <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/13jBmL/huitfeldt-nekter-aa-lage-oversikt-over-egen-inhabilitet>
- Røsvik, E. & Solstad, F. (2024, 17. mars). Opplysninger til VG: Trondheim Ap mister makt - kan svekke Giskes comeback-sjanser. *VG*. <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/dwove1/trondheim-ap-mister-makt-kan-svekke-giskes-comeback-sjanser>

- Solheim, E. K., Kristensen, T. F. (2023, 20.september). Aksjebraaket i Høyre: - Det er hull i denne fortellingen. *E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/kEjX7v/aksjebraaket-i-hoeyre-det-er-hull-i-denne-fortellingen>
- Smith, J.A. (2015). *Qualitative Psychology. A Practical Guide to Research Methods*. (3. utg) Sage Publications.
- Tjøflot, E., Loe, I. L. P., Kampevoll, F., Thommessen, J. K. & Tomter, L. (2023, 6. oktober). Disse selskapene tjente og tapte Sindre Finnes mest på. *NRK*. <https://www.nrk.no/norge/dette-er-aksjelisten-til-sindre-fennes-1.16585825>
- Trøen, O.M., Andersen, M. & Kleven, R. (2024, 16. februar). Arbeiderpartiet i fritt fall i Trondheim: - Velgere misliker bråk. *NRK*. https://www.nrk.no/trondelag/arbeiderpartiet-i-trondheim-med-18_6-prosent-oppslutning-i-ny-maling-1.16764176
- Vartdal, R., Stømsnes, J. I. & Jensen, B. H. (2023a, 8. september). Erna Solberg ber ektemannen offentliggjøre aksjehandler. *E24*. <https://e24.no/norsk-oekonomi/i/1350RL/erna-solberg-ber-ektemannen-offentliggjore-aksjehandler>
- Vartdal, R., Strømsnes, J. I., Jensen, B. H. & Nolet J. R. (2023b, 31. august). Kjøpte og solgte aksjer da Erna Solberg var statsminister. *E24*. <https://e24.no/norsk-oekonomi/i/O8AQPw/kjopte-og-solgte-aksjer-da-erna-solberg-var-statsminister>
- Venbakken, K., Lilleås, H.S., Barka, E.H., Knutsen, M.M., Heldahl, H., Svendsen, H.L. & Nymoen, O.C. (2023, 11. september). Mot historisk dårlig valg for Arbeiderpartiet. *Nettavisen*. <https://www.nettavisen.no/nyheter/mot-historisk-darlig-valg-for-arbeiderpartiet/s/5-95-1323079>

8.0 Vedlegg

8.1 Intervjuguide informantintervju

1. **Innledningsspørsmål:** Kan du beskrive din rolle og erfaringer i Høyre?
2. **Bakgrunn:** Hvordan ble du først informert om aksjesaken, og hva var din første reaksjon?
3. **Persepsjon av krisehåndtering:** Hvordan vurderer du partiets umiddelbare håndtering/reaksjon av aksjesaken?
4. **Strategiske beslutninger:** Kan du fortelle om noen spesifikke strategier Høyre implementerte for å håndtere aksjesaken?
5. **Kommunikasjon:** Hvordan ble kommunikasjonsstrategiene utformet og kommunisert internt og eksternt?
 - **Mer spisset spørsmål:** “I lys av Sindre Finnes’ aksjesak, hvordan mener du partiet håndterte informasjonsflyten både internt og eksternt?”
 - **Mer spisset spørsmål:** “Gitt kompleksiteten i aksjesaken, hvilke spesifikke aspekter ble vektlagt i kommunikasjonsstrategien for å bevare partiets omdømme?”
6. **Partiloyalitet:** Etter din mening, hvordan påvirket aksjesaken lojaliteten blant partimedlemmene?
7. **Tillit fra folket:** På hvilken måte mener du aksjesaken har påvirket folkets tillit til Høyre?
 - **Spørsmål som dekker både partiloyalitet og tillit fra folket:** “Hvordan tror du saken og håndteringen av den har påvirket tilliten blant Høyres velgere og medlemmer?”
8. **Læringsmomenter:** Hvilke lærdommer tror du Høyre har tatt fra denne erfaringen?
 - **Mer spisset spørsmål:** “Med tanke på denne spesifikke saken, hvilke endringer mener du bør gjøres i Høyres fremtidige krisestrategier?”
9. **Konkluderende spørsmål:** Er det noen ytterligere momenter du ønsker å dele, som vi ikke har vært inne på allerede?

8.2 Intervjuguide ekspertintervju

1. **Ekspertvurdering:** Basert på din erfaring, hvordan ville du vurdere Høyres håndtering av Ernas habilitetssak fra et PR-perspektiv?
 - **Mer spisset spørsmål:** “Basert på Høyres håndtering av Sindre Finnes’ aksjesak, hvilke styrker og svakheter ser du i partiets krisestrategi?”
2. **Strategi og taktikk:** Hvilke strategier eller taktikker ville du ha anbefalt Høyre å bruke i denne situasjonen?

3. Kommunikasjonseffektivitet: Hvordan vurderer du effektiviteten av Høyres kommunikasjon til offentligheten under krisen?

- NB! Gi eksempler på Høyres kommunikasjon. Pressemeldinger, Ernas pressedag o.l.

4. Omdømme-påvirkning: Hvordan tror du aksjesaken har påvirket Høyres langsiktige omdømme?

- Mer spisset spørsmål: “Hvordan vurderer du aksjesakens potensielle langtidsvirkninger på Høyres omdømme?”

5. Forbedringspotensial: Hvor ser du de største forbedringsmulighetene for Høyre i håndtering av lignende kriser i fremtiden?

6. Sammenligning med andre partier: Hvordan sammenligner Høyres krisestrategi seg med andre norske politiske partiers tilnærminger i lignende situasjoner?

- Eksempelvis med saken til Anniken Huitfeldt i AP, som er ganske lik, bare at hun tok ansvar for ektemannens aksjehandler og erkjente skyld, slik at Jonas Gahr Støre så seg nødt til å avskjedige henne.

7. Råd til partiledelsen: Hva ville vært ditt viktigste råd til Høyres ledelse for fremtidig krisehåndtering?

- Mer spisset spørsmål: “Gitt din ekspertise, hvilke råd ville du ha gitt til Høyre om håndtering av lignende situasjoner i fremtiden?”

8. Konkluderende spørsmål: Er det noen ytterligere innsikter du ønsker å dele, som vi ikke har vært inne på allerede?

