



## **Troms Kraft - krisekommunikasjon**

En analyse av Troms Kraft krisekommunikasjon under  
Kraft & Kultur - saken året 2011

**STV-3901**

**Ieva Olsen**

*Mastergradsoppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap  
Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning  
Universitetet i Tromsø  
Våren 2013*



## **Forord**

Jeg vil benytte anledningen til å takke alle som har vært med på å gjøre oppgaven mulig. Spesielt vil jeg takke veilederen min Hanne C. Gabrielsen for tålmodighet og støtte i mitt arbeid med oppgaven.

Jeg vil også takke min familie og venner for støtte og oppmuntring igjennom de tre skoleårene som har gått.

Takk til Stine V. Krag for korrekturlesing!

Olsborg, mai 2013

Ieva Olsen

Antall sider (ekskludert forside, innholdsfortegnelse og litteraturliste): 83

## Innholdsfortegnelse

<b>Kapittel 1. Introduksjon og oppgavens problemstilling .....</b>	<b>6</b>
1.1 Innledning .....	6
1.2 Begrunnelse for valg av tema og problemstilling.....	8
1.2.1 Trekk ved omdømmelitteraturen.....	8
1.2.2 Den norske kraftbransjen .....	11
1.2.2.1 Kraftbransjens utvikling .....	11
1.2.3 Troms Kraft som case .....	16
1.3 Oppgavens videre oppbygging .....	17
<b>Kapittel 2 – Teoretisktilnærming.....</b>	<b>18</b>
2.1 Innledning .....	18
2.2 Definisjon av krise.....	18
2.3 Krisehåndtering og krisekommunikasjon .....	20
2.4 Omdømme og omdømmekapital .....	21
2.5 Coombs rammeverk for krisekommunikasjon .....	22
2.5.1 Interessentenes relasjoner og krisehistorikk (Relationship management).....	23
2.5.2 Legitimitet (Neoinstitusjonell teori) .....	25
2.5.3 Interessenters oppfatning av organisasjon (Attribusjons teori).....	26
2.5.4 Krisetype, ansvar og respons .....	28
2.6. Coombs responsstrategier .....	29
2.7. Benoit: Krisekommunikasjon som imagegjenopprettelse .....	34
2.8. Medias rolle .....	36
2.9. Analysemodellen og teoretiske antakelser .....	37
<b>Kapitel 3 Metode .....</b>	<b>40</b>
3.1. Kvalitativ forskningsdesign .....	40
3.2 Valg av case.....	41
3.3. Datainnsamlingsmetode.....	42
3.3.1 Kvalitativ innholdsanalyse som metode .....	43
3.4. Datakvalitet.....	45
3.4.1 Troverdighet.....	45
3.4.2 Bekreftbarhet.....	46
3.4.3 Overførbarhet.....	46
3.5. Svakheter ved bruk av dokumentanalyse som forskningsmetode .....	47

<b>Kapittel 4 - Analyse .....</b>	<b>48</b>
4.1. Innledning .....	48
4.2 Kraft & Kultur .....	48
4.2.1 Presentasjon av Kraft & Kultur.....	48
4.2.2 Kraft & Kultur – saken.....	49
4.3. Medias innholdsanalyse.....	51
4.3.1. Tiden før krisen.....	51
4.3.2. Krisen i Kraft & Kultur.....	54
4.4. Analyse av Kraft & Kultur - saken .....	59
4.4.1. Troms Kraft og tidligere kriser .....	59
4.4.3. Legitimitet.....	60
4.4.4. Interessenters oppfattelse av organisasjon .....	62
4.4.5. Krisetypen .....	64
4.4.6. Vurdering av krisens attribusjonsgrad .....	65
4.5. Troms Kraft sitt omdømmeforsvar under Kraft & Kultur - saken .....	67
4.5.1 ”Startfasen“ .....	67
4.5.1.1 Syndebukk strategi .....	67
4.5.1.2 Forminskelses strategier .....	69
4.5.1.3 Benektelse .....	72
4.5.1.4 Korrigerende handlinger .....	73
4.5.2 ”Mellomfasen“ .....	75
4.5.2.1 Korrigerende handlinger .....	75
4.5.2.2 Informasjons strategi .....	75
4.5.3 ”Delslutfasen“ .....	76
4.5.3.1 Full unnskyldning.....	76
4.5.3.2 Korrigerende handlinger .....	77
4.5.3.3 Rettferdiggjørelse .....	78
4.5.3.4 Informasjonsrespons.....	79
4.6 Har Troms Kraft valgt responsstrategier i samsvar med omdømmetrusselen den utgjorde? .....	81
<b>Kapitel - 5. Konklusjon.....</b>	<b>83</b>
5.1 Forslag til videre forskning .....	86
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>88</b>

## Kapittel 1. Introduksjon og oppgavens problemstilling

### 1.1 Innledning

På kinesisk er ordet krise satt sammen av to tegn. Det ene betyr fare og det andre betyr mulighet. Faren er at en organisasjon kan komme i en krisesituasjon dersom det oppstår noe uønsket, uventet eller at det oppstår en ulykke. En slik situasjon kan få omfattende og øyeblikkelig negativ innvirkning på imaget, og i det lange løp også på omdømmet. Når en krise først oppstår vil organisasjonen bli vurdert etter hvordan den håndterer situasjonen gjennom kommunikasjon og gjennom virksomhetens evne til å etablere gode relasjoner til omverden (Brønn og Ihlen 2009). Dersom organisasjonen ikke klarer å kommunisere og etablere gode relasjoner vil dette kunne påføre organisasjonen varige skader på omdømme. Alternativt kan en organisasjon som klarer seg bra gjennom en krise ikke bare opprettholde omdømmet, men også potensielt styrke det. Krisekommunikasjon kan derfor på den ene siden forverre en krise, og representere en fare. På den andre siden kan krisekommunikasjon snu en krise til organisasjonens egen fordel, og dermed representere en mulighet.

I en krisesituasjon er mediehåndtering en vesentlig del av krisehåndtering. På grunn av mediekommunikasjon er kriser mer synlige i dag. Eksempelvis gjør kommunikasjonsteknologi det mulig å spre informasjon på helt andre måter enn tidligere. Hendelser som tidligere kunne forbigå i ”stillhet“ er derfor i dag svært synlig, og kan føre til langvarige skader på en organisasjons omdømme. Forskning viser også at økt eksponering av kriser gjennom media gir kriser en større plass i folkets bevissthet. Dersom ikke kontakten med media løses på en tilfredsstillende måte vil man derfor kunne oppleve en dobbeltkrise: den reelle krisen og kommunikasjonskrisen. Poenget er at organisasjons håndtering av kommunikasjonen vil styre hvordan organisasjonen håndterer den reelle krisen. Krisehåndteringen har av den grunn mye å si for en organisasjons potensiale til å komme seg ut av en krise på en god måte.

Med dette som utgangspunkt vil jeg analysere Troms Kraft krisekommunikasjonen under den såkalte “kraft og kultur skandalen”.<sup>1</sup> Denne krisen ble omverden kjent med den 22. november

---

<sup>1</sup> Jeg vil i denne oppgaven anse begrepene *krise* og *skandale* som synonymer. Det blir også brukt uttrykk som “kraft og kultur skandalen”, ”regnskaps-juks“, ”finansskandalen“ og rengskapsskandalen“, til å omtale Kraft & Kultur – saken.

2011 da Troms Kraft i en pressemelding kunngjorde at det var avdekket vesentlige regnskapsfeil i det svenske datterselskapet Kraft & Kultur. Omfanget var usikkert, men det kunne dreie seg om opp til 1,5 milliarder kroner i inntektsavvik. Avviket var et resultat av flere års systematisk manipulasjon av selskapets regnskaper. Da dette ble kjent i media, havnet Troms Kraft i en alvorlig finansskandale hvor de måtte forsvare sitt omdømme. Krisekommunikasjon er et verktøy i situasjoner der omdømmet er truet. I litteraturen finnes det mangfold av ulike strategier for å forstå selvforsvars- eller reparasjonsdiskurser. Ifølge Combs (2007:154) representerer forsvarsstrategier den faktiske respons, som en organisasjon kan anvende i en krisesituasjon. Coombs (2007) påpeker at felles trekk for krisekommunikasjonsstrategier er at de gjenspeiler et kontinuum som strekker seg fra defensive til imøtekommende strategier. Det grunnleggende prinsippet er: Jo større ansvar det er knyttet til en organisasjon i en krise, jo mer imøtekommende bør kommunikasjonen være (Frandsen og Johansen 2007: 238). Oppsummert kan man si at resultatet av en kommunikasjonsstrategi avhenger av hvor effektiv krisekommunikasjon er. Det er derfor interessant å se nærmere på hvilke krisekommunikasjonsstrategier Troms Kraft tok i bruk for å fremstå troverdig i denne krisesituasjonen.

På bakgrunn av det overnevnte vil denne avhandlingen søke å besvare følgende problemstilling:

***Hvordan brukte Troms Kraft krisekommunikasjon for å beskytte sitt omdømme da regnskapsavviket i datterselskapet Kraft & Kultur ble offentlig kjent? Var denne kommunikasjonsstrategien i samsvar med den omdømmetrusselen Troms Kraft sto ovenfor?***

For å besvare den overordnede problemstillingen vil jeg i min analyse søke å besvare disse delspørsmålene:

- 1) Hvor mye ansvar tilskrev interessentene Troms Kraft i Kraft & Kultur - saken og hvor høyt var omdømmetrusselen?
- 2) Hvilke forsvarsstrategier brukte Troms Kraft i Kraft & Kultur - saken for å beskytte sitt omdømme?
- 3) Valgte Troms Kraft responsstrategier i samsvar med den omdømmetrusselen de sto overfor?

For å belyse problemstillingen vil det bli gjennomført en analyse av de fire kontekstualiseringer<sup>2</sup> basert på Coombs SCCT (Situational Crisis Communication Theory) teori. Deretter vil følge en analyse av forsvarsstrategier<sup>3</sup> fra Benoits teori om imageopprettelse og Coombs SCCT teori<sup>4</sup>.

Avhandlingen vil ut fra dette rettes mot Troms Kraft krisekommunikasjon for å forstå hvordan de håndterte Kraft & Kultur - saken for å fremstå som mer troverdige i den krisesituasjonen de sto ovenfor, og hvordan de ulike forsvarsstrategiene de tok i bruk samsvarte med den omdømmetrusselen de stod ovenfor.

## **1.2 Begrunnelse for valg av tema og problemstilling**

Interessen for temaet har i hovedsak to forankringer. Den første er knyttet til trekk ved omdømmelitteraturen. Det andre er knyttet til det empiriske feltet som studeres, både i forhold til kraftbransjen generelt og i forhold til Troms Kraft spesielt.

### **1.2.1 Trekk ved omdømmelitteraturen**

Omdømmehåndtering er et relativt nytt fenomen som på kort tid har fått en sentral plass i både organisasjonsteorien og i den generelle samfunnsdebatten (Weraas m. fl. 2011: 11). Ifølge Røvik (2007) lever vi i et omdømmesamfunn der fokus på framturen og immaterielle verdier står i høysetet. Vi tar for gitt at et godt omdømme er viktig, og at omdømme ikke bare er en viktig målestokk, men også en god tenkemåte og et selvvinnende korrekt argument i seg selv. Personer, organisasjoner, steder og nasjoner driver i dag med omdømmehåndtering (Byrkjeflot 2011:4). Den økte interessen for omdømme og omdømmeproblematikken fører også til at mange virksomheter havner i mediens kritiske søkelys (Brønn og Ihlen 2009:12). Det fører til at mange bedrifter og organisasjoner sliter med omdømmet, for eksempel NSB for manglende punktlighet, Norske Skog for å nedlegge lønnsomme arbeidsplasser og i min case, Troms Kraft, for å ha havnet i en alvorlig finansskandale. Når det gjelder Troms Kraft, som er en av hovedaktørene i den norske kraftbransjen, er det derfor viktig å opprettholde og styrke relasjoner med de interessentgruppene som har en avgjørende betydning for bedriftens omdømme (Figur 1).

---

<sup>2</sup> De fire kontekstualiseringer er: interessentenes relasjoner og krisehistorikk, legitimitet, interessenters oppfatning av organisasjon og krisetypen. Mer om disse kontekstualiseringene i teorikapitlet ( s.22).

<sup>3</sup> Mer om disse forsvarsstrategiene i teorikapitlet (s. 29-36).

<sup>4</sup> Mer om disse teoriene i teorikapitlet (s. 22-36).





Figur 1. Interessentgrupper i kraftbransje (TNS Gallups Energibarometer, 02.04.2012)

Omdømmeanalyse og omdømmebygging har i stigende grad blitt et sentralt fagfelt innen kommunikasjonsfaget. Når det gjelder krisekommunikasjon er det et relativt ungt fagfelt. De amerikanske krisekommunikasjonsforskerne Timothy Coombs og William Benoit har vært de to fremste forskerne innenfor dette fagfeltet. De representerer imidlertid to forskjellige forskningstradisjoner<sup>5</sup>. Benoit teori fra 1995 representerer den *tekstorientert* eller retorisk tradisjon, hvor man først og fremst er interessert å studere hva organisasjoner faktisk sier eller skriver når dens omdømme er truet. Coombs på sin side bygger sin teori fra 2002 på bakgrunn av William Benois (1995) sin imagegjenoppbyggende teori. Han representerer den *kontekstorienterte* tradisjon, hvor man involverer konteksten eller situasjonen i forskningen (Frandsen og Johansen 2010: 200, 201). Både Benoit og Coombs sine teorier er stadig under utvikling, og det gjennomføres omfattende testing for å skape en dypere forståelse for problematikken knyttet til omdømmeforsvar og krisekommunikasjon.<sup>6</sup> Begge disse teoriene har dessuten blitt brukt av en lang rekke amerikanske forskere innenfor krisekommunikasjon, og den har også spilt en stor rolle for utvikling av krisekommunikasjons teorier i Nord-Europa. I norsk sammenheng har omdømmeforsvar og krisekommunikasjon fått mye oppmerksomhet, og det finnes flere bidrag innenfor dette tema.<sup>7</sup> Det finnes imidlertid ingen

<sup>5</sup> Jeg vil komme med en bredere forklaring av de to forskningstradisjoner i teori – kapittelet 2.

<sup>6</sup> Som et eksempel, kan Winni Johansen og Finn Frandsen nevnes som i sin bok *Krisekommunikasjon* (2010) bygger en ny modell for krisekommunikasjon (multidimensjonal tilgang) med utgangspunkt i William Benoit og Timothy Coombs sine teorier.

<sup>7</sup> Et eksempel her er Kristin Alsвик masteroppgave om mediedekningen og krisekommunikasjon under Murud – saken i Undervisningsbygg (2011), Magnhild Eliassens analyse av NAV omdømmeforsvar (2010), og Barbara Kovacs analyse av omdømmeforsvar og krisekommunikasjon i Norges Statsbaner (NSB) (2012).

bidrag når det gjelder krisekommunikasjon og omdømmeforsvar innenfor norsk kraftbransje. Gjennom å benytte Coombs og Benoit's teorier ønsker jeg å gjennomføre en analyse av Troms Kraft sitt omdømmeforsvar for å få en bedre forståelse og innsikt i hvordan aktører i den norske kraftnæringen reagerer når virksomhetens omdømme er truet.

Selv om det har blitt viet mye oppmerksomhet og interesse til krisekommunikasjon de siste årene, har ingen så langt klart å skape bredde i de debattene om krisekommunikasjon. Den manglende bredden kan blant annet knyttes til teoriens art, siden begge disse teoriene primært er utviklet for private bedrifter. Offentlige organisasjoner består gjerne av flere og mer heterogene koalisjoner enn private. På en måte er interessekonflikter organisert inn i offentlige organisasjoner gjennom de politisk, valgte organene (Thorsrud og Jackobsen 2007). Essensen i politikk er konflikt mellom interesser (Østerud 1996). Ut fra dette er det grunn for å spørre om organisasjoner i offentlige sektor står over mer komplekse problemer av politisk art som er vanskeligere å løse enn i privat sektor (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011:61,62)?

I dagens politiske landskap er det viktig for politiske myndigheter å signalisere handlekraft. Det er mye som tyder på at massemedienes rolle baner vei for en "værhanepolitikk". Det kan dermed forventes at offentlige organisasjoner ikke bare står ovenfor andre krav enn private, men også står ovenfor krav som er motstridende, uklar og ustabil. I en analyse av omdømmeforsvar innenfor offentlig sektor bør det derfor rettes spesielt fokus mot interessentene og deres betydning for omdømmeforsvar. Ut fra dette vil omdømmehåndtering innenfor offentlige organisasjoner trolig måtte ta andre hensyn enn private organisasjoner, samt innrette sin kommunikasjon mot andre og flere grupper enn private organisasjoner.

Sett i lys av dette vil sentrale spørsmål i denne oppgaven være: I hvilken grad kan interessentene påvirke en organisasjons omdømmeforsvar? Kan det antas at oppståtte problemer mellom interessentene og mellom interessentene og organisasjon vil gjøre omdømmeforsvar mer kompleks og vanskelig i offentlig enn i privat sektor?

Et svar på slike spørsmål kan være at en krise i det kommunale og fylkes eide Troms Kraft må ta flere, og kanskje andre hensyn når det gjelder krisekommunikasjon enn tilsvarende bedrifter i privat sektor. De må forholde seg nøytralt i forhold til politikk, være lojale ovenfor sine overordnede myndigheter, ta hensyn til at de er politisk styrt og stå til ansvar for politisk valgte representanter, for å nevne noe. Ut fra dette kan det antas at det fortsatt eksisterer

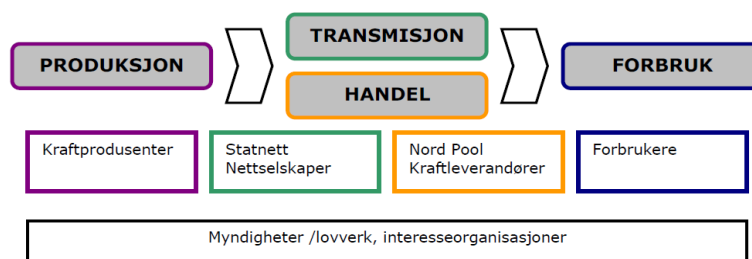
etterspørsel etter forskning innenfor dette tema, og kanskje spesielt innenfor offentlige bedrifter, slik som Troms Kraft er et eksempel på.

## 1.2.2 Den norske kraftbransjen

For å få en bedre forståelse av krisehåndtering innenfor den norske energisektoren vil jeg belyse spesifikke trekk ved denne bransjen. Først vil jeg presentere den norske kraftbransjen for, deretter å vise den utviklingen som har skjedd etter energiloven som kom i 1991. Til sist vil jeg vise hvilken retning energisektoren har tatt i kjølevannet av reformprogrammer inspirert av New Public Management (NPM) i offentlig sektor, og hvilke utfordringer dette kan by på når det gjelder krisekommunikasjon og omdømmeforsvar.

### 1.2.2.1 Kraftbransjens utvikling

Mer en halvparten av den energien vi bruker i Norge, stammer fra elektrisk kraft (kraftkartet.no 14.10.2012). Kraft kan lages på mange måter. I Norge produserer vi nesten bare vannkraft. I landene rundt Norge lages det i tillegg blant annet kullkraft, vindkraft og kjernekraft. Norske strømkunder får kraft fra alle disse kildene. Den norske kraftbransjen kan fremstilles som en verdikjede fra produksjon til forbruk, via transmisjon (overføring) og handel. Verdikjeden kan illustreres i form av følgende figur (2):



Figur 2. Kraftbransjen i Norge (Almklov m. fl. 2008:23)

Figuren viser at hvert kraftselskap først og fremst driver med kraftproduksjon, som videre gjennom transmisjon og handel sendes til forbrukere. Det øverste ansvaret ligger hos myndighetene (kraftkartet.no 14.10.2012).

Et annet trekk ved den norske kraftbransjen er at strømmettet er et naturlig monopol. Det er derfor bare etablert ett nettselskap i hver region. Dermed kan du som kunde selv ikke velge nettselskap, slik du kan med strømleverandører. Formålet med reguleringen kan begrunnes

med å sikre at brukerne ikke betaler for mye for nettet, samtidig som investeringene i nettet er tilstrekkelige til å sikre kapasitet og kvalitet. Reguleringen – som også omtales som monopolkontroll – skal sikre forbrukernes rettigheter, legge til rette for et velfungerende kraftmarked og en effektiv drift og utvikling av nettet (regjeringen.no 19.09 2012). Av de totalt 156 nettselskapene i Norge er om lag en fjerdedel rene nettselskaper. De fleste nettselskapene er helt eller delvis eid av en eller flere kommuner. Hvert enkelt nettselskap har konsesjon for å bygge og drive nett innenfor et avgrenset geografisk område.

Den Norske kraftbransjen ble imidlertid restrukturert med energiloven i 1991. Året 1991 markerer derfor et skille når det gjelder myndighetenes rolle overfor nettselskaper. Energiloven innførte krav til at det skulle være forretningsmessige grenser mellom produksjon og omsetning av kraft. Dessuten åpnet energiloven for markedsbasert kraftomsetning (Svendsen 1998:525). Loven markerte også starten for en økende grad av spesialisering. Det vil si, kraftselskapene har blitt delt opp i underselskaper som har hver sin kjernekompetanse, og som kjøper tjenester av hverandre. Selv om de fleste norske kraftselskapene fremdeles var offentlig eid, innebar også disse endringene en betydelig endring i rammebetingelser og prinsipper for organisering av den norske kraftbransjen. Det vil si, kraftselskapene ble delt opp i underselskaper som har hver sin kjernekompetanse, og som kjøper tjenester av hverandre. Dette førte til en økende grad av spesialisering i kraftbransjen. Oppsummert kan man si at endringene førte til at denne sektoren utviklet seg mer mot en forretningspreget styring (Almkov m. fl. 2008: 10).

Disse endringene samsvarer dermed med de siste 30-års reformprogrammer i offentlig sektor, som er inspirert av ideer under merkelappen New Public Management (NPM). Dersom vi skal se nærmere på NPM så innbefatter det mange typer ideer som er delvis motstridende, men som ideologisk trekker i samme retning. NPM blir derfor ofte fremstilt som en handlekurv av ulike reformelementer – elementer som utfordrer etablerte forvaltningsdoktriner. I motsetning til tradisjonell offentlig forvaltning, hvor man understreket de særegne trekkene ved offentlig sektor, legger NPM inspirerte ideer opp til organisasjonsformer som understreker likhetene mellom offentlig og privat sektor (Christensen og Lægereid i Tranøy, B.S. og Ø. Østerrud (red.) 2001: 67-69). Dermed kan disse ideene også sees som en introduksjon av markedsprinsipper i organisering av offentlig sektor (Røvik 2007:34). Dessuten er overføring av funksjoner fra offentlig til privat sektor generelt et omdiskutert tema, men er kanskje særlig

omstridt når det gjelder organisasjoner som har ansvar for infrastrukturer som er vitale for samfunnets funksjonsdyktighet (Almklov m. fl. 2008: 1).

Dette representerer en utvikling som viser at offentlige organisasjoner generelt og kraftnæringen spesielt har blitt utsatt for endringer som gjør at de på linje med private selskaper befinner seg i et marked der de må forklare seg foran sine eiere og sine kunder. En av de mange hovedtrendene i samtidens organisasjonstenkning ved siden av NPM er da også organisatorisk omdømmehåndtering som handler om hvordan i hovedsak ledere kan gjøre ulike grep for å presentere organisasjonen på en mest mulig fordelaktig måte ovenfor ulike aktører i omgivelsene (Røvik 2007:195). Disse reguleringene- og restruktureringene innenfor kraftbransjen innebærer dermed et fokus mot omdømmehåndtering.<sup>8</sup> Denne oppmerksomheten mot omdømme kan derfor sees som en trend der offentlige organisasjoner generelt har blitt mye mer opptatt av sitt omdømme, og det legges ned betydelige ressurser i omdømmehåndtering og omdømmereparasjon.

Det skal imidlertid mye til før offentlige (forvaltnings) organisasjoner går konkurs eller legges ned, men de er likevel avhengige av tillit for å kunne overleve. Det viser seg at offentlig eide selskaper faktisk i større grad enn private er mer utsatt for medias kritiske ”blikk“ og overvåket av ulike offentlige oppnevnte tilsyn (Byrkjeflot 2011:12). Hvis den nødvendige tilliten mangler, kan det også resultere i at organisasjoner må klare seg med mindre budsjett, flyttes, slås sammen med andre organisasjoner, moderniseres på ulike måter eller i verste fall legges ned (Wæraas og Byrkjeflot 2011:19). Når det gjelder min case er det derfor interessant å se på hvilke konsekvenser krisen i Troms Kraft fikk for virksomheten og dens ledelsen? Hvilken krisekommunikasjon og omdømmeforsvar ble brukt? Og, hvilke konsekvenser fikk denne krisen for bedriftens omdømme?

#### 1.2.2.2 Kraftbransjens omdømme

Generelt sett vet vi at et sterkt omdømme øker muligheten for å skape stabile kunderelasjoner, forbedre lønnsomheten, samt tiltrekke seg attraktiv arbeidskraft og beholde dyktige medarbeidere (Fombrun 1996: 73-79). Et sentralt spørsmål blir da: hva styrer og hva

---

<sup>8</sup> Omdømmehåndtering er et tiltak rettet inn mot en bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger og tillit til organisasjonen (Røvik 2007:195-197).

kjennetegner omdømmet i den norske kraftbransjen? Innsikt i dette spørsmål vil skape en bedre forståelse i hvilke omdømmemessige utfordringer Troms Kraft befant seg i som følge av den såkalte Kraft & Kultur - saken i 2011. Ifølge TNs gallup energibarometer<sup>9</sup> er det tre faktorer som er mest fremtredende i denne bransjen i forhold omdømme:

1. Omdømmet til kraftbransjen styres av pris (politikk);
2. Kraftbransjen har svakt omdømme sammenlignet med andre bransjer;
3. Mangel på ”omdømmereserver“ i krisetider.

Videre vil disse tre faktorer blir nærmere forklart.

Pris er en viktig driver for bransjens omdømme og kundens tilfredshet med eget kraftselskap. I praksis betyr dette at høy pris resulterer i en lav omdømme i kraftnæringen. Siden nedbørsmengde, temperatur og tilgang på energi er avgjørende for kraftpriser, kan dette også ansees som forhold som har en avgjørende betydning for omdømme for den norske kraftbransjen. Dette er imidlertid forhold som organisasjon selv ikke kan påvirke (tns-gallup.no 06.06 2012).

Det neste kjennetegnet er omdømmemålinger.<sup>10</sup> Slike målinger viser at kraftnæringen har et svakt omdømme sammenlignet med andre bransjer som er avhengig av kundeføring, slik som bank, leger, bredbånd og telefoni. På en skala fra null til et hundre skårer bransjen kun 42 poeng i en omdømmeskåring foretatt av Energibarometer i 2012 (Energibarometer 02.04.2012). Kraftbransjen er også en av de næringene som har den mest ustabile omdømmeskåren, samtidig med at omdømmeutviklingen går i utakt sammenlignet med andre sammenlignbare bransjer (tns-gallup.no 12.08.2012). Forklaringen synes å ligge i at kraftnæringens omdømme først og fremst er prisstyrt i motsetning til de fleste andre næringer som er avhengige av kundeføring. Dette resulterer i at: *”så lenge pris har en så sterk innvirkning på kraftbransjens omdømme og prisvariasjonene er så store og hyppige må kraftbransjen være innstilt på at omdømmeskåren vil fluktuere“* (tns-gallup.no 15.08.2012).

Det siste kjennetegnet er en mangel på ”omdømmereserver“ i kraftnæringen, dvs. de har lite å gå på i krisetider. Erfaring viser her at negativ omtale i medier rammer organisasjoner med

---

<sup>9</sup> Energibarometer kartlegger folks atferd, holdninger og interesse i forhold til energispørsmål.

<sup>10</sup> Omdømmemålinger hjelper organisasjoner til å vite hvilke oppfatninger interessentgrupper har av virksomheten (Brønn og Ihlen 2009: 171).

lav omdømmekapital hardere enn organisasjoner med mye omdømmekapital.<sup>11</sup> Forklaringen på dette er at omdømmekapital kan fungere som en skjold i krise tider (Fjeldstad og Sunde 2011:74). En organisasjon med et opprinnelig godt omdømme (med stor omdømmekapital) kommer seg raskere etter en krise (Alsop 2004: 18). Som et eksempel kan jeg nevne Gilde i en E.coli - saken for noen år tilbake (Fjeldstad og Sunde 2011).

Samlet sett tyder dette på at Norsk kraftbransjes omdømme i større grad enn andre næringer er styrt av eksterne faktorer. Dette er for øvrig i tråd med funn som viser at offentlige organisasjoner generelt skårer lavere enn private virksomheter i omdømmemålinger. Forklaringen ligger trolig i karakteren i tjenestene, samt at det gjerne dreier seg om naturlige monopoler (Byrkjeflot 2011: 12). For kraftbransjen sin del dreier det seg også om å innfri forventninger til både lave priser og høy avkastning på en og samme tid. Samlet sett gir dette kraftbransjen en mangel på omdømmereserver. Dette betyr at organisasjoner i kraftnæringen trolig vil ha mindre å gå på i krisetider.

I forhold til min case er dette interessant, fordi det svake omdømmet i kraftbransjen og den manglende omdømmekapitalen trolig vil ha betydning for utøvelse av omdømmeforsvar. Jeg vil anta at det svake omdømmet til kraftbransjen og manglende ”omdømmereserver“ vil plassere Troms Kraft på ”minus siden“ hos sine interessenter. Med utgangspunkt i dette kan vi si at et omdømmeforsvar i kraftbransjen kan virke som ei problematisk oppgave, men som likevel står høyt på agendaen innenfor denne næringen. Dette skaper en kontekst der omdømmeforsvar foregår innenfor omgivelser som er svært komplekse, noe som gjør at det vil bli vanskelig å nærme seg et ideal om integrert kommunikasjon. Ifølge Morsing og Christensen (2008) handler integrert kommunikasjon om en aktivitet som bygger på ei forestilling om at organisasjoner kan kommunisere som en samlet totalitet eller som en stemme (Morsing og Christensen 2008: 8). I min case kan det derfor stilles spørsmål om dette vil være mulig for Troms Kraft å fremstå som en ”samlet stemme“ under den gitte krisen. Et sentralt spørsmål i forlengelsen av dette er hvordan en organisasjon innenfor kraftbransjen prøver å balansere hensynet til motstridende interesser. Innsikt i slike spørsmål vil gi en verdifull forståelse for omdømmehåndtering i offentlig sektor.

---

<sup>11</sup> Omdømmekapital og omdømmereserver blir sett i denne oppgaven som synonymer. Det er inntrykkene som interessentene har gjort seg opp av en organisasjon over tid (Brønn og Ihlen 2009: 83).

### 1.2.3 Troms Kraft som case

Troms Kraft ble etablert allerede i 1898, men da under navnet Tromsø Elektrisitetsverk. I løpet av konsernets 113-årige historie har den primære oppgaven vært å produsere og levere elektrisitet. I dag er selskapet blant de ti største kraftselskaper i Norge, og fremstår som produsent, distributør og leverandør av fornybar energi. Selskapet tilbyr entreprenørtjenester og er sterk engasjert innen utvikling og salg av ny fornybar energi, fiberoptisk kommunikasjon og energi effektivisering (Troms Kraft årsrapport 2009: 5).

Historien til Troms Kraft viser et konsern som de siste årene har vært gjennom en rivende utvikling, fra å være et tradisjonelt kraftselskap til å omfatte flere datterselskap og andre hel- og deleide selskap. Året 2000 etablerte Troms Kraft selskapet Kraft & Kultur i Sverige. Ti år etter står dette selskapet for mer enn 50 prosent av konsernets samlede inntekter. Kraft & Kultur AS har vokst hurtig og har satset offensivt i nye markeder (tromskraft.no 03. 02. 2012). Til tross for de gode resultatene Kraft & Kultur klarte å levere år etter år, har en snikende krise skjult seg bak denne suksessen. Kraft & Kultur ble på rekord tid Sveriges største kraftleverandør til det kommunale markedet. Samtidig dukker det i år 2002 opp en interessant post i selskapets regnskap: *"Forutbetalte kostnader og opptjente inntekter"*. Nærmere forklart hadde selskapet i 2002 levert strøm for 42,9 millioner svenske kroner til kundene som ved årsskifte *"ennå ikke var fakturert kundene på grunn av manglende måleravlesning"* (Dagens Næringsliv Morgen 24 03.2012). I 2011 kunne Kraft & Kultur regne med 1,6 milliarder kroner i opptjente, ikke fakturerte inntekter, tilsvarende 60 prosent av selskapets samlede omsetning. Administrerende direktør Boris Benulic nektet for at selskapet hadde problemer med å drive inn penger. I takt med at pengene forsvant ut av selskapet økte kassakreditten (Dagens Næringsliv Morgen 24 03.2012). Både Nordlys og Dagens Næringsliv har stilt flere kritiske spørsmål til konsernets direktør Oddbjørn Schei på et tidligere tidspunkt. Bekymringene ble imidlertid avvist og forklart som *"ufarlige voksesmerter"* ( Dagens Næringsliv Morgen 31.12.2011). Den 22. november 2011 gikk imidlertid Troms Kraft selv ut med en pressemelding om regnskaps manipulasjon for inntil 1,5 milliarder norske kroner (Dagens Næringsliv Morgen 02.12.2011).

Ifølge Jens Ingvald Olsen fra Handelshøgskolen er situasjonen i Troms Kraft meget alvorlig. Han utalte i flere medier at verken Tromsø kommune eller fylket som eier selskapet kan regne med millionutbytte til sykehjem, samferdsel eller skole i løpet av de neste årene. Han mente også at det ville bli nye tider for selskapet og deres eiere, og at tiden som *"melkeku"* er over



for noen år fremover (nrk.no 23.11.2011). Dette inntrykket bekreftes ved at konsernets resultat i 2011 etter skatt ble 159 millioner kroner, mot -511 millioner kroner i 2010 (Troms Kraft pressemelding 01.06.2012). I denne situasjonen må man prøve å konsolidere selskapet, noe som innebærer at eierne ikke kan regne med å ta ut utbytte de nærmeste årene. Krisen resulterte dessuten med at Troms Kraft måtte få inn Jämtkraft AB som medinvestor i datterselskap Troms Kraftforsyning og Energi AS (TK&E). Det svenske kraftselskapet ble en løsning på den akutte økonomiske situasjonen i Troms Kraft. Kort stund etter denne avtalen valgte konserndirektøren Oddbjørn Schei å trekke seg fra sin stilling.

Et interessant spørsmål er da hvordan selskapet håndterer den negative kritikken fra sine eiere og brukere? Og, hvilke strategier tar Troms Kraft i bruk for å forsvare omdømmet sitt? Det er nettopp disse spørsmålene som jeg vil forsøke å besvare i denne oppgaven.

### **1.3 Oppgavens videre oppbygging**

Denne studien er delt inn i fem kapitler. Første kapittel er oppgavens innledningskapittel. I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for oppgavens analysedel. Kapittel 3 er avhandlingens metodekapittel. I dette kapitlet vil valg av metode og case begrunnes. I tillegg presenteres datagrunnlaget, samt at det i dette kapitlet vil diskuteres hvilke styrker og svakheter denne fremgangsmåten har i forhold til den valgte problemstillingen. Kapittel 4 er avhandlingens analyse del. Her vil analysen av det som i etter hvert i pressen ble omtalt som Kraft & Kultur - saken presenteres. I det siste kapitlet, 5, vil funn og konklusjoner fra denne studien oppsummeres, samt forslag for fremtidig forskning presenteres.

## Kapittel 2 – Teoretisktilnærming

### 2.1 Innledning

I dette kapitlet vil det teoretiske rammeverket for studien presenteres. Her vil jeg drøfte begreper og teoretiske tilnærminger som er relatert til oppgavens problemstilling: *Hvordan brukte Troms Kraft krisekommunikasjon for å beskytte sitt omdømme da regnskapsavviket i datterselskapet Kraft & Kultur ble offentlig kjent? Var denne kommunikasjonsstrategien i samsvar med den omdømmetrusselen Troms Kraft sto ovenfor?*

Jeg har valgt å bruke Combs krisetypologi som en hovedteori for å belyse oppgavens problemstilling. For å identifisere flere og ulike forsvarsstrategier har jeg valgt å supplere Combs krisetypologi med Benoit's teori om imagegjenoppbyggelse. Jeg vil imidlertid starte dette kapitlet med å definere sentrale begreper. Dette vil danne en ramme for å få en forståelse av krisekommunikasjon.

### 2.2 Definisjon av krise

Krise er et kompleks begrep. Det kan derfor ikke gis en entydig definisjon av begrepet krise. Lagadec (1993:3) beskriver det slik: *"A crisis is too complex a term to be rigidly defined like a concise dictionary definition"*. Det har ført til at det innenfor litteraturen finnes mange forskjellige definisjoner av begrepet krise. Jeg har her valgt å se på noen av disse. Coombs (2007: 2) definerer krise som:

*"A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes"* (Coombs 2007:2-3).

I følge Coombs definisjon kan begrepet krise forstås som en uforutsigbar hendelse (begivenhet) som kan ha en negativ påvirkning på viktige interessenters forventninger til organisasjonen, og kan i sin tur få en negativ påvirkning på en organisasjons prestasjoner og forårsake dårlige resultater.<sup>12</sup> Dermed spiller interessenters og deres oppfatning en viktig rolle

---

<sup>12</sup> I motsetning til Coombs definerer Benoit verken krise eller krisekommunikasjon i sin mest kjente bok *"Accounts, Excuses, and Apologies"* fra 1995. Årsaken til dette er at Benoit ikke definerer sin teori som krisekommunikasjon, men som en imagegjenoppbyggelse. Han ser på bedriftens kommunikasjon som et resultat av ulike angrep.

når en organisasjon er i en krisesituasjon. Coombs (2010) hevder videre at det er interessenters oppfatning av en begivenhet som bestemmer om det er krise eller ikke. Hvis interessenter mener at organisasjon er i krise, så er den i krise. Følgende sitat illustrerer dette poenget:

*”Crisis interpretations are socially co-created by primary stakeholders, secondary stakeholders (especially the news media), and the organization. If primary stakeholders believe a crisis exists, it does“ (Coombs 2010: 110).*

Det innebærer at en organisasjon vil befinne seg i en krisetilstand helt til den klarer å overtale interessentene om at den ikke er i krise (Coombs: 2007:2). Denne forståelsen av krise innebærer dermed at krise oppfattes som en sosial konstruksjon, der oppfattelse, fortolkning og reaksjon på en krise er forskjellig fra person til person (Coombs 2007:3).

Et felles trekk for alle kriser er, ifølge Coombs (2012) at de truer eller skader virksomhetens omdømme. Dette skyldes, at tilliten til virksomheten svekkes, på grunn av at den ikke lenger lever opp til interessentenes forventninger (Coombs 2012:3). Dermed skadet omdømme kan utgjøre en stor trussel mot organisasjonens legitimitet (Coombs 2010: 33).

For å få en dypere forståelse av begrepet krise vil jeg se nærmere på Heath & Millar (2004) definisjon av begrepet. De definerer begrepet krise på følgende måte:

*“A crisis is an untimely but predictable event that has actual or potential consequences for stakeholder`s interests as well as the reputation of the organization suffering the crisis”*  
Heath & Millar (2004:2).

Ifølge Heath og Millar (2004) viser begrepet krise til en brå, men likevel forutsigbar hendelse som har reelle konsekvenser både for en organisasjons interessenter og for omdømmet. Denne definisjonen legger vekt på relasjonen mellom krise og omdømme. Til tross for at Coombs og Heath og Millar er uenig om hvorvidt en krise er forutsigbar eller ikke, deler de en oppfatning om at en krise har en negativ innvirkning på en organisasjon. En tredje definisjon av krise er formulert av de to danske forskerne Johansen og Frandsen (2007). De tar utgangspunkt i en organisasjonsteoretisk forståelse av krise og definerer krise som: *”[...]menneskeligskapte, tilfeldige, systemboende, negative og utenfor kommende fenomener, men de kan også være positive (å være en ”mulighet“)* (Frandsen og Johansen 2010:73).

Dette innebærer at også Frandsen og Johansen betrakter krise som en sosial konstruksjon, men i motsetning til Coombs fremhever de det multidimensjonale, dynamiske og komplekse aspektet ved begrepet krise. Ut fra denne definisjonen tar de utgangspunkt i en syklusbasert kriseforståelse, som innebærer at en krise ikke betraktes som en begivenhet, men som en situasjon som har en før-, under- og etter fase.<sup>13</sup> Samtidig fremhever de at en krise ikke bare er representert av en trussel, men også en mulighet. Det betyr at det ligger innebygget en antakelse om at organisasjoner i en hver krisesituasjon gjennom effektiv krisehåndtering ikke bare har en mulighet til å redusere eller eliminere krisen, men også i noen tilfeller kan oppnå et bedre rykte enn de hadde før krisen (Silkose og Unsgaard 2006). Derfor er krisekommunikasjon en viktig del av selve krisehåndteringen. Ifølge Vaagan (2007:5) utgjør kommunikasjon omtrent sytti prosent av all krise håndtering. I det følgende kapitlet vil jeg presentere krisekommunikasjon som er en viktig del av krisehåndtering.

### **2.3 Krisehåndtering og krisekommunikasjon**

Krisehåndtering og krisekommunikasjon er nært forbundet med hverandre. Dette er også understreket av Scanlon (1975) i Crandall (Crandall m. fl. 2010:151) som sier at: *“Every crisis is also a crisis of information“*. Ifølge Frandsen og Johansen (2010) kan de to begrepene defineres som en form for risikostyring (Frandsen og Johansen 2010: 62). Denne forståelsen finner vi også igjen hos Coombs, (2007) som definerer krisehåndtering som:

*“ [...] -process designed to prevent or less the damage a crisis can inflict on an organization and its stakeholders“* (Coombs, 2007: 3).

Sitatet viser at krisehåndtering er en prosess for å forhindre eller minske den skaden en krise kan påføre en organisasjon og dens interessenter. Et av de viktigste momentene i denne prosessen er krisekommunikasjon (Frandsen og Johansen 2010: 183). Videre hevder Scanlon at:

*“Failure to control the crisis of information can ultimately result in a failure to control the crisis* (Scanlon i Ogrizek og Guillery 1999: xi)

---

<sup>13</sup> Coombs (2007) har også sett på en krise som en prosess i motsetning til Benoit (1995) som ser på en krise som begivenhet og ikke diskuterer dette aspektet av krisen.

Dette sitatet viser dermed at effektiv kommunikasjon antas å ha avgjørende betydning for en organisasjons mulighet til å håndtere en krise. Videre, antas det at en organisasjons evne til å håndtere kommunikasjonen utad – mot interessenter – vil styre oppfattelsen av hvordan organisasjoner håndterer den reelle krisen. Ifølge Frandsen og Johansen kan dårlig håndtering av den reelle krisen føre til at det oppstår en ny såkalt dobbeltkrise – den reelle krisen og kommunikasjonskrisen. Frandsen og Johansen(2008) definerer dette på følgende måte: *”En dobbeltkrise er en krise, hvor den oprindelige krise overlejres af en ”kommunikationskrise”, for så vidt virksomheden ikke magter at lede de kommunikationsprocesser, som skulle bidrage tilhåndteringen af den oprindelige krise”* (Frandsen og Johansen 2008:79).

En dobbeltkrise kan forekomme når den opprinnelige krisen blir overskygget av en kommunikasjonskrise (Merkelsen 2010: 306).

I denne oppgaven har jeg valgt å anvende et bredt perspektiv på krisekommunikasjon. Jeg vil ikke bare undersøke det som har blitt sagt, men også handlinger blir tolket som krisekommunikasjon i en krisesituasjon. Alt dette er *tegn* som fortolkes av organisasjonens interessenter (Johansen og Frandsen 2007: 164). Dermed kommuniserer Troms Kraft når de iverksetter granskninger eller Oddbjørn Schei går av. Med dette som utgangspunkt forstås krisehåndtering og krisekommunikasjon som tilnærmede synonymmer.

## **2.4 Omdømme og omdømmekapital**

Omdømme blir i litteraturen betraktet som et verdibasert begrep (Bredenlow og Nørdgaard 2009: 253). Det betyr at omdømme ikke nødvendigvis er hva vi mener vi er eller hvem vi hevder å være, men summen av hvordan omgivelser oppfatter oss (Brønn og Ihlen 2009:99). Ifølge Brønn og Ihlen (2009) er omdømme ingen konstant størrelse, og det vil ta tid å bygge opp et omdømme. Kort fortalt kan vi si at: *“omdømme dreier seg om verdens oppfatning av organisasjon over tid”* (Brønn og Ihlen 2009:99). Dette innebærer at omgivelser spiller en viktig rolle i omdømmebygging. Det kan derfor antas at det er viktig å legge vekt på å bygge gode relasjoner til interessenter. Ifølge Brønn og Ihlen (2009) er omdømme nært forbundet med begrepet image (Brønn og Ihlen 2009: 14). Forskjellen mellom disse to begrepene er at image viser et ”øyeblikks bilde“ av hele organisasjonen, mens omdømme er et resultat av de inntrykk og oppfattelser som har utviklet seg av organisasjonen over tid (Frandsen og Johansen 2010: 51). Det kan i tråd med disse resonnementene antas at det over tid vil slike

inntrykk av en organisasjon og relasjonene mellom bedriften og dens interessenter skape en formening av organisasjonen.

Dette innebærer at omdømmet består av positive relasjoner organisasjonen har utviklet, de erfaringene og de fortellingene som har festet seg om organisasjonen over tid og som gir grunnlag for tillit (Brønn og Ihlen 2009: 83). Ut ifra dette kan omdømmekapital på den ene siden bli sett på som en ”plattform“ for muligheter, men på andre siden kan det sikre selskapets eksisterende verdier ved å fungere som en ”buffer“ mot tap (Midttun 2007). En organisasjon med stor omdømmekapital antas å ha bedre forutsetninger for raskt ”å reise“ seg etter en krise. Dette kan forklares med at organisasjoner med stor omdømmekapital vil lide et mindre tillitstap. Omdømmekapital kan derfor betraktes som en verdi for en organisasjon. For folk flest er det imidlertid en fysisk størrelse. For beslutningstakere er det nettopp denne størrelsen som er av avgjørende betydning når de skal velge en organisasjon framfor en annen. Erfaringene fra forskning viser her at negativ omtale i medier rammer bedrifter med liten omdømmekapital sterkere enn bedrifter med mye omdømmekapital (Fombrun og Van Riel 2004:32-38). Dermed kan det antas at Troms Kraft vil bli rammet i større grad av negativ omtale, hvis det viser seg at det foreligger en lav omdømmekapital.

## **2.5 Coombs rammeverk for krisekommunikasjon**

I dette avsnittet vil jeg presentere Coombs ”Situational Crisis Communication Theory“ (SCCT). Coombs er i følge Johansen og Frandsen (2010) en av de klareste representanter for den kontekstorienterte forskningstradisjon (Johansen og Frandsen 2010: 228). Ifølge denne modellen forstås krise som en kontinuerlig prosess, med en før-, under- og etter fase, og der krisehåndtering forstås også som en integrert del av virksomhetens strategiske planlegging. Intensjonen med SCCT er å kontekstualisere forsvarsstrategier, dvs., å sette dem inn i en rekke kontekster der de kan hjelpe som forklaringsrammer. Hensikten med kontekstualiseringen er å vurdere omdømmetrusselen og ut ifra det velge en riktig kriseresponsstrategi (Combs & Holladay 2004: 99). Coombs & Hollyday (2001) presenterer fire sentrale kontekstualiseringer som antas å gjøre en organisasjon i stand til å identifisere den mest effektive responsstrategien i forholdt til situasjon organisasjon befinner seg i. De fire kontekstualiseringer er:

1. Krisehistorikk og interessentenes relasjoner (Relationship management);
2. Virksomhets legitimitet (Neoinstitusjonell teori);

3. Interessenters oppfattelse av organisasjon (Attribusjonsteori) og
4. Sammenkobling av krisetype, ansvar og respons (Coombs & Holladay 2001: 321-340).

### **2.5.1 Interessentenes relasjoner og krisehistorikk (Relationship management)**

Den første kontekstualiseringen omhandler kriseledelse og krisekommunikasjon, og kan betraktes som relationship management. Ifølge Merkelsen (2011: 317) går relationship management ut på at organisasjoner bygger relasjoner til sine interessenter over tid og at disse relasjonene har betydning for organisasjonens omdømme. Coombs & Holladay (2001) på sin side definerer relationship management på følgende måte:

*”The relational management perspective is embedded in a movement that places the organization–stakeholder relationship at the center of the public relations practice”* (Coombs & Holladay 2001: 324).

Denne definisjonen legger vekt på det relasjonelle forholdet mellom en organisasjon og dens interessenter. Det er et forhold som betraktes som selve kjernen i public relations (Coombs & Holladay 2001:324). Coombs introduserer her to nye begreper: relasjonell historikk og relasjonell skade. Det første handler om hvordan den relasjonelle historikken utvikles mellom en organisasjon og dens interessentene. Dette innebærer å identifisere om det foreligger negativ krisehistorikk hos en organisasjon (Frandsen og Johansen 2010:238). Denne historikken vil ha betydning for hvordan interessenter tolker den krisesituasjon en organisasjon står ovenfor i nåtid. Tidligere og nåværende kriser kan derfor bli definert som en relasjonell skade på forholdet mellom en bedrift og dens interessenter. Kort sagt, vil interessentene oppfatte en krisesituasjon som mer negativ og organisasjon som mindre positiv, hvis organisasjon har en dårlig krisehistorikk eller relasjonell historikk. Coombs (2012) kaller dette for *Velcro effekt*:

*”Organizations with a history of crisis attract additional reputational damage, just as Velcro attracts lint”* (Coombs 2012:158).

”Velcro-effekten” innebærer dermed at interessentene vil attribuerer virksomheten større kriseansvar, hvis det foreligger en dårlig krisehistorikk. Det negative fra fortiden henger ved organisasjonen når nye situasjoner oppstår. Selskapet vil overfor interessentene være på ”minus-siden“ og behovet for å synliggjøre korrigerende eller kompenserende adferd vil være

en nødvendig del av strategien. Sagt annerledes holder det ikke å si unnskyld i en slik situasjon, man må også sette i gang tiltak for å korrigere og kompensere for den skaden organisasjonen har forårsaket.

Tabellen nedenfor kan bli benyttet av organisasjoner for å få en bedre forståelse av hvordan krisehistorikk og krisens interne/eksterne årsak henger sammen. Tabellen illustrerer forholdet mellom krisehistorikk og årsakstype.

Historikk	Krisehistorikk og ekstern årsak	Krisehistorikk og intern årsak
	Ingen historikk og ekstern årsak	Ingen historikk og intern årsak
		Intern årsak

Tabell 1. Relasjoner mellom krise historikk og årsak. (styrenettverkvestfold.no, 14.04.2012)

Den grønne ruten viser til organisasjoner som ikke har krisehistorikk og årsaken til krisen er ekstern. Slike organisasjoner vil stå ovenfor lavest trussel mot sitt omdømme. Organisasjoner som står ovenfor en slik situasjon representerer dermed de som har best sjanse til å komme ut av en krisesituasjon. De gule rutene viser til organisasjoner som står ovenfor en moderat trussel mot omdømmet. Trusselen er en konsekvens av at enten har organisasjonen en krisehistorikk eller så er årsaken til krisen intern. Den mest alvorligste situasjon som en organisasjon kan stå ovenfor er at det både foreligger en krisehistorikk og årsaken til krisen er intern. Organisasjoner som befinner seg i denne situasjonen er i tabellen illustrert med en oransje farge.

Dette viser seg at krisehistorikk kan bety at interessenter tilskriver organisasjoner større ansvar enn de faktisk har (Coombs 2007:142-143). Et kontinuerlig arbeid for å opprettholde gode relasjoner med interessenter kan derfor antas å være fundamentalt i en krisesituasjon.

Coombs (2004) har gjennomført en rekke undersøkelser av hvordan organisasjonens krisehistorikk bidrar til en sterkere ansvarstilskrivelse og økt trussel mot omdømme. Undersøkelser viste, at informasjon om tidligere kriser hadde størst effekt når den var negativ,



mens mangelen på slik informasjon ble tolket som at organisasjon ikke hadde en foreliggende krisehistorikk. Tilgangen til informasjon om tidligere kriser er dermed viktig. Coombs viser videre mediens påvirkningskraft gjennom at de ofte bruker *”tidligere kriser som fortolkningsrammer for nye”* (Coombs 2004: 284).

Ut fra dette antar jeg at dersom det finnes en negativ krisehistorikk hos Troms Kraft og krisen er internt forårsaket, vil den forsterke ansvars attribusjon. Videre kan det antas at media kunne også i Kraft og Kultur - saken brukt tidligere krisehistorikk som fortolkningsrammer for den nåværende krisen. Jeg vil derfor se hvor mye media peker tilbake i tiden og om det er et tilfelle i denne saken.<sup>14</sup>

### **2.5.2 Legitimitet (Neoinstitusjonell teori)**

Den andre kontekstualiseringen handler om organisasjonens legitimitet, og er utledet fra neoinstitusjonell teori. Coombs & Holladay (1996) forklarer legitimitet på følgende måte:

*”An organization is granted legitimacy if stakeholders believe an organization is good and/or has a right to continue operations. Legitimacy is built by conforming to the social rules and expectations established by stakeholders.”* (Coombs & Holladay 1996: 280-281).

Parsons i Røvik (2007) deler den samme oppfatning av legitimitet som Coombs (1996) ved å hevde at organisasjoner ikke bare kan overleve ved å være effektive, de må også søke legitimitet fra sine omgivelser (Parsons i Røvik 2007: 26). Legitimitet kan oppnås ved å leve opp til de regler og forventninger interessentene har av en organisasjon (Coombs & Holladay 1996: 281). Hvis en organisasjon klarer å opprettholde en høy legitimitet vil dette avspeiles i interessenters oppfatning av organisasjonens omdømme (Zaremba 2010:32).

Rent operasjonelt kan vi måle organisatorisk omdømme ut fra interessenters oppfatning av den. I tillegg kan mediedekningen av en organisasjon gi et umiddelbart bilde av omdømmet. Dersom det oppstår en negativ oppfatning av en organisasjon blant interessenter er media ofte det første stedet hvor slike holdningsendringer kommer til uttrykk. Samtidig kan media påvirke interessenters holdninger til en organisasjon. For organisasjoner fremstår derfor media som en viktig arena for å drive omdømmehåndtering. Ut fra dette kan det antas at medias dekning er viktig for å vurdere det trusselnivået Troms Kraft står ovenfor. Det kan dessuten

---

<sup>14</sup> En grundigere undersøkelse vil jeg legge frem i kapitel 4.3 – Medias innholdsanalyse (s. 51).

antas at hurtig respons i en tidlig fase, vil redusere krises omfang og fremstille organisasjonen som mer troverdig og dermed mer legitimt (Coombs 2007: 8,29,129).

Kritikken innenfor neoinstitusjonell teori kan imidlertid rettes mot at det ikke tatt høyde for kommunikasjons kompleksitet. Kommunikasjons utfordringer kan ligge i en presset krise situasjon, der organisasjoner vil møte et krav om å fremstå som legitime over forskjellige interessentgrupper. Frandsen og Johansen (2010) kritiserer her Coombs for å kategorisere og behandle sine interessenter som en stor gruppe og ikke tar hensyn til at ulike interessenter kan reager forskjellig og ha ulike krav til en organisasjon i en krisesituasjon (Frandsen og Johansen 2010:245).

Ut fra dette antar jeg at Troms Kraft søker legitimitet i sine omgivelser gjennom å ta i bruk ulike legitimerings metoder. Jeg antar også at hvis Troms Kraft har en negativ krisehistorikk vil den gjenspeiles i en lav legitimitet.

### **2.5.3 Interessenters oppfatning av organisasjon (Attribusjons teori)**

Coombs tredje kontekstualisering handler om interessenters oppfatning av hvem eller hva som er årsaken til en krise, og dermed om hvem eller hva som er skyld i den krisen som har oppstått. Med andre ord, når kriser og negative hendelser oppstår i en organisasjon vil man søke etter ”syndebukker“ som ansees som årsak eller skyld i krisen. Attribusjonsteori bygger på en antakelse om at mennesker prøver å få kognitiv kontroll over sine omgivelser og at de alltid vil lete etter en forklaring, eller en årsak til en hendelse (negativ) og vil prøve å finne de(n) skyldige (Merkelsen m. fl. 2011: 317). Attribusjon dreier seg altså om oppfatningen av årsaker og oppfatninger av *skyld* (Coombs 2004: 267). Coombs bygger sin SCCT teori på attribusjons teori som i utgangspunkt er basert på retrospektiv sensemaking.<sup>15</sup> Det betyr at mennesker tenker retrospektivt og forsøker å skape mening av det som har skjedd. Coombs viser her til tre kausale dimensjoner som mennesker benytter når de bedømmer om årsaken til en begivenhet skal tilskrives organisasjonen eller ytre faktorer:<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Ifølge Shutz's (1967) handler retrospektiv sensemaking om at ”people can know what they are doing only after they have done it“ (Weick K. E.:1995:24).

<sup>16</sup> Disse tre dimensjoner er basert på McAuley, Duncan og Russell fire dimensjoner: stabilitet, ekstern kontroll, personlig kontroll og locus. Coombs valgte å kombinere de to siste, siden de begge gjenspeiler en handlings intensjonalitet (Coombs 2004: 267,268).

- stabilitet (hvor ofte lignende hendelser fant sted tidligere);
- ekstern kontroll (i hvilket omfang eksterne aktører kunne kontrollere hendelsen);
- personlig kontroll og locus (hvorvidt organisasjonen kunne kontrollere hendelsen).

Dimensjonen stabilitet viser til en hendelsesfrekvens. Hvis organisasjonen har opplevd lignende kriser tidligere vil situasjonen bli definert som stabil. I en slik situasjon vil interessenter tillegge en organisasjon mer ansvar enn dersom situasjon er ustabil. Ekstern kontroll er den andre kausale dimensjonen. Høy grad av ekstern kontroll indikerer at eksterne aktører (utenfor organisasjon) er skyld i krisen. Liten grad av ekstern kontroll indikerer at eksterne aktører i liten grad har skyld i krisen (Coombs & Holladay 1996: 281, 282). Den siste dimensjon, personal kontroll og locus, er overlappende. Personal kontroll viser til i hvor stor grad organisasjonen selv kan kontrollere situasjonen. Dermed viser locus hvorvidt hendelsen kan tilskrives en organisasjon (intern locus) eller situasjonen (ekstern locus). Ved intern locus vil interessentene som regel tilskrive ansvaret til selve organisasjonen (Coombs & Holladay 1996: 281). Ifølge Coombs & Holladay (1996) er disse tre attribusjonsdimensjoner avgjørende faktorer, når ansvar for en hendelse skal tilskrives en organisasjon.

Coombs (2004) argumenterer for at organisasjonens kriseansvar bør oppfattes som sterkest ”når årsaken er stabil (organisasjonen har en krisehistorikk), den eksterne kontrollen er lav og personlig kontroll/locus er intern (krisen er forårsaket internt i organisasjonen)“ (Coombs 2004: 268). Derfor kan responsstrategiene benyttes for å minske ansvarsgrad en organisasjon blir tillagt (Coombs og Holladay 1996: 282). I analysen vil jeg gjennomgå disse faktorene for å belyse om årsaken til krisen i Troms Kraft kan tilskrives selve organisasjon eller ytre faktorer.

Troms Kraft er en organisasjon med mer kompleks organisasjonsstruktur enn de fleste private bedrifter. I krisesituasjoner i offentlige organisasjoner kan det antas at krisehåndtering fordrer et samspill mellom flere interessenter. Det kan i sin tur åpne for en diskusjon om hvem som faktisk hadde ansvaret for krisen. Det kan videre antas, at siden krisen rammer et datterselskap, vil sannsynligvis Troms Kraft prøve å minske ansvaret for krisen gjennom å distansere seg og tilskrive ansvaret for hendelsen til eksterne aktører.

## 2.5.4 Krisetype, ansvar og respons

I følge Coombs (2007) handler den fjerde kontekstualiseringen om at organisasjoner bør gjennomføre en vurdering av hvor alvorlig krisen de står ovenfor er. Ifølge Coombs (2007: 141) bør en organisasjon velge responsstrategi ut fra: 1) hvilken krisetype organisasjonen står ovenfor, og 2) hvilket ansvar omgivelser tilskriver organisasjonen. Tabell 2. viser at en omdømmetrussel kan vurderes som lav, moderat eller høy alt ut fra hvilken krisetype det er snakk om:

### Krisetyper kategorisert etter grad av ansvar

- **Offer:** Svært liten grad av attribusjon av kriseansvar.  
**Liten trussel mot omdømmet.**
- Naturkatastrofer
- Rykter, vold på arbeidsplassen
- Sabotasje
  
- **Tilfeldig hendelse:** Moderat grad av attribusjon av kriseansvar.  
**Moderat trussel mot omdømmet.**
- Ulykke som følge av teknisk feil
- Skader på produkter som følge av teknisk feil
  
- **Påført, krise som kan forhindres:** Sterk grad av attribusjon av ansvar.  
**Alvorlig trussel mot omdømmet.**
- Ulykker som følge av menneskelig feil
- Skader på produkter som følge av menneskelige feil
- Feil handlinger og lovbrudd fra organisasjonen

Regnskaps-juks og utslipp!

The Situational Crisis Communication Theory: Timothy Coombs

Tabell nr. 2. Krisetyper kategorisert etter grad av ansvar  
(styrenettverkvestfold.no, 14.04.2012)

Tabellen viser at det kan identifiseres tre krisetyper: (1) offerkrise, (2) uhell/tilfeldig hendelse og (3) intensjonelt skapte kriser. Den første krisetypen representerer kriser der organisasjonen også er et offer for krisen, som for eksempel naturkatastrofer, onde rykter eller sabotasje. Denne type kriser vil føre til en svak tilskrivelse av ansvar og utgjøre en lav omdømmetrussel. I den andre gruppen fanger opp situasjoner som er oppstått som følge av uhell eller en tilfeldig hendelse, vil ansvaret organisasjonen blir tilskrevet øke. I en slik situasjon vil omdømmetrussel fremstå som moderat. Den siste gruppen representerer kriser som er påført av organisasjonen selv, dvs. de er kriser som er intensjonelt skapt. Denne type kriser skaper en situasjon der interessentene vil legge skylden for krisen på organisasjonen, og følgelig representere en alvorlig trussel mot organisasjonens omdømme (Frandsen og Johansen 2010: 238).

Dermed har krisens årsak en stor betydning for kriseansvaret interessentene tilskriver en organisasjon. Graden av ansvar organisasjon tilskrives i en krisesituasjon antas også å øke i forhold til alvorlighetsgraden av krisen. Bli man i utgangspunktet tillagt liten grad av ansvar, kan krises alvorlighetsgrad føre til at organisasjonen blir attrubert større ansvar for hendelsen. For eksempel, en ulykke på grunn av teknisk feil kan i utgangspunkt representere en situasjon med moderat grad av attribusjon av ansvar, mens tap av et eller flere menneske liv fort kan øke ansvarsgrad fra moderat til alvorlig. I min case antar jeg at å identifisere krisetypen i Troms Kraft vil ikke by på store utfordringer siden krisens art er tidelig (”rengskaps – juks“).

Det kan også hende at organisasjoner og interessenter (omgivelser) er uenige om hvilken krise organisasjonen står overfor. I følge Coombs (2012) vil en hensiktsmessig strategi i en slik situasjon være å velge interessentenes synspunkt og etterfølgende involvere selskapets historie. Her snakker Coombs (2012) om den relasjonelle historien, dvs. forholdet mellom selskapet og interessenter over tid (Coombs 2012: 158). Spørsmål som er interessant i forlengelsen av dette argumentet er: Hva skjer om interessentene ikke er enige seg i mellom mht. til spørsmålet om hvor alvorlig en krise er? Ut ifra det vil jeg anta at Troms Krafts ulike interessenter (Tromsø kommune og Troms fylkeskommune) kan ha ulike fortolkninger av hvor alvorlig krisen er. Dersom dette er tilfellet kan det forventes at det kan skape ytterlige utfordringer i arbeidet med å gjenvinne tilliten. Samtidig fremstår dette som en situasjon der sjansen for å tiltrekke seg mer negativt oppmerksomhet øker.

I analysen, vil jeg forsøke å identifisere hvilken type krise Troms Kraft befant seg i, hvilken krisehistorikk Troms Kraft hadde, hvordan de prøvde å legitimere seg over sine omgivelser og til slutt finne ut hvilket ansvar interessentene tilskrev Troms Kraft for den oppståtte krisen i datterselskapet Kraft & Kultur AB.

## **2.6. Coombs responsstrategier**

På bakgrunn av de fire kontekstualiseringer presenterer Coombs ti kriseresponsstrategier som kan brukes for å respondere på kriser<sup>17</sup>. Ifølge Coombs (2007) representerer kriseresponsstrategier den faktiske responsen en organisasjon kan anvende i en krisesituasjon (Coombs 2007: 154). Omdreiningspunktet er organisasjon og hva den gjør eller kan gjøre for

---

<sup>17</sup> Med utgangspunkt i Benoit's (1995) 14 strategier og Allen & Caillouets (1994) 20 strategier har Coombs utarbeidet liste med 10 responsstrategier.

å beskytte sitt omdømme og bevare sin legitimitet. Coombs (2007) påpeker at et felles trekk for disse strategiene er at de gjenspeiler et kontinuum, dvs. de strekker seg fra defensive til imøtekommende strategier. De primære strategiene inneholder de tre første kategoriene: benektelse, forminskelses og gjenoppbyggings strategier. Den fjerde kategorien er forsterkelsesstrategier og er supplerende til de tre første. Nedenfor har jeg fremstilt Coombs kriseresponsstrategier i en kontinuum fra de mest defensive strategier til de mer imøtekommende strategier (se Tabell 3).

Kontinuum	Responstype	Beskrivelse
Defensive strategier	<b>Benektelse</b>	
	1. Angrep på anklager	Med forutsetning at interessentene har mer tiltro til virksomheten en til anklager.
	2. Benektelse	Forklarer hvorfor er det ikke noen krise. Kreves at interessentene tror på det, og at det ikke kommer andre motstridende informasjon.
	3. Syndebukk	Ansaret eller årsaken for krisen skyves utenfor virksomheten. Forutsetter at interessentene tror på at det er en eksternt forårsaket krise.
	<b>Forminskelse</b>	
	1. Bortforklaring	Minimerer virksomhetens ansvar for krisen. Responsen kan innebære å hevde at det ikke lå noen intensjon bak handlingen om å gjøre noe galt eller at faktorer utenfor virksomhetens kontroll forårsaket krisen. En annen måte å bruke bortforklaring på er å legge skylden for krisen på interne syndebukker.
	2. Rettferdiggjørelse	Det påpekes at ingen alvorlig skade har inntruffet eller at ofrene kun hadde seg selv å skyldes for utfallet. Man er villig til å innrømme at det er virksomheten som er årsaken til feilen, men man ber publikum om å se dette i den store sammenheng. Forutsetter at interessentene er villige til å tro på det virksomheten sier om at skaden er minimal.
	<b>Gjenoppbygging</b>	
	1. Kompensasjon	Virksomheten gir kompensasjon til

	ofrene.
2. Unnskyldning	Kriselederen erklærer at virksomheten tar fullt ansvar for krisen og ber om tilgivelse.
<b>Forsterkelsesstrategier – i kombinasjon med de øvrige</b>	
1. Påminnelse	Virksomheten påminner interessentene om dens tidligere gode handlinger.
2. Innsmigring	Virksomheten roser interessentene.
3. Offer - rolle	Virksomheten hvorfor den også er offer i krisen.
<b>Tilleggs strategier - Informasjon</b>	
1. Instruerende	Gir informasjon om hvordan de berørte i krisen kan beskytte seg.
2. Justerende	Justerende informasjon dreier seg om å forklare hva som har hendt, utrykke sympati og medfølelse for ofrene og pårørende, samt fortelle hva organisasjonen har tenkt å gjøre for å rydde opp i den oppståtte situasjonen og, hvordan de skal forhindre at lignende ikke skjer igjen.
<b>Imøtekommende strategier</b>	

Tabell 3. Utarbeidet på bakgrunn av Coombs responsstrategier (Coombs 2007: 135-155)

Det ansvar interessentene tillegger en organisasjon for situasjonen som er oppstått antas å være avgjørende for hvilken strategi en organisasjon bør velge for å beskytte sitt omdømme. Hvis en organisasjon ikke blir gjort ansvarlig for en krise av sine interessenter, vil den befinne seg i et offer posisjon. I en slik situasjon bør en organisasjon basere sine responsstrategier på de tre defensive strategiene under kategorien benektelse. Dette betyr at kriselederen enten benekter krisens eksistens, angriper anklageren eller skylder på en annen person eller organisasjon for krisen.

I motsetning til den overnevnte situasjonen bør en organisasjon som er sterk truet, og som holdes ansvarlig for en krise, velge en mer imøtekommende responsstrategi, som for eksempel strategier under kategorien gjenoppbygging. Strategiene innenfor denne kategorien innebærer at en organisasjon påtar seg ansvar for krisen (Coombs 2007: 140-143). Det betyr i praksis at kriseledelsen må vurdere hva som er mest relevant å bruke i den oppståtte krisesituasjonen: kompensasjon eller unnskyldning.

Videre, kan det antas at dersom en organisasjon befinner seg i en situasjon der omdømme er moderat truet, dvs. krisen kan kategoriseres som en tilfeldig hendelse, bør organisasjonen velge en forminskelses strategi. I dette tilfelle kan kriselederen forsøke å minimere ansvaret ved å hevde at årsaken til krisen kan forklares med ekstern kontroll (dvs. at det er eksterne aktører som er ansvarlige for årsakene til krisen) og ekstern locus (årsaker til en krise befinner seg ikke i organisasjonen internt, men eksternt, dvs. organisasjon kunne ikke selv kontrollere krisen, den er eksternt forårsaket) (Coombs 2007: 140).

I tillegg supplerer Coombs (2007) de tre hovedkategoriene med tre støttende strategier. Intensjonen med slike støttende strategier er å styrke organisasjonens omdømme. Dette kan gjøres ved å minne interessentene på tidligere relasjoner (en positiv relasjonshistorikk), rose interessenter eller posisjonere seg som et offer i den krisen som har oppstått. Coombs anbefaler her organisasjoner å bruke de tre strategiene ved siden av de tre øvrige strategiene (benektelse, forminskelse og gjenoppbygging). Videre antar han at gjenoppbyggings - og forminskelses strategier kan kombineres, mens benektelsesstrategier bør anvendes separat. Benektelsesstrategier avskriver, som tidligere nevnt, organisasjonens skyld i krisen og en kombinasjon med andre strategier vil derfor fremstå som en motstridende handling. Poenget er at effektiv krisekommunikasjon bør vær konsekvent og konsistent i alle ledd og ikke gi inkonsekvente signaler ovenfor omgivelsene (Coombs 2007: 84).

Det kan også antas at informasjonsbehovet under en krise er stort. Derfor involverer Coombs (2007) i tillegg til de fire strategiene en ytterlige, forutgående strategi – en informasjonsstrategi (Coombs 2007: 133). Han antar videre at informasjonsbehovet vil endre seg mens en krise pågår, og at organisasjon(e)er derfor bør ta i bruk ulike typer kommunikasjon alt etter hvilken krisefase den til en hver tid befinner seg i (Coombs 2007: 165). Dette er for at krisekommunikasjon skal gi en best mulig beskyttelse til bedriftens omdømme.

Ut fra sammenkobling av de fire kontekstualiseringer: krisetypen; krisehistorikk, virksomhets legitimitet og interessenters oppfattelse av organisasjon presenterer Coombs anbefalinger for valg av de mest hensiktsmessige responsstrategier i oppstått krisesituasjon. Han hevder at den mest hensiktsmessige strategien som oftest vil være de imøtekommende responsstrategiene. Ulempen er imidlertid at slike strategier også er de mest kostnadskrevende. Nedenfor ser vi SCCT anbefalinger for valg av responsstrategier under krisen:



1. Benytt unnskyldnings-/ansvarsfraskrivelsesstrategier ved ”kriser som følge av uhell etc.”, og når det ikke er noen krisehistorie eller negativ omdømmehistorie.
2. Bruk unnskyldnings-/ansvarsfraskrivelsesstrategier ved ”kriser der organisasjonen er et offer”, og når det finnes en krisehistorie og en negativ omdømmehistorie.
3. Bruk gjennombygningsstrategier ved enhver krise med sterk attribusjon, som kunne vært forhindret.
4. Bruk benektelsesstrategier når det oppstår rykter (inngår i ”kriser der organisasjonen er et offer“).
5. Bruk benektelsesstrategier ved uforutsette utfordringer, hvis disse er urettmessige.
6. Bruk forsterkelses strategier som supplement til andre kriseresponsstrategier.
7. Offerrollestrategien bør kun anvendes i forbindelse med offerrolle krise typene.
8. For at bevare konsistens i kriserespons strategiene må benektelsesstrategiene ikke blandes med hverken forminskelses eller gjenoppbyggings strategier.
9. Unngå å kombinere benektelsesstrategi med unnskyldnings - /ansvarsfraskrivelsesstrategier, rettfærdiggjøringsstrategier eller beklagings strategier, da dette fremstår som lite konsist.
10. Forminskelses og gjennombygnings strategier kan fritt kombineres.
11. Vær forberedt på å endre krise responsstrategi, hvis krisesituasjonen endrer seg og krever en annen respons for å beskytte organisasjonens omdømme på en effektiv måte. (Coombs 2007: 143, Coombs 2012: 159).

Jeg har valgt å bruke Coombs anbefalinger i min analyse for å undersøke hvordan Troms Kraft valgte å forsvare seg i Kraft & Kultur - saken. Jeg antar at Troms Kraft har best sjanse for å gjenvinne tilliten dersom de bruker de mest imøtekommende strategiene. Det kan imidlertid antas at siden krisen inntraff datterselskapet, har sannsynligvis Troms Kraft tatt i bruk de mer defensive forsvarsstrategiene. Denne responsstrategien sannsynliggjøres også ved at mange parter er involvert, noe som gjør at fordeling av skyld blir vanskeligere. Poenget er at dette skaper et rom for bruk av defensive forsvarsstrategier. Siden krisen har store økonomiske konsekvenser, vil jeg også anta at dette skaper et ytterligere behov for korrigerende handlinger fra Troms Kraft sin side.

## 2.7. Benoit: Krisekommunikasjon som imagegjenopprettelse

I dette avsnittet vil jeg som et supplement til Coombs teori, presentere Benoits teori om imagegjenopprettelse som krisekommunikasjon. Benoit er en av de viktigste representanter for den retoriske eller tekstorienterte tradisjonen innenfor krisekommunikasjon. Han har forsket på apologiaretorikk siden 1982, der fokuset har vært rettet mot hvordan personer, organisasjoner eller institusjoner forsvarer seg verbalt når deres omdømme er truet. Benoit har utviklet en typologi for å forstå selvforsvars- eller reparasjonsdiskurser, som er basert på en syntese av både kommunikasjonsteori, retorikk og sosiologi.<sup>18</sup>

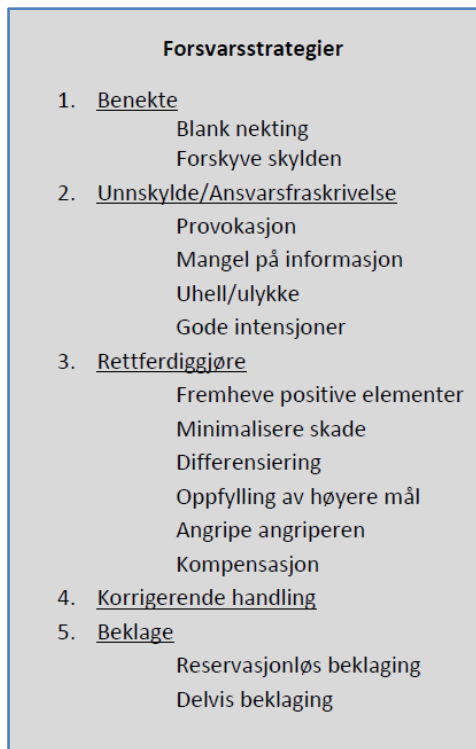
Benoits teori bygger på to grunnleggende forutsetninger: 1) kommunikasjon er en målrettet aktivitet og 2) å opprettholde et godt omdømme er et av hovedmålene for kommunikasjon (Benoit 1995:63). Den første grunnleggende antakelsen innebærer at kommunikasjon oppfattes som en målrettet og en bevisst aktivitet der avsenderen alltid vil kommunisere på den måten han eller hun mener passer best i en oppstått situasjon. Den andre grunnleggende antakelsen kan oppfattes som en beskyttelse av avsenderens image eller omdømme. Personer og organisasjoner føler seg ofte tvunget til å forsvare seg når dens image eller omdømme er truet, derfor er den menneskelige kommunikasjon et viktig mål i en krise (Bredenlow m. fl. 2009: 334).

Ut fra disse antakelsene tar Benoit utgangspunkt i at to betingelser må være oppfylt for å benytte imagegjenopprettelses teori: 1) det har skjedd en uønsket handling. Det kan være at organisasjonen har sagt eller gjort noe som ikke burde vært sagt eller gjort, eller at man ikke har innfridd forventninger av sine interessenter og 2) at organisasjonen er ansvarlig for den hendelsen eller uttalelsen de har gjort eller sagt. Benoit argumenterer for at begge disse betingelsene må være oppfylt for at imagegjenopprettelsesteori vil være hensiktsmessig å benytte.

Benoit skiller i sin typologi mellom fem overordnede strategier: 1) benektelse, 2) unnskyldninger og, ansvarsfraskrivelse, 3) rettfærdiggjøring, 4) korrigerende handling, som igjen inkluderer 14 valg - muligheter eller taktikker. Figuren nedenfor viser de forutgående strategiene (se Figur 3):

---

<sup>18</sup> Når det gjelder hans teori har han i liten grad videreutviklet den. Han har isteden brukt modellen for å analysere et bredt spekter av hendelser og kriser.



Figur 3. W. Benoit's forsvarsstrategier (Eliassen, 2010: 16)

Jeg vil nedenfor kort kommentere de enkelte kategoriene:

**Benektelse:** Benektelse går ut på at en organisasjon avviser at en handling har funnet sted eller nekter for å ha gjort noe galt. Nektning handler om å distansere seg mest mulig fra en negativ handling, situasjon eller hendelse.

**Ansvarsfraskrivelse:** Dette er en strategi der organisasjonen vedgår å ha gjort en skadelig handling, men forsøker å unnskylde seg gjennom å fraskrive seg ansvaret for den. Med andre ord, man innrømmer å ha gjort handlinger og innser at den er uheldig eller upassende, men forsøker så langt det er mulig å finne unnskyldninger for å fraskrive seg ansvaret.

**Rettferdiggjøring:** Ved å benytte seg av denne strategien vil en organisasjon forsøke å omdefinere en problematisk handling til en forsvarlig handling ved å argumentere for hvorfor handlingene bør anses som akseptabel og rett (Frandsen og Johansen 2010:208).

**Korrigerende handlinger:** Denne strategien består i at man besvarer et angrep ved å forsøke å rette opp problemet. Det vil si, man er klar til å reparere skaden eller rette opp feilen ved å løse problemet eller forhindre at problemet oppstår på nytt. I denne strategien kan en unnskyldning inngå, men den kan også iverksettes uten at organisasjonen unnskylder

handlingen. Det interessante ved denne strategien er at man kan godt korrigere hendelsen eller handlingen uten å påta seg ansvaret for den (Benoit 2004: 269).

**Beklagning:** Denne siste strategien går ut på at anklageren påtar seg ansvaret for hendelsen, og ber om tilgivelse. Benoit anbefaler her å benytte denne strategien sammen med en korrigerende strategi. Han understreker imidlertid også at de to kan brukes enkeltvis (Frandsen og Johansen 2010: 209). Det kan her diskuteres om dette er en forsvarsstrategi, siden denne strategien ofte er en respons på omgivelsenes krav om å innrømme skyld, beklage eller påta seg ansvar. På den andre siden kan en beklagelse virke positivt, siden det viser organisasjonens vilje til å være åpen og ansvarlig. Dessuten er det vanskelig å komme med kritikk mot en organisasjon som reagerer raskt og kommer med en beklagelse i en tidlig fase i en krisesituasjon. Denne strategien også har en negativ side. Beklagelse kan tolkes som en svakhet og mangel på kontroll, som i sin tur kan resultere i en negativ oppfatning av organisasjonen i dens omgivelser. Benoit definerer to typer beklagelsesstrategier: reservasjonsløs beklagelse og delvis beklagelse. Reservasjonsløs beklagelse innebærer at en organisasjon innrømmer at den har gjort noe galt og at den er villig til å påta seg ansvar for handlingen. Delvis beklagelse representerer imidlertid en strategi hvor organisasjonen er villig til å beklage, men påtar seg ikke ansvar eller skyld for handlingen eller er villig til å erkjenne at handlingene var upassende (Kvåle og Wæraas 2006: 146,147).

I enkelte situasjoner kan det være vanskelig å holde de enkelte strategiene fra hverandre. Benoit påpeker derfor at det kan være hensiktsmessig å kombinere strategiene. Han fremhever i likhet med Coombs, at det er viktig å velge tilpasset strategi i en gitt situasjon og ikke fremstå som inkonsistent. Dermed antas det at den riktige kombinasjonen av strategiene, kan gi et bedre resultat, og kan virke forsterkende på hverandre. I tillegg må man velge strategiene avhengig av situasjonen både på grunn av at de må tilpasses en gitt situasjon, men også fordi de individuelle strategiene kan uttrykkes forskjellig fra situasjon til situasjon. Derfor kan det noen ganger være vanskelig å skille mellom de ulike strategiene (W. Benoit: 1995: 81, 79, 157).

## **2.8. Medias rolle**

Ifølge Bromley (2000) kan et omdømme oppstå som følge av det vi hører og det vi leser om en organisasjon i mediene. Når det gjelder forholdet mellom medier og omdømme er det to begreper som fremstår som sentrale, nemlig dagsorden og tolkningsrammer (Brønn og Ihlen

2009: 95). Mediene har makt til å sette *dagsorden* for ulike tema, og dersom en sak får intensiv mediedekning, kan det også føre til at selskapets omdømme kan bli styrket eller svekket, alt etter om oppmerksomheten er positiv eller negativ. Dette gjør at mediene fremstår som viktige bidragsytere i kommunikasjon mellom organisasjon og dens interessenter (Coombs 2007: 156).

Medienes *tolkningsrammer* har også betydning for hvordan vi oppfatter en organisasjon. Saker kan bli presentert på ulike måter avhengig av hvilket ståsted media velger, eller hvilket aspekt ved saken som vektlegges. Prioriteringene i media er viktige for dagsorden, mens tolkningsrammene kan påvirke publikums oppfatninger (Aalberg og Elvestad 2005:92). I min studie vil jeg undersøke hvilke tolkningsrammer mediene har benyttet i sin dekning av ”kraft og kultur“ saken (hvordan informasjon ble presentert), og ikke hvordan og under hvilke omstendigheter mediens ”innramming“ av nyhetsfortellinger påvirker det enkelte individs oppfatning av en bestemt begivenhet eller et bestemt tema (hvordan mennesker tolker informasjon).

Ifølge Coombs (2007) har media en tendens til å være mer påpasselig på organisasjoner med en dårlig krisehistorikk. Det betyr at selv om organisasjoner gjør noe positivt, minner de ofte sine lesere om den foreliggende krisehistorikken (Coombs 2007: 165). Ifølge Coombs (2004: 284) bruker media ”*tidligere kriser som fortolkningsrammer for nye*“. Denne antakelsen vil jeg undersøke nærmere. Jeg vil også gjennomføre en analyse av hvordan media dekket den aktuelle saken, dvs. jeg vil se nærmere på om interessen rundt selskapet har økt og hvorvidt det var en positiv, negativ eller nøytral oppmerksomhet som var den mest dominerende. Gjennom denne medieanalysen jeg vil også kunne få innsikt i hvilke publikumsgrupper som blir prioritert i kommunikasjonen.

## **2.9. Analysemodellen og teoretiske antakelser**

Med utgangspunkt i studiens problemstilling og det teoretiske rammeverket har jeg utviklet en analysemodell med teoretiske antakelser.

Formålet med denne analysemodellen er å belyse den oppståtte krisen i Troms Kraft gjennom nyhetsartikler i media og gjennom det analysere hvilke responsstrategier de har benyttet i Kraft & Kultur – saken for å beskytte sitt omdømme.

Denne analysemodellen vil også danne en ramme for hvordan analysen vil bli fremstilt i analysekapitlet. Modellen fremstår av tre hoveddeler, hvor den første delen vil bestå av en presentasjon av Troms Krafts datterselskap Kraft & Kultur. Deretter vil regnskapsskandalen som fant sted der presenteres. Den andre delen vil bestå av en kartlegging av Coombs fire kontekstualiseringer og av Troms Kraft valg av responsstrategier. Ut fra denne analysen vil jeg se nærmere på spørsmålet om Troms Kraft valgte responsstrategier som var i samsvar med den omdømmetrusselen de sto ovenfor. Den siste delen vil bestå av konklusjoner og videre anbefalinger. Analysemodellen er presentert i tabellen 4 nedenfor:

### Del nr.1

Presentasjon av Kraft & Kultur AB Sverige og Presentasjon av Kraft & Kultur - saken
---

### Del nr.2

			<b>Teoretiske antakelser</b>
Medias fremstilling av Kraft & Kultur - saken	Medias omtale tonen i Kraft & Kultur - saken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• positiv</li> <li>• negativ eller</li> <li>• nøytral</li> </ul>	Media bruker ”tidligere kriser“ i Troms Kraft som fortolkningsrammer for den nye oppståtte krisen i Kraft & Kultur
Analyse av TK krisekommunikasjon i media gjennom de fire sentrale kontekstualiseringer	Krisetypen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liten trussel for omdømmet</li> <li>• Moderat trussel for omdømmet</li> <li>• Alvorlig trussel for omdømmet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krisens art (“rengskapsjuks“) gir klare forventninger til krisetypen og omdømme trusselen</li> <li>• Ulike interessenter kan ha ulike fortolkninger av hvor alvorlig krisen er</li> </ul>
	Krisehistorikk og interessentenes relasjoner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen historikk og ekstern årsak;</li> <li>• Krisehistorikk og ekstern årsak;</li> <li>• Ingen historikk og intern årsak;</li> <li>• krisehistorikk og intern årsak</li> </ul>	Interessentene vil attribuere høyere grad av ansvar for krisen dersom det foreligger en krisehistorikk
	Virksomhets legitimitet (neoinstitusjonell teori)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• høy legitimitet</li> <li>• lav legitimitet</li> </ul>	• For å fremstå som en legitim organisasjon i sine omgivelser bruker Troms Kraft

			forskjellige legitimerings metoder; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvis det foreligger en negativ krisehistorikk vil den sannsynligvis gjenspeiles i lav legitimitet</li> </ul>
	Interessenters oppfattelse av organisasjon (attribusjonsteori)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilitet (hvor ofte lignende hendelser fant sted tidligere);</li> <li>• kontrollbarhet (i hvilket omfang eksterne aktører kunne kontrollere hendelsen);</li> <li>• locus (hvorvidt organisasjonen; kunne kontrollere hendelsen)</li> </ul>	I krisesituasjoner i offentlige organisasjoner kan det antas at krisehåndtering fordrer et samspill mellom flere interessenter. Det kan i sin tur åpne for en diskusjon om hvem som faktisk hadde ansvaret for krisen. Det kan resultere i at skylden skyves over på andre involverte i saken

Vurdering av krisens attribusjonsgrad: lav, moderat, høy.

Valg av responsstrategi	Responsstrategier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angrep på anklager</li> <li>• Benektelse</li> <li>• Syndebukk</li> <li>• Unnskyldning</li> <li>• Rettferdiggjøre</li> <li>• Kompensasjon</li> <li>• Unnskyldning</li> <li>• Påminnelse</li> <li>• Innsmigring</li> <li>• Offer rolle</li> </ul>	Troms Kraft har best sjanse for å komme seg ut av krisen dersom de bruker de mest imøtekommende forsvarsstrategiene
Vurdering av startegivalg	Har TK valgt responsstrategier i samsvar med omdømmetrusselen den utgjorde?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, samsvarte i stor grad</li> <li>• Nei, samsvarte i liten grad</li> <li>• Nei, har ikke samsvarte i det hele tatt</li> </ul>	

### Del nr.3

Konklusjon på resultater og videre anbefalinger

Tabell 4. Analysemodellen og de teoretiske antakelsene

## **Kapitel 3 Metode**

### **3.1. Kvalitativ forskningsdesign**

I valg av metode står forholdet mellom problemstilling og teoretisk tilnærming sentralt. Ifølge Thagaard (2003: 46) er forskningsdesign en plan for hvordan man kan få svar på problemstillingen. Forskningsdesign fungerer som et bindeledd mellom teori og empiri for å besvare studiens problemstilling. I denne oppgaven vil en kvalitativ forskningsdesign bli brukt for å oppnå et helhetlig perspektiv, få nærhet til forskningsfeltet, samt – få en mer fullstendig forståelse av – og dybdekunnskap for det fenomenet som studeres.

Kvalitative metoder bygger på teori om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi). Målet er en utforskning av meningsinnholdet i sosiale fenomener, slik det oppleves for de involverte selv (etikkom.no 07.09.2012). Det som kjennetegner kvalitative metoder er systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av materiale fra samtaler, observasjoner og/eller skriftelige tekster. Kvalitative forskningsmetoder brukes derfor for å systematisere data og for å få en bedre forståelse av menneskelige uttrykk, enten språklige ytringer (i skrift eller tale) eller handlinger (atferd) (etikkom.no 07.09.2012).

Innenfor kvalitative metoder finner vi tre hovedtyper av forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og eksperimentelt (Helseth 2002:11). Eksplorativt forskningsdesign benyttes ofte i undersøkelser hvor det eksisterer lite kunnskap om fenomenet (Grønmo, 2004:86). Deskriptivt design benyttes for å finne sammenhengen mellom en eller flere begreper eller variabler. Målet er å få svar på spørsmål om hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor. Den tredje typen er eksperimentell eller eksplorerende forskningsdesign, som blir brukt når en står ovenfor uklare forskningsspørsmål, eller det ikke finnes noen klare hypoteser som en kan jobbe ut fra. Problemstillingens karakter og studiens formål er avgjørende for hvilken av disse forskningsdesignene det er hensiktsmessig å benytte.

I denne studien har jeg valgt å studere Troms Kraft sin krisekommunikasjon i den såkalte Kraft & Kultur - saken. Med utgangspunkt i denne problemstillingen har jeg valgt å bruke et deskriptivt design. Valget er grunnet i at jeg i utgangspunktet hadde klare forestillinger om strukturer og sammenhenger i forhold til min problemstilling. Jeg har dessuten utarbeidet en strukturert analysemodell hvor konkrete antakelser om sammenhenger er utledet fra teori.



Kvalitativ forskning heves dessuten å være induktiv, det vil si at teori utvikles fra data. Den induktive fremgangsmåten er basert på en antakelse om at teoretiske perspektiver kan utvikles på grunnlag av akkumulasjon av empiriske studier. Det opprinnelige datamaterialet kan suppleres med nye undersøkelser for å fremheve mønstre og sammenhenger. Motsetningen til en induktiv tilnærming er en deduktiv tilnærming, hvor teori testes i forhold til data materialet (Grønmo 2004:173). Jeg har valgt å jobbe med en deduktiv forskningstilnærming. En slik tilnærming vil gjøre meg i stand til å ”teste“ ut teori i forhold til et samfunnsvitenskapelig fenomen.

### 3.2 Valg av case

Jeg har valgt å gå i dybden på en enkelt case og følge Troms Krafts mediehåndtering fra 22. november 2011 til 1. juli 2012 i den såkalte Kraft & Kultur - saken. Ved å ta utgangspunkt i Coombs SCCT-teori og Benoits teori om krisekommunikasjon som imageoppsettelse, vil jeg undersøke hvordan de ulike forsvarsstrategiene til Troms Kraft kom til uttrykk i sentrale medier. Jeg vil også se om denne forsvarsstrategien var i samsvar med den omdømmetrusselen Troms Kraft stod ovenfor.

Yin (1989) definerer case studier som empirisk forskning der en:

*“-Investigates a contemporary phenomenon within its real-life context: when – the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident: and in which – multiple sources of evidence are used“*(Yin 1989:23).

Case-studiers styrke fremkommer ved nærhet til et fenomens kontekst, og ved å benytte flere ulike kilder for å belyse forholdet mellom kontekst og et fenomen i samtiden. Valget av Troms Krafts krisekommunikasjon i Kraft & Kultur - saken som case var nettopp grunnet ut fra et ønske om å følge et prosessforløp (å gå i dybden av en sak).

Fordelen ved å studere en pågående prosess er at jeg får mulighet til å studere et fenomen i nåtid. Dermed vil jeg ikke være avhengig av rekonstruering av hendelsesforløpet lang tid etter at begivenheten har funnet sted, noe som i seg selv kan være vanskelig.

Denne casen har ikke et avsluttet kriseforløp, som betyr at det ikke er hensiktsmessig å anvende en prosessorientert metode som innebærer å se på krisen både før, under og etter den er ferdig. Av den grunn valgte jeg å legge hovedfokus på ”under“ fasen. Siden jeg studerer en

pågående prosess og min studie er avgrenset i en tidsperiode fra den 22. november til 1. juli 2012, har jeg dessuten valgt å dele denne perioden i tre mindre steg eller *delfaser*: ”startfasen“, ”mellomfasen“ og ”delslutfasen“.

I oppgavens analysedel vil jeg undersøke Troms Kraft omdømmeforsvar under alle de tre delfaser. I ”startfasen“ kan det antas at kommunikasjonen blir veldig intens og at Troms Kraft forsøker å minimere skaden på sitt omdømme. Krisen ble et faktum den 22. november 2011 og hadde fra den datoen og ut året den største mediadekningen. Dermed vil ”startfasen” ha en tidsbegrensning fra den 22. november 2011 til den 31. desember 2011. Når det gjelder ”mellomfasen” viser datamaterialet at medias oppmerksomhet minsket i perioden fra den 1. januar 2012 til den 1. juni 2012. Denne perioden var mest preget av et mediafokus på Troms Krafts korrigerende handlinger. Den siste delfasen strekker seg over en måneds periode fra 1. juni 2012 til 1. juli 2012. Situasjonen i Troms Kraft nådde et vendepunkt da konserndirektør Oddbjørn Schei valgte å trekke seg i juni 2012. Ut fra det kan det argumenteres for at en ”delslutfase” fant sted på daværende tidspunkt. Siden saken ennå ikke er avsluttet er det ikke mulig på nåværende tidspunkt å definere en ”etterkrise” stadium.

Selv om krisen Troms Kraft står ovenfor ikke er over, gir den imidlertid et godt utgangspunkt for å arbeide med krisehåndtering og omdømmeforsvar på et teoretisk plan, samtidig kan problematikken belyse hvordan omdømmeforsvar fremstår i praksis. For å forstå krisekommunikasjonen fordres det imidlertid at jeg også ser på konteksten og den tidligere krisehistorien til Troms Kraft. For å få et innblikk i denne krisehistorien gjorde jeg et mediasøk. Der fant jeg to saker som har preget nyhetsbildet i perioden 2010-2011, den såkalte ”Senterpartisaken“ og ”Lobbyvirksomhetsaken“.

Da Troms Krafts i en pressemelding kunngjorde at det var avdekket vesentlige regnskapsfeil i det svenske datterselskapet Kraft & Kultur den 22. november 2011 fikk denne saken bred mediedekning. Etter hvert minsket medias sin interesse for saken og den så tilsynelatende ut til å være ferdig, men så blusset den opp igjen når salget av Jamtkraft ble kjent og konsernets direktør Oddbjørn Schei trakk seg fra sin stilling.

### **3.3. Datainnsamlingsmetode**

Kvalitative studier innbefatter ulike datainnsamlingsmetoder som for eksempel, observasjon, kvalitative intervju, innholdsanalyse, etc. I denne studien benytter jeg kvalitativ innholdsanalyse (dokumentanalyse) som datainnsamlingsmetode. Det betyr at arbeidet

hovedsakelig har bestått i å samle inn relevante data om Kraft & Kultur - saken, og Troms Krafts krisehistorikk. I det følgende vil jeg se nærmere på kvalitativ innholdsanalyse som metode og hvilke data som er samlet inn.

### **3.3.1 Kvalitativ innholdsanalyse som metode**

Ifølge Mckee (2003:1) handler dokumentanalyse om forståelse av hvordan andre mennesker skaper mening i sin tilværelse. Med andre ord så analyseres tekster gjennom en ”*educated guess*“ (kvalifisert gjetning) - mest sannsynlige fortolkninger som kan gjøres på bakgrunn av tekst. I sitatet nedenfor definerer han dette på følgende måte:

*”When we perform textual analysis on a text, we make an educated guess at some of the most likely interpretations that might be made of that text ( McKee 2003:1).*

I denne prosessen er ”sensemaking“, dvs. meningsskaping mest sentral. Sensemaking handler om å se ting retrospektivt, dvs. baklengs, for så å skape mening av noe som allerede har skjedd (Aadland 2010a:8, Weick 1995: 24-30). Weick (1995) sier det slik:

*”An action can become an object of attention only after it has occurred (Weick: 1995:26).*

Sensemaking er kommunikasjon basert på mottakers premisser. For å kunne besvare min problemstilling på best mulig måte, må jeg studere aktuelle tekster og trekke de mest sannsynlige konklusjonene på bakgrunn av det jeg leser. Her er det viktig å bemerke at det finnes mange forskjellige måter å tolke en virkelighet på. På den andre siden er ”sensegiving“ kommunikasjon basert på avsenders premisser. ”Sensegiving“ tar utgangspunktet i hvordan mennesker forsøker å påvirke en annen person sin tolkning og mening (Gioia & Chittipeddi 1991: 442). Ut fra dette kan sensegiving defineres som:

*”The process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality“(Gioia & Chittipeddi 1991: 442).*

Det betyr at sensegiving kan forstås som en prosess som knyttes til å påvirke andres meningsfortolkninger i bestemte retninger. Dermed kan ”sensegiving“ (avsender) forstås som prosessen med å påvirke ”sensemaking“ (mottaker). I denne oppgaven vil det være flere ”sensegivere“ (avsendere): for det første er det media, ledelsen i Troms Kraft og Kraft & Kultur eierne, for å nevne noen, mens jeg og alle de andre leserne vil stå på mottakers sin side.

Metodisk vil jeg benytte innholdsanalyse, ved å gjennomgå pressemeldinger, nyhetsartikler og TV- reportasjer som omhandlet Kraft & Kultur – saken. Kvalitativ innholdsanalyse er basert på dokumenter som kilde (Grønmo 2004:128). Ifølge Tahaard (2003: 59-60) er forskjellen mellom disse dokumentene at det her er snakk om data som allerede foreligger og som er samlet inn for et annet formål enn det forskningsprosjektet der teksten brukes. Generelt vil kvantitativ innholdsanalyse innebære systematisering av utvalgte tekstsitater, bildeutsnitt eller andre innholdselementer med sikte på å belyse spesifikke problemstillinger.

Kildematerialet i denne oppgaven er knyttet til tre spesifikke saker i Troms Kraft siden høsten 2010. De to første sakene er: 1) støtte til Senterpartiet og, 2) lobbykamp mot egen eier i september/oktober 2010. Disse to sakene danner et grunnlag for den tredje saken, nemlig ”kraft og kultur skandalen“. Min primære kilde for innsamling av empiri til innholdsanalysen er ATEKST. ATEKST er en database hvor alle artikler som har vært publisert i en rekke norske medier de siste årene er tilgjengelige elektronisk. I hovedsak består kildematerialet av nyhetsartikler fra tre nettaviser og deres papirutgaver: Nordlys (nordlys.no), iTromsø (itromso.no) og Dagens Næringsliv (dn.no) i ATEKST.

For å kunne vurdere Troms Krafts og Kraft & Kulturs eksponering i media, foretok jeg et internettsøk i ATEKST i perioden april - mai 2012. Søket på nettartiklene foregikk med et nettsøk i ATEKST på papir og nettutgaven av Nordlys, iTromsø og Dagens Næringsliv med søkeord ”Troms Kraft“ og ”Kraft Kultur“, i tidsperiode fra 22.11.2011 til 01.07.2012. Totalt fant jeg 267 artikler. Det neste steget var å gjennomgå samtlige av disse artiklene for å vurdere deres karakter, dvs. hvordan interessentene kan antas å oppfatte oppslagene. Jeg kategoriserte disse i kategoriene positiv, nøytral og negativ. Oppslagene i papiravisene fordelte seg på følgende måte: I Nordlys var 70 av oppslagene negative, 31 nøytrale og 2 positive. I Dagens Næringsliv var 45 av oppslagene negative, 18 nøytrale og 1 positiv, mens i - bladet Tromsø var 74 av oppslagene negative, 25 nøytrale og 1 positiv. Det ble funnet til sammen 189 negative (kritiske) artikler, 74 nøytrale og 4 positive. Eksempel på en negativ (kritisk) omtale er: ”Kraft & Kultur“ solgte uten sikring“ (dn.no 24.11.2011). Eksempel på en nøytral omtale er: ”Tar Scheis avgang til etterretning“ (nordlys.no 11.06.2012). Eksempel på en positiv omtale er: ”Eierne har full tillit“ (nordlys.no 22.11.2011). Det var imidlertid ikke like lett å kategorisere alle tekstene. Dermed opplevde jeg at i enkelte tilfeller å identifisere og kategorisere en artikkel som positiv, nøytral eller negativ kan være litt utfordrende.

Den andre delen av datagrunnlaget består av Troms Krafts årsrapporter, granskningsrapporter og pressemeldinger som ble funnet på bedriftens hjemmeside.

### **3.4. Datakvalitet**

Kvaliteten til samfunnsvitenskapelige data kan ikke vurderes på en generell måte, men må vurderes i forhold til hva materialet skal brukes til. Datamaterialets kvalitet er høyere jo mer velegnet materialet er til å belyse problemstillingen. De viktigste forutsetningene i samfunnsvitenskapelige metoder for datakvalitet er: 1. at data må baseres på sann informasjon, 2. datainnsamlingen må baseres på logikk og at det tas utgangspunkt i så presise begreper og språklige formuleringer som mulig, 3. utvelgingen av tekster må gjøres i samsvar med problemstillingen på en forsvarlig måte og 4. forskeren må være nøye i forhold til informasjonsutvelgelsen (Grønmo 2004: 217-218). Tre sentrale begreper innenfor kvalitative forskningsmetoder når det gjelder datakvalitet er: troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

#### **3.4.1 Troverdighet**

Troverdighet er basert på hvilken grad våre observasjoner reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen m. fl., 2004: 228). Det betyr at troverdigheten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data. Datamaterialet blir sett på som troverdig dersom andre forskere oppnår de samme resultatene ved bruk av det samme undersøkelsesopplegget og de samme dataene. Troverdighet er et uttrykk for hvor stort samsvar det er mellom datasettene fra slike gjentatte datainnsamlinger (Grønmo 2004: 220). I kvalitative undersøkelser er det forskeren selv som er forskningsinstrumentet (Gentikow 2005: 57-58). Det betyr i praksis at det ikke vil være mulig å oppnå konkrete mål på troverdighet, men at det likevel er nyttig å diskutere dette begrepet for alle typer undersøkelser (Grønmo: 2004: 220).

I analysekapittelet har jeg tilstrebet meg på å være tydelig i forhold til hva som er mine fortolkninger og meninger, hva som er teori og hvilken informasjon som stammer fra mitt datamateriale. Med dette i tankene har jeg valgt å inkludere mange sitater i oppgaven. Det som har vært det viktigste for meg er at leseren skal kunne danne seg sin egen vurdering av hvordan de ulike sitatene kan tolkes og vurderes. Samtidig er det lett å spore alle mine artikler i ATEKST, studere dem og gjøre lignende fortolkninger.

Når det gjelder dataens troverdighet i forhold til Kraft & Kultur - saken er det først og fremst valg av kilde som var viktig, fordi denne saken tidligere ikke har vært gjenstand for analyse. For å øke studiens troverdighet har jeg derfor i hovedsak valgt å se på to lokale papir- og nettaviser i ATEST: Nordlys, iTromsø og en riksavis - Dagens Næringsliv. Ved å se på ulike aviser er målet å oppnå et bredere grunnlag for å vurdere hvilken meningsdannelse denne saken genererte. Alle disse avisene kan antas å ha forskjellige tolkningsrammer. Mest sannsynlig vil lokale aviser slik som Nordlys og iTromsø ha en lokal fortolkning av denne saken, mens riksaviser som Dagens Næringsliv vil danne et mer tilbaketrukket overblikk over saken. Studiens troverdighet økes også ved at jeg har valgt både å se på papir- og netttutgaver av disse avisene. Materialet består dessuten av tekster publisert på samme dato, men fra forskjellige kilder. Hensikten har vært å få frem sakens allsidighet.

### **3.4.2 Bekreftbarhet**

Bekreftbarhet viser til dataens relevans for problemstillingen. Et sentralt spørsmål er da om vi måler det vi sier at vi skal måle? Validiteten er lav dersom datamaterialet er lite treffende i forhold til problemstillingen (Grønmo 2004: 220-221). For å oppnå høy grad av bekræftbarhet utviklet jeg en analysemodell. Denne modellen angir hvilke kriterier og dermed hvilke data som er relevant for å belyse problemstillingen.

### **3.4.3 Overførbarhet**

I følge Thagaard (2003:170) er overførbarhet knyttet til den forståelsen som utvikles innenfor rammen av et enkelt prosjekt. Kan denne forståelsen også være relevant i forhold til andre situasjoner? Dette innebærer å finne ut om resultatene fra min case kan overføres til andre lignende situasjoner eller hendelser. En utfordring knyttet til bruk av casestudier er at statistisk generalisering av mine funn og konklusjoner blir vanskelig. Yin (2003) påpeker derimot at casestudier kan gi mulighet for analytisk generalisering. Analytisk generalisering innebærer at generaliseringen knyttes til teorier og deres gyldighetsområde, og ikke til statistisk generalisering (Yin 2003:31-33). Yin (2003) definerer ”analytisk generalisering“ som:

*” [...] previously developed theory is used as a template with which to compare the empirical results of the case study. “ (Yin 2003: 32-33)*

Det betyr at funn og konklusjoner fra casestudier kan bidra til å svekke eller styrke eksisterende teories forklaringskraft, og kan dels være et skritt i retning av å utvikle ny teori. Casen ble derfor ikke valgt på grunn av representasjonskriterier, men på grunn av analytiske formål. Organisasjoner innenfor kraftnæringen kan imidlertid anse funnene som relevant for sin virksomhet. I så måte er denne casen generaliserbar til andre situasjoner.

### **3.5. Svakheter ved bruk av dokumentanalyse som forskningsmetode**

En svakhet ved kvalitativ innholdsanalyse er at forskerens bakgrunn og perspektiver kan påvirke utvelgelsen og tolkningen av tekstene. Har forskeren et snevert perspektiv kan utvelgelsen av tekster bli skjevfordelt. Ifølge Grønmo (2004: 192) kan både tekster som er relevante for problemstillingen og tolkningsmuligheter bli utelatt fordi de ikke passer inn med forskerens perspektiv. Problemene kan motvirkes ved at tekstene vurderes ut i fra ulike perspektiver, at forskeren velger tekster ut fra ulike kategorier og at tekstene drøftes på ulike tolkningsrammer. Jeg har også valgt å inkludere artikler med ulike vinklinger, siden det gir rom for ulike synspunkter. En annen utfordring ved kvalitativ innholdsanalyse er at forskeren ikke bruker tekster som er autentiske eller troverdige, eller at forskeren mistolker hvem teksten er representativ for. For å unngå disse feiltolkningene bør forskeren vurdere tekstens bakgrunn og kilder. Forskeren bør dessuten legge vekt på forståelsen av tekstens innhold ut i fra situasjonen den er skrevet for, for å unngå feiltolkninger av teksten (Grønmo 2004: 192-193). Ved å forholde meg til de mest kjente og store avisene i vår region, øker jeg sannsynligheten for at tekstene er autentiske og troverdige. Samtidig har det vært viktig for meg å forsøke å forstå tekstens innhold ut fra situasjonen den er skrevet ut fra, nettopp for å unngå feiltolkninger.

Når det gjelder mine egne fortolkninger av dataen så har jeg forsøkt å være mest mulig objektiv. Til tross for dette kan jeg ikke utelukke subjektive fortolkninger. Jeg mener det er umulig å unngå subjektivitet (jf. Gabrielsen 2010). Subjektive fortolkninger har sitt utspring fra individuelle erfaringer og kulturbetingede oppfatninger. En fortolkning kan oppfattes som et uttrykk for en fortolkers forståelse av noe og det kan alltid diskuteres hvorvidt denne oppfatningen er objektiv eller subjektiv. Sagt annerledes, kan det stilles spørsmål om det er mulig å definere den ”riktige” fortolkningen. Selv om det er enighet rundt hvordan noe skal fortolkes, er det likevel relevant å spørre hvor en bestemt fortolkning henter sin legitimitet fra. Det som er viktig for meg i denne studien er å være bevisst i min egen subjektivitet.

## **Kapittel 4 - Analyse**

### **4.1. Innledning**

På bakgrunn av det teoretiske rammeverket vil jeg i dette kapitlet analysere Troms Kraft krisekommunikasjon under Kraft & Kultur - saken. Dette vil jeg gjøre gjennom en mediaanalyse. Hensikten er å se nærmere på hvilke responsstrategier Troms Kraft benyttet i etterkant av at det ble avdekket vesentlige regnskapsfeil i det svenske datterselskapet Kraft & Kultur. I etterkant av denne analysen vil jeg se nærmere på spørsmålet om denne krisekommunikasjonen var i samsvar med den omdømmetrusselen Troms Kraft sto ovenfor.

Analysen vil bestå av fire hoveddeler, hvor i første delen er presentasjon av selve Kraft & Kultur Sverige og deretter regnskapsskandalen som fant sted der (kapitel 4.2). I den andre delen vil jeg se på medias dekning av saken. I denne delen vil jeg foreta en medieinnholdsanalyse (kapitel 4.3). I del tre i analysen, vil jeg identifisere krisetype, krisehistorikk og interessenters relasjoner, organisasjonens legitimitet og interessenters oppfattelse av organisasjonen. Disse fire kontekstualiseringene antas å danne grunnlaget for valg av responsstrategi (kapitel 4.4). Den fjerde del av analysen er en studie av Troms Kraft's valg av responsstrategier under Kraft & Kultur - saken. I denne delen vil de bli redegjort for valg i forhold til Coombs forsvarsstrategier. Jeg vil her også benytte Benoits imagegjenoppbyggings strategier for å få en best mulig forståelse av Troms Krafts responsstrategier (kapitel 4.5). Til slutt, i del 5, vil jeg vurdere i hvilken grad Troms Kraft sine responsstrategier samsvarte med omdømmetrusselen Troms Kraft sto ovenfor (kapitel 4.6).

### **4.2 Kraft & Kultur**

#### **4.2.1 Presentasjon av Kraft & Kultur**

Kraft & Kultur ble etablert året 1999, men da under navnet Troms Kraft Marked. Først i år 2001 skiftet selskapet navn til Kraft & Kultur. Kraft & Kultur er et datterselskap til Troms Kraft. Selskapet er i dag Sveriges 6. største kraftselskap med en omsetning på om lag 1,5 milliarder svenske kroner og har 60.000 husholdninger, 5000 bedrifter og 190 svenske kommuner som kunder i sin portefølje (tromskraft.no 04.05.12, Dagens Næringsliv Morgen 24.03.2012). Kraft & Kultur er også etablert i Finland der selskapet har rundt 30 000 finske privatkunder og stadig flere bedriftskunder i sin portefølje (nrk.no 02.05.2012).



Da Kraft & Kultur ble etablert var målsetningen å nå samfunnsbevisste kunder som etterspurte både grønn energi og var opptatt av kultur. Priskrigen i Sverige var ikke på langt nær like tøff som i Norge og grønn energi var etterspurt (itromso.no 24.11.2012). Kraft & Kultur solgte miljømerket strøm fra fornybare kilder som vann og vindkraft. I tillegg til strøm solgte Kraft & Kultur bøker, videofilmer, billetter til kulturarrangementer og reiser med Hurtigruten. Selskapet ansatte journalister, kulturarbeidere og forlagsfolk, samt at kundene fikk kulturmagasinet i stedet for det vanlige kraftmagasinet.

Kraft & Kultur hadde ambisjoner om å bli en totalleverandør for den miljø- og kulturinteresserte kunden, men da inntektsavviket på hele 1,8 milliarder svenske kroner ble avdekket ble all kulturvirksomhet lagt ned med unntak av en nettbokhandel og reisemagasinet Adventyr. Samtidig ble ledelsen for selskapet endret, samt at selskapet byttet navn til Green Nordic Energy (nrk.no 02.05.2012).

#### **4.2.2 Kraft & Kultur – saken**

Den 22. november i 2011 gikk Troms Kraft ut med en pressmelding om at det var avdekket vesentlige feil i regnskapet i det svenske datterselskapet Kraft & Kultur. Avviket ble antatt å være på hele 1,5 milliarder norske kroner før eventuelle skatteeffekter. Avvikene synes å være et resultat av flere års manipulasjon av selskapets regnskaper. Avvikene ble avdekket av datterselskapets egne medarbeidere gjennom en intern oppfølging og kontroll. Rett etter at ”regnskaps - jukset“ ble avdekket anmeldte styret forholdene til Ekobrottsmyndigheten (svenske Økokrim). Oddbjørn Schei som både var konserndirektør i Troms Kraft og styreleder i Kraft & Kultur utalte i Nordlys: *”det er for oss komplett uforståelig at dette ikke ble avdekket tidligere, men først kom frem gjennom vår internkontroll“* (nordlys.no 22.11.2011). I denne artikkelen står det også at: *”Revisorer av Troms Kraft Price Waterhouse Coopers og Grant Thornton for Kraft og Kultur har revidert regnskapene uten merknader knyttet til de forhold som ble avdekket. I tillegg ble det gjennomført en særskilt revisjon av inntektsstrømmene og fordringsmassen i 2009, uten negative avvik ble avdekket“* (nordlys.no 22.11.2011).

Daværende direktør i Kraft & Kultur AB Boris Benulic hevdet imidlertid at: *”-Jeg har ikke gjort noe direkte feil“* (Nordlys 23.11.2011). Han trakk seg imidlertid fra stillingen uken før regnskapsskandalen ble kjent i media og begrunnet denne beslutningen til Nordlys den 23.

november i 2011 med at: ”*Det har skjedd feil på min vakt. Er man direktør, og det skjer feil på din vakt uten at du oppdager det, skal du gå*“ (Nordlys 23.11.2011).

På samme tid gikk Troms Krafts eiere ut med sin uttalelse om den oppståtte situasjonen. ”*På bakgrunn av informasjon som er gitt har han (Øyvind Hilmarsen) full tillit til administrasjonen og styret i Troms Kraft*”, understreket byrådsleder Øyvind Hilmarsen i en pressmelding mandag formiddag den 22. november i 2011 (Byrådet Pressemelding. 22.11.2011). Styreleder Odd Roger Enoksen i Troms Kraft utalte også at han hadde: ”*full tillit til sin konsernsjef og Oddbjørn Schei og ser ingen grunn til å permittere ham. Han blir tvert imot helt sentral*“ (nordlys.no 22. 11. 2011 ). Det betyr at to representanter for eierne av Troms Kraft (Tromsø kommune eier 40 % og Troms fylkeskommune eier 60 % av Troms Kraft) uttrykte tillit til både konsernledelsen og styret i Troms Kraft.

I motsetning til eiernes (Tromsø kommune og Troms fylkeskommune) tillit til Troms Kraft viser undersøkelsen utført av Nordlys den 22. november at over halv parten (66 %) av respondenter ikke hadde tillit til Troms Kraft etter den siste regnskapsskandalen (Nordlys.no 22. 11. 2011) (se Figur 4 ).



Figur 4. Tillit til Troms Kraft (nordlys.no 22.11 2011)

Den samme mistilliten utrykte også Fremskrittspartiets Øyvind Korsberg og Line Miriam Sandberg. De mente at konsernsjef burde ta permisjon så lenge saken var under politiets etterforskning. Stortingets representant Korsberg sa til nordlys den 22. november:” *Det vitner om en skandale at selskapet ikke har klart å fange opp dette gjennom ordinære kontrollrutiner*“. Han mente videre at konserndirektør Oddbjørn Schei: ”*[...] ikke kan sitte som toppsjef i den alvorlige situasjonen som selskapet er oppe i nå*“ (nordlys.no 22.11.2011).

Den finansielle og økonomiske situasjonen i Troms Kraft etter at regnskapsmanipulasjonen i Kraft & Kultur ble kjent var kritisk. Ledelsen i konsernet understreket at *”salg av aktiva og strukturelle grep ville bli gjenstand for nærmere vurdering og eventuell iverksetting fremover”* (Troms Kraft Pressemelding 09.06.2012). Egenkapital situasjonen var alvorlig. Dette førte til at Jämtkraft gikk inn som medinvestor i Troms Krafts datterselskap Troms Kraftforsyning og Energi (TK&E) (tromskraft.no pressemelding 01.06.2012). Salget vekket stor oppmerksomhet. Medias dekning av denne saken nådde dessuten nye høyder da de ble kjent at byrådsleder Øyvind Hilmarsen (H) i Tromsø uttrykte mistillit til Troms Krafts styre etter salget. Gruppeleder Jens I. Olsen i Rødt omtalte denne saken som: *”-Dette er et rent kupp som er gjennomført av konsernssjef Oddbjørn Schei, fylkesrådsleder Pia Svensgaard og styreleder Odd Roger Enoksen.”* (Dagen Næringsliv Morgen 02.06.2012). Dette førte til at Troms Kraft havnet i en dobbeltkrise. Den opprinnelige krisen i Kraft & Kultur ble overskygget av den nye mistillitskrisen i Troms Kraft. Og til slutt valgte konsernsdirektør Oddbjørn Schei å trekke seg av fra sin stilling.

### **4.3. Medias innholdsanalyse**

I dette avsnittet vil jeg presentere mediainnholdsanalyse av oppslag i media. Først vil jeg undersøke medias oppmerksomhet mot Troms Kraft i tiden før regskapsavviket ble avdekket i Troms Krafts datterselskap Kraft & Kultur. Deretter vil jeg presentere medias dekning av krisen i de tre valgte papir- og nettaviser, samt vurdere artiklens innhold og verdiladning, dvs. om artiklene gir uttrykk for positive, negative eller nøytrale holdninger hos bedriftens interessenter.

#### **4.3.1. Tiden før krisen**

I dette avsnittet vil jeg først presentere to saker som fikk stor mediaoppmerksomhet før saken i Troms Kraft kom i medias søkelys den 22. november 2011. Disse sakene vil danne en forståelse av medias fremstilling av krisen i Kraft & Kultur.

*Den første saken* skjedde på nyåret i 2009 da Troms Kraft ble invitert av Eidsiva Energi til å bidra med 200.000 kroner i økonomisk støtte til utarbeidelse av fagrapporten *”Slipp Energien Løs”*. Beløpet ble overført til Senterpartiet, som ivaretok en prosjektlederrolle.

Partistøtten ble deretter skjult i fakturaer for informasjonsmateriell og promotering av fornybar energi og selskapene hevdet at pengene ikke skulle brukes som partistøtte. I ettertid

ble det imidlertid stilt spørsmål om beløpet var å regne som partistøtte. På bakgrunn av dette besluttet selskapets ledelse og dets eiere at saken skulle gjennomgås av revisor (tromskraft.no pressemelding 16.09.2010). Rapporten fra Ernst & Young kommer med følgende oppsummering av saken:

- I januar/februar 2009 ble Troms Kraft invitert av Eidsiva Energi til å bidra med 200.000 kroner i økonomisk støtte til utarbeidelse av en fagrappport om fornybar energi. Kostnadene gjaldt kjøp av tjenester knyttet til utarbeidelse av rapporten. Troms Krafts bidrag var øremerket dette formål.
- Troms Kraft betalte den 5. oktober 2009 fakturaen på 200.000 kroner, utstedt fra Senterpartiet til Troms Kraft, med bakgrunn i at det ble ansett som en forpliktelse inngått muntlig med Eidsiva Energi i 2009.
- Fakturaen var merket ordlyden ”Prosjektstøtte” – ”Deltakelse i prosjekt Fornybar Energi”.
- Det var ikke kjent i Troms Kraft - verken før avtaleinngåelsen eller ved senere betaling av faktura - at Senterpartiet skulle motta midler fra prosjektet til partistøtte.
- Det var heller ikke kjent i Troms Kraft at de øvrige bidragsyterne som deltok i prosjektet – den såkalte Fornybaralliansen – betalte eller skulle betale kr 500.000 til Senterpartiet i partistøtte (tromskraft.no, Pressemelding 28.10.2010).

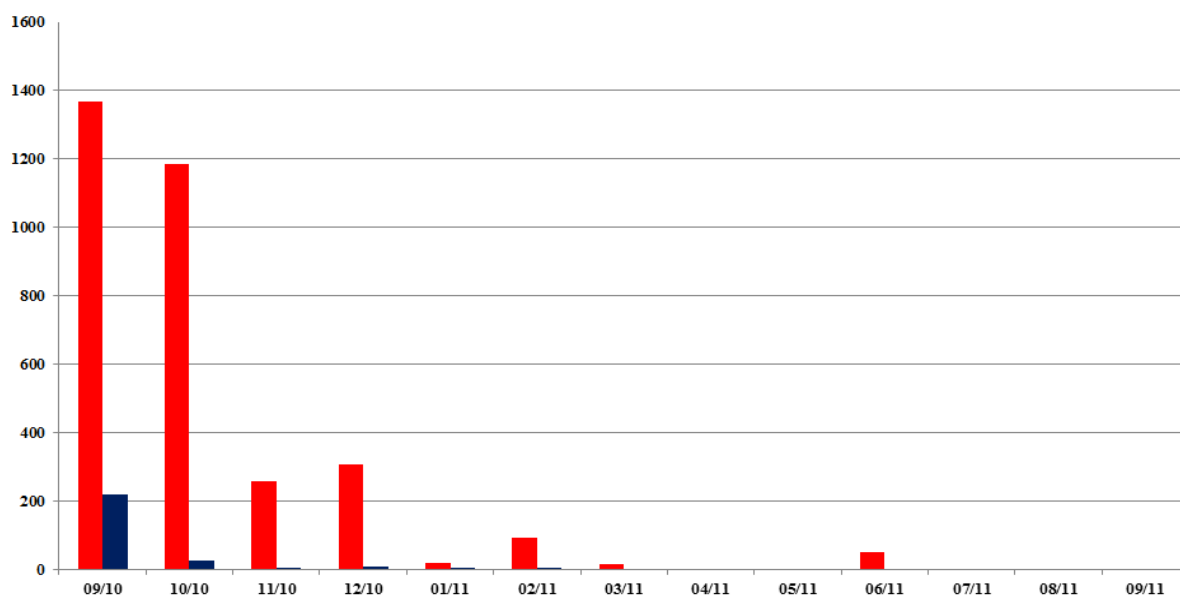
Denne rapporten viste dermed at Troms Kraft ikke var skyldig i anklager om partistøtte. Saken endte med at Senterpartiet måtte betale tilbake 500.000 kroner til Eidsiva og 200.000 kroner til Troms Kraft. Selv om Troms Kraft ble frikjent for anklagene om partistøtte kan det ikke sees bort fra den omdømmemessige skaden denne skandalen kan ha hatt for selskapet (Skard K., Gjerstad T.: 2010: 4-6).

*Den andre saken* som preget mediabildet høsten 2010, var at Troms Kraft engasjerte First House for å påvirke sine egne eiere. Målet var å få gjennom forslaget til eierskapsmelding i selskapet. Hensikten var at det ikke skulle åpnes for private eiere, samtidig som at selskapet skulle få vide fullmakter til å kunne fusjonere med andre nordnorske kraftselskap (dagbladet.no 17.09.2012). Konsekvensen av denne saken var at lederen i bedriftsforsamlingen måtte trekke seg.

Troms Kraft`s troverdighet ble kanskje spesielt svekket i den siste saken noe følgende artikkel i iTromsø den 18. september 2010 indikerer: *“Virkemidlet ved å engasjere profesjonelle*

lobbyister til å påvirke en av sine eiere i en bestemt retning, er: ”intet mindre enn et angrep på demokratiet,“” (itromso.no 18.09.2010). Mens Kraftnytt-redaktør Kjell Rønningsbakk mener at avsløringene av spillet rundt eierskapsmeldingen til kraftselskapet Troms Kraft er utrolig ødeleggende for omdømmet til selskapet. Han antyder overfor iTromsø at ledelsen bør gå, noe administrerende direktør Oddbjørn Schei avviser blankt. ”–De må legge seg flat, innrømme og beklage,“ sier Blindheim til avisen (ukeavisenledels.no 22.09.2010).

Jeg har undersøkt hvilken dekning disse to sakene fikk i media. For å få innsikt i mediadekningen søkte jeg i ATEKST (søket ble gjort i 5.08.2012) og brukte søkeordene: ”Senterpartiet“, ”Troms Kraft“ og ”Lobbyvirksomhet“. Tidsavgrensning for søket var fra den 01.09.2010 til den 01.09.2011. Graf nr. 1. viser en sammenligning av medias dekning av de to sakene.



Grafen 1. Medias dekning av Senterpartiets (rød) og Lobbyism (blå) over et års periode. (Atekst:05.08.2012)

Fordelingen viser at ”Senterparti saken“ var den av de to sakene som fikk meste medieomtalen. Den ene av forklaringene på hvorfor denne saken vekket oppmerksomhet i media kan være at det ble brutt partifinansieringsloven. Dette har fått partiets politiske motstandere og media til å reagere. Den andre forklaringen er at krangel mellom partene og justering av sine forklaringer har bidratt til enda mer mistanke og oppmerksomhet rundt saken i media. Til slutt kan det argumenteres at interesse rundt denne saken strekker seg over lengre tids periode og har en større media dekning på grunn av Økokrims etterforskning.

Den 21. september i 2010 utførte analysebyrået InFact en undersøkelse for Nordlys om tilliten til Troms Kraft. Resultatet av denne undersøkelsen viste at per 21.09.2010 uttrykte færre en to av ti innbyggere i Tromsø tillit til Troms Kraft som selskap (nordlys.no 21.09.2010). Dette viser at Troms Kraft hadde en svekket tillit blant Tromsø befolkningen. Dermed kan vi konkludere at Troms Kraft allerede før Kraft & Kultur – saken ble kjent i media hadde en manglende tillit blant innbyggerne i Tromsø kommune, og trolig også et lavt omdømme. Denne krisehistorikken kan i tråd med Coombs & Holladay (2001) argumenter ha resultere i at Troms Kraft har stått ovenfor en enda større omdømmetrussel, da krisen i forbindelse med Kraft & Kultur inntraff, enn dersom de ikke hadde hatt denne krise historikken (Coombs & Holladay 2001: 335).

#### **4.3.2. Krisen i Kraft & Kultur**

Det kan antas at negativ eksponering i media kan føre til langvarige skader på en organisasjons omdømme. Spørsmålet jeg har søkt å få svar på er hvordan media fremstilte regnskapsavviket som ble avdekket i Troms Krafts datterselskap Kraft & Kultur. Datamaterialet viser her at regnskapsavviket i Troms Krafts datterselskap Kraft & Kultur fikk bred mediedekning. Nyheter om den oppståtte situasjonen ble sendt på både tv og på flere radiostasjoner, samt at saken fikk en bred omtale i både sentrale avisers nett- og papirutgaver. Ledelsen vil i slike krisesituasjoner bli vurdert ut fra sin evne til å kunne kommunisere gjennom media. Forventninger til raske og korrekte svar fra ledelsen i de første dagene er både essensielle og vanskelige å oppnå (Weisæth og Kjeserud 2007:75). Det som bestemmer virksomhetens omdømme i ettertid er ikke hva bedriften egentlig har utført av god krisehåndtering, men om den har maktet å kommunisere utad at den har foretatt relevant krisehåndtering (Weisæth og Kjeserud 2007:75).

Saken fikk størst omtale da Troms Kraft den 22. november i 2011 selv gikk ut i media med en pressemelding om at det var avdekket ”regnskaps - juks“ i datterselskapet Kraft & Kultur. Den første dagen ble dette et hovedoppslag både på tv, nett-aviser og trykte medier. Media rettet ”blikket“ mot Troms Kraft, der de stilte spørsmål om: Hvordan kunne dette hende? Hvem er ansvarlig? Hvilke konsekvenser avdekket regnskapsavvik vil føre til? Saken ble også sett i lys av de tidligere hendelser i Troms Kraft høsten 2010 (Partistøtte og Lobbyvirksomhet).

For å vise den økningen i antall artikler i media denne saken genererte foretok jeg et søk i ATEKST. Jeg brukte søkeordet ”Troms Kraft“ for perioden 22.11.2010 – 01.07.2012. Resultatet av dette søket har jeg fremstilt i tabell 5.

<b>Antall artikler om Troms Kraft i norsk papir og nett (ATEKST)</b>			
<b>Papir og nett</b>	<b>22.11.2010 - 01.07.2011</b>	<b>22.11.2011 – 01.07.2012</b>	<b>Økt prosentvis</b>
Nordlys	178	384	46,3 %
iTromsø	211	370	42,9 %
Dagens Næringsliv	55	110	50 %
Totalt gjennomsnitt økning:			<b>46,4 %</b>

Tabell nr. 5. Antall artikler om Troms Kraft i periode fra den 22.11.2011 til den 01.07. 2012 og samme periode året før.

Tabellen viser her at (se tabell nr. 5) omtalene av Troms Kraft nesten fordoblet seg i de tre avisene fra periode 2010/2011 til periode 2011/2012. Ut fra tabellen ser vi at Nordlys er den avisen med størst dekning -med til sammen 562 artikler i periode 2010/2012. Dette kan trolig begrunnes med at denne avisen er Nord-Norges største avis og har størst fokus mot lokale nyheter.

Jeg har også foretatt en undersøkelse av den gjennomsnittlige daglig eksponeringen av Troms Kraft i tids perioder 2010/2011 og 2011/2012, som vist i tabell 6:

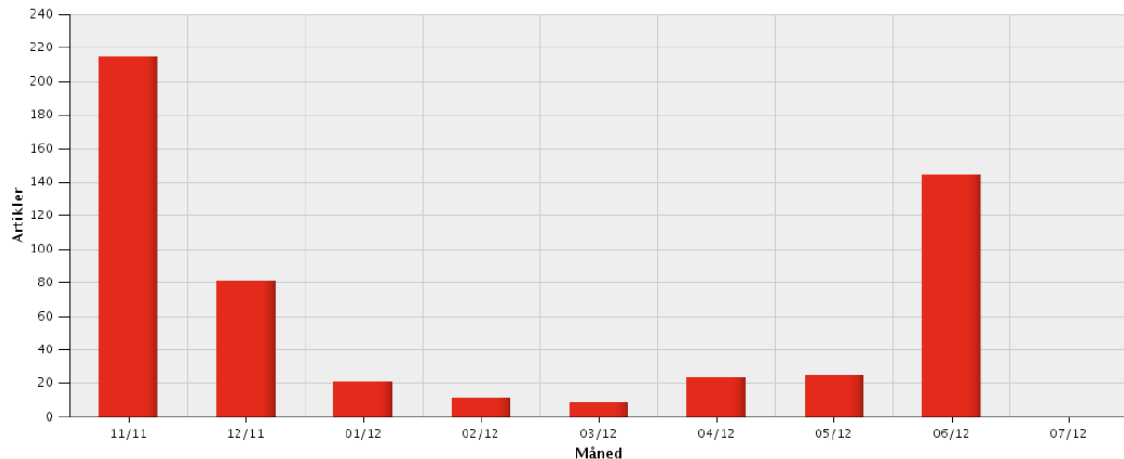
<b>Gjennomsnittlig daglig medieeksponering (artikler)</b>			
	22.11.2010 01.07.2011	- 22.11.2011 01.07.2012	<b>Gjennomsnitt på disse to periodene</b>
Nordlys	0,96	2,07	<b>1,51</b>
iTromsø	1,14	2,00	<b>1,57</b>
Dagens Næringsliv	0,29	0,59	<b>0,44</b>
Alle tre aviser til sammen	0,80	1,6	<b>1,2</b>

Tabell nr. 6. Gjennomsnittlig daglig medieeksponering

Tabellen (6) viser at den daglige eksponeringen økte fra 0,8 omtaler per dag i periode 2010/2011 til 1,6 i periode 2011/2012. Dette viser at omtalene om Troms Kraft har fordoblet

seg i de tre avisene i løpet av denne perioden. Gjennomsnittlig fordeling på disse to perioder er 1,2 (økning fra 0,8 til 1,6).

Ut fra dette har jeg valgt å rette fokus mot den kraftige økningen i omtalene i perioden 2011/2012. Denne perioden var preget av oppslag av det som ble betegnet som Kraft & Kultur - saken. Grafen (2) nedenfor viser antall artikler som ble publisert om Kraft & Kultur - saken i perioden 22.11.2011 – 01.07.2012.



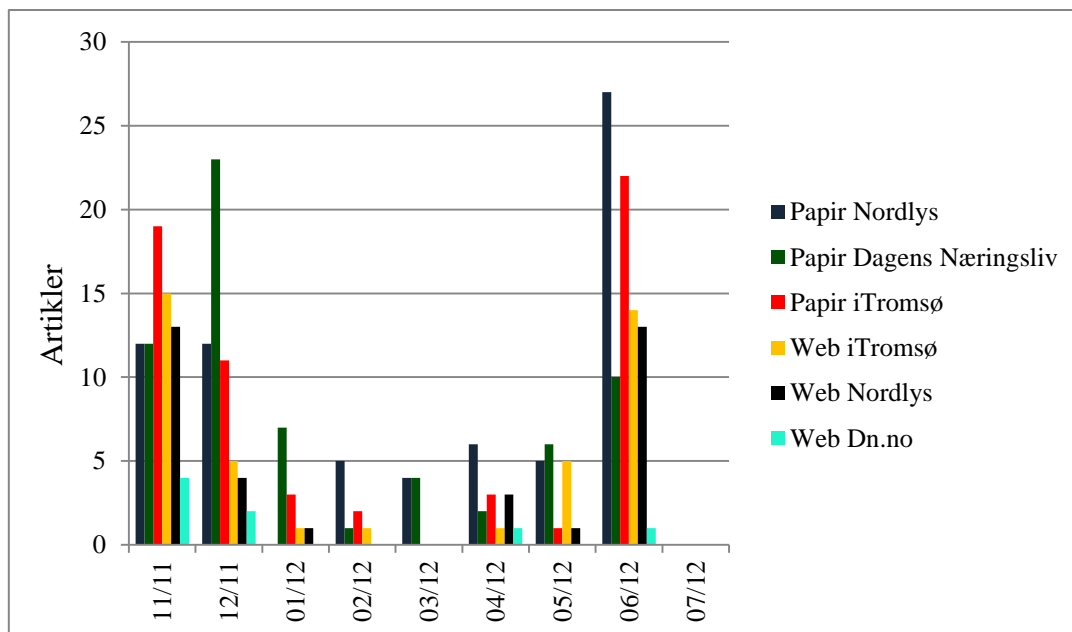
Grafen 2. Mediedekning av Kraft & Kultur - saken fra den 22. nov 2011 til den 1. jul. 2012

(Kilde: Atekst 30.08.2012)

Grafen viser et "bilde" av mediedekningen av denne saken i alle norske papir, norsk tv og norsk nett (web) fra den 22. november i 2011 til den 1. juli i 2012. Grafen viser at selv om saken strekker seg over en lengre periode var mediedekning på sitt mest intense i "startfasen", dvs. i november og desember 2011. Deretter viser materialet av mediedekningen avtar i begynnelsen av året 2012. Den perioden fremstår derfor som en "mellomfase". Grafen viser videre at mediedekningen øker i juni måneden ("delssluttfasen") da Jamtkraft AB kjøper 33,33 prosent av Troms Kraftforsyning og Energi AS (TK&E) og da konserndirektør Oddbjørn Schei trakk seg fra sin stilling.

Jeg har også undersøkt mediedekningen av den såkalte Kraft & Kultur - saken i den tidligere nevnte tidsperiode, men da fra papirutgaver og nett (web) Nordlys, iTromsø og Dagens Næringsliv. Mediedekningen viser her det samme mønstret som i den tidligere grafen (2). Oppmerksomheten var på sitt mest intense i startfasen og avtok i tiden mellom januar og mai, mens den igjen økte i juni måneden, som vist i graf nr.3.





Grafen 3. Publiserte artikler under Kraft & Kultur saken fra den 22. nov 2011 til den 1. juli 2012 (Kilde: Atekst 30.08.2012)

Tabellen (7) nedenfor viser nøyaktige antall artikler som ble publisert i denne perioden i både papirutgaven og nettutgaven.

Medietype	Kilde	11/11	12/11	01/12	02/12	03/12	04/12	05/12	06/12	Total
Papir	Nordlys	12	12		5	4	6	5	24	68
Papir	Dagens Næringsliv	9	20	6	1	3	2	6	9	56
Papir	iTromsø	19	11	3	2		3	1	19	58
Nett	iTromsø	15	5	1	1		1	5	14	42
Nett	Nordlys	13	4	1			3	1	13	35
Nett	Dn.no	4	2				1		1	8
										<b>267</b>

Tabell nr. 7. Antall artikler som ble funnet i (Kilde: Atekst 30.08.2012)

Denne tabellen viser at at Nordlys og Dagens Næringsliv hadde den største dekning av saken. Dette kan trolig forklares med at Nordlys er den største Nord-Norges avis og dermed hadde den største deknningen av saken. Mens Dagens Næringsliv fokuserer på nyheter innen **økonomi**, politikk, nærings- og samfunnsliv dermed oppmerksomheten til Troms Kraft kan begrunnes med at krisen hadde en økonomisk årsak.

For å få en forståelse av innholdet av artiklene som er publisert har jeg gått gjennom samtlige 267 artikler for å vurdere hvorvidt de gir en positiv, negativ eller nøytral omtale av Troms Kraft.

<b>Omtaleoversikt i periode 22.11.2011 – 01.07.2012</b>				
Både papir og nett aviser	Positiv	Negativ	Nøytral	Totalt antall
Dagens Næringsliv	1	45	18	64
Nordlys	2	70	31	103
iTromsø	1	74	25	100
<b>Totalt</b>	<b>4</b>	<b>189</b>	<b>74</b>	<b>267</b>

Tabell nr. 8. Omtaleoversikt i periode 22.11.2011 – 01.07.2012

Tallene i tabellen (8) ovenfor viser at 70,7 % av alle oppslagene var negative, mens 27,7 % var nøytrale og bare 1,4 % var positive. Dette viser at mediedekningen av regnskapsavviket som ble avdekket i Troms Krafts svenske datterselskap Kraft & Kultur i all hovedsak har vært negativ. Den negative eksponeringen av Troms Kraft i media ser dermed ut til å være et tilbakevendende problem. Konsekvensene ser dermed ut til å være at krisen i Kraft & Kultur ser ut til å forsterke et allerede negativt bilde av Troms Kraft, og representerer dermed en ytterligere trussel mot Troms Krafts omdømme. Dette funnet er for øvrig i tråd med antakelsen om at media tenderer å være mer påpasselig med organisasjoner som har en dårlig krisehistorikk (Coombs 2007:165).

Innholdet i artiklene er også analysert. Denne analysen viser at kritikken i i all hovedsak er rettet mot den tidligere konserndirektøren Oddbjørn Schei, og den tidligere direktøren for Kraft & Kultur Boris Benulic. Deretter rettes kritikken mot styret, revisorene og eiere. I disse artiklene ser vi også at det er en offentlig kommunikasjon mellom organisasjonens ledelse/styre og konsernets eiere, dvs. Tromsø kommune og Troms fylkeskommune. Jeg har også sett hvordan denne kommunikasjonen utviklet seg mellom Troms Kraft og eierne. Analysen viser her at den har gått fra et forhold preget av tillit til et forhold preget av mistillit. Den samme dagen når regnskapsavvik i Kraft & Kultur ble kjent i media kom begge to eiere rask med en tillitserklæring til ledelsen og styre i Troms Krafts (Dagens Næringsliv Morgen 23.11.2011). Tonen i media forandret seg imidlertid underveis. En grunn til denne endringen kan være at den økonomiske situasjonen i Troms Kraft førte til at bedriften måtte selge 33,33 % av datterselskap Troms Kraftforsyning og Energi AS (TK&E) til det svenske kraftselskapet Jämtkraft. Dette genererte i sin tur mye negativ medieoppmerksomhet, og det ble påstått at Troms Kraft i denne saken tilbakeholdt informasjon og dermed hadde gått bak ryggen til

Troms kommune. Konsekvensen av dette synes å være at Troms Kraft ser ut til å ha mistet tilliten fra Tromsø kommune og havnet i en alvorlig tillitskrise. Følgende uttalelse illustrerer dette poenget: ”- *Jeg kan ikke ha tillit til styret i Troms Kraft*“ sier byrådsleder Øyvind Hilmarsen (H) (iTromsø 1.06.2012).

Analysen viser også at media brukte ”*tidligere kriser som fortolkningsrammer for nye*“ (Coombs 2004:284). Datamaterialet viser hvordan avsenderen (i dette tilfellet media) bruker det som kalles en terminologisk kontroll der ”*tekster karakteriserer hendelsene og bidrar til å skape en gitt forståelse av situasjon*“ (Svennevig 2008:60). Dette kommer til uttrykk i artiklene ”*Kunnskapsmangel i dølgsmål*“ (Nordlys 01.12.2011) og ”*Konflikt etter konflikt*“ (Dagens Næringsliv Morgen 30.11.2012). Innholdet i disse artiklene preges av at avsender, i dette tilfellet journalister i Nordlys og Dagens næringsliv bruker tidligere kriser som fortolkningsrammer for den nye krisen som har oppstått i Troms Kraft. På denne måten bidrar de til å forsterke et allerede negativt bilde av Troms Kraft.

#### **4.4. Analyse av Kraft & Kultur - saken**

I denne delen av analysen vil jeg besvare den første delspørsmålet av min problemstilling: *Hvor mye ansvar tilskrev interessentene Troms Kraft i Kraft & Kultur - saken og hvor stor var omdømmestusselen?* Analysen av de fire konektulaiseringer fra Coombs SCCT teori vil gi meg et svar på hvor truet omdømme til Trom Kraft var. Jeg kan dermed også få svar på spørsmålet om hvilke forsvarstrategier som var mest hensiktsmessig å bruke gitt den omdømmetrusselen Troms Kraft sto ovenfor.

##### **4.4.1. Troms Kraft og tidligere kriser**

Ifølge Coombs (2007) bør en organisasjon som har en ufordelaktig relasjonshistorikk, og som tidligere har vært oppi kriser, være bevisst på hvordan man kommuniserer når en ny krise oppstår. Eksisterende krisehistorikk vil med andre ord øke sjansen for at organisasjonens omdømme vil bli ytterligere skadet hvis en ny krise oppstår (Coombs 2007: 142).

I det foregående kapitlet (se kapittel 4.3.1 ”Tiden før krisen“) viste analysen at Troms Kraft hadde en ufordelaktig krisehistorikk før regnskapsfeilen i Troms Krafts datterselskap Kraft & Kultur ble offentlig kjent. Dersom det foreligger en krisehistorikk vil det i følge Coombs (2004) føre til at interessentene vil tilskrive organisasjonen større ansvar i en oppstått krisesituasjon, noe som i sin tur vil resultere i at organisasjonen står ovenfor en større

omdømmetrussel. På grunn av Troms Krafts kirsehistorie kan det dermed antas at interessentene vil tilskrive Troms Kraft større ansvar for den nye krisen i datterselskapet Kraft & Kultur, og dermed kan det også antas krisen vil utgjøre en alvorlig trussel mot omdømme.

#### **4.4.3. Legitimitet**

Coombs argumenterer for at legitimitet er et sentralt begrep for å forstå krise og krisekommunikasjon. Ifølge Holmstrøm (2010) handler legitimitet om de samfunnsmessige forventninger som organisasjoner står ovenfor i dagens demokratiske samfunn. Organisasjoner betraktes som legitime dersom deres atferd er i samsvar med verdier og normer i det sosiale systemet som organisasjonen opererer innenfor (Holmstrøm 2010: 261).

Med utgangspunkt i dette vil jeg se nærmere på hva Troms Kraft har gjort for å fremstå som en legitim organisasjon. I sin visjon har Troms Kraft fokusert på lønnsomhet, miljø og samfunns engasjement. I visjonen står det eksplisitt at de sentrale utfordringene som verden står overfor med hensyn til å takle klimaforandringer i like stor grad er aktuell for Troms Kraft. Troms Kraft presenterer med stolthet Nord-Norges hittil største vindpark – Fakken - som ble satt i drift høsten 2012 (Troms Kraft Årsrapport 2010: 16). Videre, viser Troms Kraft i sine rapporter samfunnsregnskap for hvordan verdiene som skapes i konsernet blir fordelt i lokalsamfunnene i Troms fylke. De kjøper varer og tjenester for millioner av kroner hvert år i de kommunene de har sitt virke i, og disse får også inntekter fra selskapet i form av skatter og avgifter. Ifølge Troms Kraft har de i løpet av de 10 siste årene bidratt med nærmere 1,2 milliarder kroner til bygging av skoler, barnehager og sykehjem (Troms Kraft Årsrapport 2009: 17).

Troms Kraft prøver også å være i kontinuerlig interaksjon med sine omgivelser. Dette gjør de blant annet ved å engasjere seg i lokalkultur, idrett og næringsutvikling. Dette kommer blant annet til uttrykk på hjemmesiden, der de presenterer samarbeidspartnere som TIL, TUIL, Nordlysfestivalen, Buktafestivalen, Skarp, Tromsø Skiklubb langrenn, Senja FK og Finnsnes IL. På denne måten forsøker organisasjonen å utvise følsomhet ovenfor omgivelsenes normer og verdier som tilsier at bedriften bør ta et samfunnsansvar. Dette er funn som samsvarer med antakelsen om at Troms Kraft jobber målrettet og allsidig for å fremstå som en legitim organisasjon.

Hvis en organisasjon klarer å opprettholde høy legitimitet, antas dette å avspeiles i interessenters oppfattelse av organisasjonens omdømme (Zaremba 2010:32). Rent

operasjonelt kan organisatorisk omdømme måles ut fra interessenters oppfattelse av den. For å få en bedre forståelse av Troms Kraft sin legitimitet, vil jeg se på omdømmemålinger som er foretatt av Reputation Institute (RI).<sup>19</sup>

Troms Kraft gjorde sin første omdømmemåling i 2006, og i 2008 fulgte de opp med en ny måling. Ved siden av konkret kundetilfredshet, ble det vurdert som viktig å få kunnskap om hvilke assosiasjoner og oppfatninger som fantes av virksomheten. De som deltar i slike omdømmemålinger må ikke nødvendigvis være kunder av virksomheten, men hovedfokus er å hente inn svar på hva omgivelsene egentlig mener om bedriften.

Omdømmemålingen viser at Troms Kraft oppnådde en omdømmescore på 64,4 (på en skala fra 0 til 100) i Reputation Institutes omdømmemåling Rep Trak Norge 2008. Framgangen var da på 7,1 sammenlignet med 2006. Dette ble vurdert som signifikant av instituttet. Innenfor de syv RepTrak-dimensjonene<sup>20</sup> oppfattes Troms Kraft som sterkest på økonomi (80,2) og samfunnsansvar (73). Resultatene for 2008 viste en vekst på samtlige dimensjoner i forhold til 2006. I tillegg til økonomi og samfunnsansvar er dette produkter og tjenester, innovasjon, arbeidsmiljø, etikk og ledelse (Troms Kraft Årsrapport 2008: 12). Ut fra dette ser vi at Troms Kraft hadde positiv fremgang i 2006 og 2008 når det gjelder omdømmemålinger.

Videre, kan vi se på Norsk Kundebarometer som er et annet forskningsprosjekt ved Handelshøyskolen BI som hvert år måler tilfredshet og lojalitet blant norske forbrukere. Forbrukerne blir i denne målingen bedt om å si hva de mener om bedrifter de kjøper varer og tjenester fra. Kundebarometer sine målinger fra 2010 viser at Troms Kraft kunder er lite fornøyde. Troms Kraft får 181. plass av 190 mulige.

---

<sup>19</sup>Reputation Institute er internasjonal organisasjon, som gjennom de siste ni årene har foretatt en årlig omdømmemåling av Norges mest kjente virksomheter. Studiene gjennomføres av Apeland Informasjon og Reputation Institute, i samarbeid med førsteamanuensis Peggy S. Brønn ved Handelshøyskolen BI. (apeland.no 18.04 2012)

<sup>20</sup> Ledelse, økonomi, produkter og tjenester, inovasjon, arbeidsmiljø, etikk, samfunnsansvar. (<http://www.slideshare.net/apeland/resultater-reprak-norge-2012-omdmmedagen-apeland> 14.05.2012)



### Resultater 2010 - tilfredshet

Plass	Bedrift	Tilfredshet	Lojalitet	N
1	Flytoget	84,4	91,8	100
181	Troms Kraft	58,7	72,5	96
182	Lindex	58,5	71,1	100
183	Nord-Trøndelag Elektrisitetsverk	58,5	78,0	100
184	Finansavisen	58,4	61,3	100
185	Jysk	57,2	68,6	100
186	Odin Forvaltning	56,5	72,9	100
187	DnB NOR Kapitalforvaltning	56,3	71,5	100
188	ICA Nær	56,2	73,7	100
189	McDonalds	55,2	68,5	100
190	Dagbladet	51,1	68,9	100
	Gjennomsnitt	70,4	77,7	19058

Figur 3. Norsk kundebarometer 2010 (norsk Kundebarometer.no 12.03.2012)

Tallene fra 2010 gir dermed et ganske annet bilde enn de målingene som ble foretatt av Rep Trak i 2006 og 2008. Forklaringen bunner trolig i at denne målingen ble foretatt i tiden etter at Senterpartisaken og utspillet rundt eierskapsmeldingen ble kjent i media. Omdømmemålingen viser dermed at Troms Kraft hadde en lav legitimitet og et svekket omdømme før Kraft & Kultur - saken fant sted i 2011 noe som i sin tur etter min antakelse fører til en større trusell for organisasjonens omdømme.

#### 4.4.4. Interessenters oppfattelse av organisasjon

Interessenters oppfatning av en organisasjon er basert på attribusjons teori (Coombs 2007: 138). Denne kontekstualiseringen kan, som tidligere nevnt, analyseres ut fra tre dimensjoner: stabilitet, ekstern kontroll (kontrollbarhet) og personal kontroll/ locus.

Stabilitet viser til hvor ofte lignende hendelser/kriser har funnet sted i en organisasjon tidligere. Troms Kraft har ikke havnet i en regnskapsskandale før, men de har hatt problemer med pengehåndtering, saken som omhandlet pengestøtte til Senterpartiet. Organisasjonens andre krise handlet om eierskapsmeldingen og var basert på umoralske handlinger, men handlet ikke direkte om pengebruk og kontroll. Siden Troms Kraft har hatt problemer med pengehåndtering før Kraft & Kultur - saken, antar jeg situasjonen som *stabil*.

Den andre dimensjonen Coombs (1996) viser til er ekstern kontroll. Denne dimensjonen viser til at en høy grad av ekstern kontroll indikerer at eksterne aktører (utenfor organisasjon) har kontrollert årsaken til krisen, og motsatt viser liten grad av ekstern kontroll at eksterne aktører ikke hadde kontroll over krisesituasjon (Coombs og Holladay 1996: 281, 282). Krisen i

Troms Kraft sitt datterselskap Kraft & Kultur oppsto som en følge av at man gjennom en rutinemessig internkontroll oppdaget vesentlige feil i organisasjonens regnskap. Avvikene synes også å være et resultat av flere års manipulasjon med regnskapet. I en slik situasjon viser forskning at mennesker har et iboende behov for å forstå meningen av hendelser, og at dette spesielt gjelder i krise situasjoner (Colbjørnsen 2004: 120). I en slik situasjon knyttes det også ofte stor interesse for å finne ut hvem som er den skyldige i krisen, og dermed hvem som skal stilles til ansvar. I min case står også dette spørsmålet sentralt. Hvem er de ansvarlige? Er det ledelsen i Troms Kraft eller i Kraft & Kultur, eller er det administrasjon, styret, eiere eller enkeltpersoner? På bakgrunn av det som kan refereres til som den fundamentale attribusjonsfeil, som går ut på at vi ofte overvurderer indre årsaker til en hendelse og undervurderer situasjonelle faktorer, vil interessenter tendere til å tillegge ansvar for en krise til organisasjonen heller enn til ytre faktorer (Coombs og Holladay 2006:128). Datamaterialet viser at Troms Kraft forsøkte å skyldre på (ytre faktorer), som firmaet som sto for revisjonen av Kraft & Kultur, Grant Thornton og Pricewaterhouse Cooper. Oddbjørn Schei utalte følgende i Dagens Næringsliv 23. november 2012: *”Jeg skjønner ikke hvorfor revisjonen ikke har avdekket dette. Vi har hatt to av de største revisjonsselskapene i verden til å se på tallene. På toppen av det hele har vi bedt dem om dybderevisjon av akkurat disse spørsmålene”* (Dagens Næringsliv Morgen 23.11.2012).

Styreleder Odd Roger Enoksen i Troms Kraft var også kritisk til revisorene: *”- Vi er forundret over at det ikke er avdekket noe i revisjonene”* (Dagens Næringsliv Morgen 23.11.2012<sup>21</sup>). Forskning viser imidlertid at en slik strategi kan resultere i at man selv blir gjort til et såkalt attribusjonsobjekt (jf. Colbjørnsen 2004:120). At dette også skjedde i denne saken kommer tydelig frem i flere artikler der eiere ble kritisert for manglende kontroll av Troms Kraft. Følgende sitat illustrerer dette poenget: *”[...] lokalpolitikere kan skyldre seg selv etter manglende styring av den tidligere pengebingen i Troms Kraft” – sier en økonomieksperter til Dagens Næringsliv* (Dagens Næringsliv Morgen 23.12.2011).

I en artikkel publisert den 8. desember 2011 rettes det også kritikk mot eierne: *”Kommunene har ikke filla kontroll eller styring på disse aksjeselskapene”* (nordlys.no 08.12.2011). Gjennomgangen av avisartiklene viser også at konsern direktør forsøker å skyve ansvaret over på den avgåtte direktøren i Kraft & Kultur, Boris Benulic. Styreleder Oddbjørn Schei utalte i

---

<sup>21</sup> Se også ”Taus revisor“ (iTromsø 25.11.2011).

Nordlys følgende: ”Det er ganske utrolig hvor mye en manns verk kan skade en bedrift. ”Det har skjedd under en manns ledelse,“ (nordlys.no 06.12.2012, Nordlys 07.12.2011). Denne gjennomgangen viser at denne strategien resulterte i at ledelsen i Troms Kraft selv ble gjort til det som kan kalles et attribusjonsobjekt. Følgende artikkel i iTrømsø illustrerer dette poenget: ”[...] at Troms Kraft og styre i Kraft og Kultur med Oddbjørn Schei i spissen hadde det øverste ansvaret for at regnskapet skal stemme” (iTrømsø 26.11.2011). Krisen i Kraft & Kultur ser ut til å ha liten grad av ekstern kontroll.

Denne gjennomgang er i tråd med antakelsen om at organisasjoner med mange involverte aktører i større grad åpne for en bredere diskusjon om hvem som har ansvaret for den oppståtte krisen. Var det Kraft & Kultur med Boris Benulic i spissen, selveste Troms Kraft eller eierne?

Den siste kausale dimensjonen som ifølge Coombs antas å ha innflytelse på hvordan mennesker tilskriver ansvar for en oppstått krisesituasjon, er personlig kontroll / locus. Disse to dimensjoner er som tidligere nevnt overlappende. Personlig kontroll indikerer i hvor stor grad Troms Kraft kunne ha kontrollert rengskapsmanipulasjonen, mens locus viser til hvorvidt hendelsen kan tilskrives en organisasjon (intern locus) eller situasjonen (ekstern locus). Dette betyr at ved intern locus vil interessentene tendere til å tilskrive ansvaret til selve organisasjonen, og omvendt ved ekstern locus (Coombs og Holladay 1996:281).

Siden Troms Kraft hadde den øverste ansvaret for Kraft & Kultur regnskapet anser jeg at årsaken til krisen kunne kontrolleres av selve Troms Kraft og at krisen var preget av intern locus. Dermed befinner seg Troms Kraft da i en situasjon hvor interessentene oppfatter krisen som *satbil*, med *lav ekstern kontroll* og *intern locus*. Det er en situasjon som sannsynligvis vil føre til at Troms Kraft blir tilskrevet et moderat til- høy grad av ansvar i Kraft & Kultur - saken.

#### **4.4.5. Krisetypen**

I november 2011 ble det, som tidligere nevnt, avdekket vesentlige feil i regnskapet i Troms Kraft sitt svenske datterselskap Kraft & Kultur. Avvikene viste seg å være et resultat av flere års manipulasjon av selskapets regnskaper (Troms Kraft pressemelding, 22 11 2011). Ifølge Coombs teori kan en slik bevisst manipulasjon av regnskaper plasseres under krisetypen *påført krise som kan forhindres* og underkategorien *feile handlinger og lovbrudd fra en organisasjon*. I denne situasjonen vil trolig interessentene tilskrive Troms Kraft et stort



ansvar. Manipulasjonen av regnskapet var ikke gjort av mennesker utenfor organisasjonen, men av organisasjonens egne ansatte. Interessentene vil derfor oppfatte situasjonen som er oppstått i Troms Kraft som selvforskyldt. Det kan antas at jo mer ansvarlig en organisasjon oppfattes å være ansvarlig for en situasjon som har oppstått, jo større skade kan det ha for dens omdømme. Følgende sitat fra Coombs & Holladay (2010: 192) illustrerer dette poenget:

*”Stakeholders attribute much greater responsibility for a crisis to an organization when the cause is human error verses technical error and the crisis represents a much greater reputational threat” (Coombs & Holladay, 2010:192).*

Ut fra krisetypen (regnskapsavvik ref. s. 27,28) og den lave tilliten til Troms Kraft (ref. s. 50) er det grunn til å anta at regnskapsskandalen utgjør en alvorlig trussel mot Troms Kraft sitt omdømme.

Materialet støtter opp tidligere antakelsen om at regnskapssavvik gitt klare forventninger til hvilken krisetype Troms Kraft befant seg.

#### **4.4.6. Vurdering av krisens attribusjonsgrad**

På bakgrunn av de fire kontekstualiseringer kan vi vurdere hvor mye av ansvaret interessentene tilskrev Troms Kraft som følge av regnskapsavviket som ble avdekket i datterselskapet Kraft & Kultur.

Den første kontekstualiseringen handlet om Troms Kraft krisehistorikk. Bedriftens krisehistorikk viste at før regnskapavviket i Kraft & Kultur ble avdekket, hadde Troms Kraft allerede vært involvert i to saker som hadde skapt negativ mediaomtale. Først den handlet om den omstridte pengegiven til Senterpartiet. Deretter ble det avdekket at de hadde leid inn profesjonelle rådgivere fra konsultantselskapet First House for å påvirke sentrale politikere i Tromsø kommune. Dette betyr at Troms Krafts fortid består av flere kriser. Omdømmemålinger viste også at disse sakene hadde et negativt utfall for organisasjonens omdømme. Ut fra dette kan det antas at interessentene i større grad vurdere krisen som selvforskyldt, og dermed vil krisen i Kraft & Kultur representere en større trussel mot Troms Krafts omdømme. Samtidig risikerer Troms Kraft å bli tilskrevet ytterligere et større ansvar for den situasjonen som har oppstått i Kraft & Kultur.

Den andre kontekstualiseringen handlet om Troms Krafts legitimitet. Troms Kraft sin legitimitet kan sees i forhold til organisasjonens relasjon til sine interessenter og gjennom

omdømmemålinger. Når det gjelder Troms Kraft og dens relasjoner til omgivelsene, viste analysen at bedriften både engasjerte seg i de lokalsamfunnene de er lokalisert i og forsøkte å fremstå som en miljøbevisst organisasjon med fokus på fornybar energi. Gjennomgangen av omdømmemålinger viste imidlertid at Troms Kraft hadde et godt omdømme i 2006 og 2008, deretter falt omdømmet betraktelig i 2010 og plasserte bedriften i Det norske kundebarometers målinger på 181 plass av 190 mulige. Omdømmemålingen i 2010 viste dermed at Troms Kraft ble oppfattet som en lite legitim organisasjon. Det kan antas at organisasjoner med lav legitimitet har vanskeligere å legitimere seg når de nye kriser inntreffer, enn organisasjoner med høy legitimitet. Poenget er at Troms Kraft da sto ovenfor en situasjon der de måtte overbevise sine omgivelser i en ny sak (Kraft & Kultur) når omdømme til selskapet var svekket allerede fra før.

Den tredje kontekstualiseringen handler om interessentenes oppfatning av organisasjonen. For å identifisere hvordan Troms Krafts interessenter oppfatter situasjonen rundt Kraft & Kultursaken, har jeg sett nærmere på tre dimensjoner: stabilitet, ekstern kontroll og personlig kontroll /locus. Denne gjennomgangen viste at Troms Kraft ble tillagt moderat til høy grad av ansvar for regnskapsavviket som ble avdekket i datterselskapet.

Den siste kontekstualiseringen viser at når Troms Kraft havnet i en alvorlig regnskapsskandale, kan krisetypen identifiseres som *”påført krise som kan forhindres”* med underkategori *”feile handlinger og lovbrudd fra organisasjon”*. Krisetypen representerer en alvorlig trussel mot organisasjonens omdømme.

Ut fra de fire dimensjonene kan det konkluderes med at Troms Kraft sto ovenfor en situasjon der de ble tilskrevet stor grad av ansvar for situasjonen som hadde oppstått i datterselskapet, og dermed er omdømmetrusselen høy. Ifølge Coombs (2007) vil grunnprinsippet i en slik situasjon være: *“jo større trussel en krise utgjør for organisasjonens omdømme og jo mer ansvar interessentene tillegger organisasjon, jo mer imøtekommende strategi bør virksomheten velge”* (Coombs (2007) i Frandsen og Johansen 2010: 238).

Ut fra dette burde Troms Kraft ha valgt mer *imøtekommende responsstrategier* (gjennombygningsstrategiene). I de påfølgende avsnittene vil jeg se nærmere på Troms Krafts valg av responsstrategi, og vurdere om strategien er i samsvar med de anbefalinger Coombs gir.

## 4.5. Troms Kraft sitt omdømmeforsvar under Kraft & Kultur - saken

### 4.5.1 "Startfasen"

#### 4.5.1.1 Syndebukk strategi

Når man ser på Troms Kraft sin krisekommunikasjon i krisens tidlige fase ser vi en tydelig jakt på syndebukker. I denne fasen viser materialet også at verken toppledelsen i konsernet, styret eller administrerende direktør i Kraft & Kultur var villig til å påta seg ansvar for regnskapsavviket. Dette innebar at Troms Kraft benektet all skyld. Datamaterialet viser også at de samme aktørene forsøkte å gjøre bedriftens revisorer ansvarlige for den situasjonen som hadde oppstått i Kraft & Kultur. Følgende sitat fra Nordlys illustrerer dette:

*"Vi har anvendt to av verdens fem største revisjonsselskaper til å kontrollere, og de har godkjent alt i ti år. De har ikke funnet noe av dette, og hvordan det går an, det vet ikke jeg",*  
sa Oddbjørn Schei til mediene (nordlys.no 30.11.2011).

Coombs (2007) kaller en slik strategi for en "syndebukk-strategi", mens Benoit (1995) kaller denne strategien for "flytting av skyld". Benoit sier følgende om denne strategien: *"This strategy can be considered a variant of denial, because the accused cannot have committed the repugnant act if someone else actually did it"* (Benoit, 1995:75). Ifølge Benoit (1995) er flytting av skyld ofte en mer effektiv strategi enn en enkel fornektelse, fordi mange kan finne det vanskelig å akseptere en ren fornektelse. Gjennom denne strategien skapes det en annen syndebukk som interessenter kan tilskrive skyld (Benoit 1995:75-76).

Sitatet nedenfor viser at dette er en strategi som innebærer at Troms Kraft prøver å rette medias lys mot de andre involverte i krisen, samtidig som de selv forsøker å unngå å bli pekt ut som en "syndebukk".

*"Organizations often attempt to change the primary narrative, not by negating the original story, but rather by retelling the story in a more favorable way"* (Venette et al., 2003:220).

Datamaterialet viser imidlertid at denne strategien fra Troms Kraft sin side ikke ser ut til å ha vært en effektiv strategi. Dette fordi de ved gjentatte anledninger fikk kritikk i media for denne ansvarsfraskrivelsen. Følgende sitat illustrerer dette:

*"Åpenbart har disse selskapstoppene glemt en liten parentes: Styret har alltid det høyeste ansvar for det som skjer i et selskap. Det er neppe revisorene som har gått inn og manipulert*

*regnskapet for at selskapets ansatte skulle få høyere bonuser [...], skriver den unge kjente næringslivsjournalisten Carolina Neurath i Svenska Dagbladet“ (nordlys.no 30.11.2011).*

Et annet utsagn uttrykker:

*”Revisorforening, mener det er for lett for TK-ledelsen å legge skylden på Grant Thornton, som har vært ansvarlig revisor for selskapet.[...] – Det er ingen tvil om at det er styret og ledelsen som avlegger regnskap og har ansvar for at dette er riktig, sier Hanstad“ (itromso.no 23.11.2011).<sup>22</sup>*

Denne casen viser at en rekke betingelser må være oppfylt dersom en slik strategi skal være effektiv. Det å skyve skylden over på andre fungerer bare i de tilfeller hvor sydebukken ikke kan settes i nær forbindelse med én selv, og når det er en plausibel sydebukk (Benoit 1995:161). Det kan virke som revisorene i dette tilfellet ikke var en plausibel sydebukk, til tross for at de har revidert regnskapene til Kraft & Kultur uten merknader, var det styret som hadde det øverste ansvaret for regnskapet.

Dette underbygges også ved at Troms Kraft allerede en måned etter at de forsøkte å skyve skylden over på revisorene bestemte seg for å fortsette samarbeide med dem (iTromso.no 14.12.2011 ). På denne måten viste Troms Kraft at de likevel hadde tillit til sine revisorer PwC, og at de ikke betraktet dem som sydebukker i denne saken. I tidligere uttalelser avviste dessuten revisorene fra PriceWaterhouseCoppers (PwC) at de har vært revisorer i Kraft & Kultur, og at de har hatt noe med regnskapet til det svenske selskapet å gjøre (itromso.no. 02.12.11).

På bakgrunn av de fire kontekstualiseringer mener jeg at Troms Kraft trolig vil bli tilskrevet et stort ansvar i Kraft & Kultur- saken. Ut fra en slik antakelse kan det være svært uheldig å velge ”feil” strategi – som for eksempel å ta i bruk benektelses- eller bortforklaringsstrategier når interessentene tilskriver ansvaret for det som har skjedd til organisasjonen (Coombs 2006: 256). I følge Coombs bør responsstrategi være konsistens, derfor bør ikke benektelsesstrategiene (med underkategorier: angrep på anklager, benektelse og sydebukk) blandes med hverken forminskelses (bortforklaring, rettfærdiggjørelse) eller gjennombygnings - strategier (Coombs 2007: 143, Coombs 2012: 159). Troms Kraft sin kriserespons synes

---

<sup>22</sup> Les også artikkel ” Mener Troms Kraft driver med ansvarsfraskrivelse“ i Ledelse ukeavisen den 25. november 2011.

derfor ikke har vært i samsvar med Coombs anbefalinger. Dette er trolig en forklaring på hvorfor denne formen for bennektelsesstrategi sto frem som mindre vellykket.

#### 4.5.1.2 Forminskelses strategier

Når organisasjoner tar i bruk forminskelsesstrategier kan de gjøre det enten ved å bortforklare hendelsen, eller rettfærdiggjøre dem. Ifølge Coombs (2007:140) bruker organisasjoner en rettfærdiggjøringstrategi dersom de vil minimere skaden forbundet med krisen. I en innledende fase i en krise kan dette skje ved at interessentene informeres om hva som har skjedd på en måte som minsker sannsynligheten for at de vil fordømme organisasjonen og dens handlinger (Hearit 2006: 124,125). I min case kommer denne strategien til uttrykk i den forklaringen Oddbjørn Schei ga på hvorfor Troms Kraft ikke hadde reagert tidligere til tross for at flere hadde stilt flere kritiske spørsmål vedrørende Kraft & Kulturs økonomi:

*“-Vi tok det DN skrev tidligere i år, alvorlig. Samtidig satt vi på to revisjonsrapporter som sa at alt er ok. Vi har hatt revisjon på dette selskapet i ti år, og det har aldri vært noen anmerkninger på disse fordringene” (Dagens Næringsliv Morgen 23.11.2011).*

Sitatet viser at uttalelsen til Oddbjørn Schei ikke bare rettfærdiggjør Troms Krafts handlinger, men også skyver skylden over på de andre (revisorene). Troms Kraft bruker benektelsesstrategier med forminskelsesstrategier dette igjen indikerer en inkonsistent bruk av forsvarsstrategier.

Datamaterialet viser også at Oddbjørn Schei forsøkte å minimere skade omfanget ved å peke på at denne skandalen ikke vil få økonomiske konsekvenser for eierne av Troms Kraft. Eksempel på denne strategien finner vi i en reportasje fra den 22.11.2011 på [nrk.no/nordnytt](http://nrk.no/nordnytt) da konserndirektør Oddbjørn Schei utalte:

*”Kraft & Kultur“ har ikke bidratt til konsernets inntjening så langt. Vi har ikke tatt penger ut av det selskapet“.* (nrk. no 22.11.2011)

Den samme strategien har jeg også funnet i artikkelen *”Ingen konsekvenser for Tromsø“* ([itromso.no](http://itromso.no) 22.11.2011). I denne artikkelen påpekte Schei at Troms Kraft aldri har tatt ut utbytte fra Kraft & Kultur. Derfor mente han at den situasjonen som var oppstått i datterselskapet, ikke ville påvirke utbyttet for Tromsø kommune og fylkeskommunen. I dette tilfelle benytter Schei en av Benoits sin (1995) forsvarsstrategi, nemlig *rettfærdiggjørelse* med underkategori, *minimalisering av skade*. Denne strategien har som formål å redusere de

negative følelsene som kan forbindes med en hendelse. Poenget er at Schei gjennom å ta i bruk denne strategien forsøker å fremstille regnskapsavviket i Kraft & Kultur som mindre alvorlig. Det synes imidlertid at denne strategien ikke har bidratt til å gjenoppbygge omdømme til Troms Kraft, heller omvendt. Minimalisering av skade forbedrer ikke alltid omdømmet til en organisasjon. Hvis en organisasjon står ovenfor et alvorlig problem, kan en slik strategi oppfattes som uetisk, uansvarlig og uhensiktsmessig. Resultatet er en ytterligere skade på omdømmet (Benoit 1995: 163).

Datamaterialet viser at denne strategien fikk lite aksept i omgivelsene. Ifølge førstelektor Bernt Bertheussen var det lite sannsynlig at denne skandalen i Kraft & Kultur ikke ville få noen økonomiske konsekvenser. Han mente at selv om Troms Kraft ikke har tatt ut et direkte utbytte fra sitt datterselskap, har Troms Kraft et mål om å tjene penger på dette selskapet, og alle tap i selskaper må dekkes (nrk. no/nordnytt 22.11.2011). Poenget er at det kan synes som om denne strategien heller har bidratt til at Troms Kraft fremsto som lite troverdig.

Den andre underkategorien til forminskelsesstrategier er bortforklaring. Ifølge Hearit (2006:16) vil én måte å bruke bortforklaring på være å legge skylden for krisen over på én eller flere interne syndebukker – enkeltansatte hvis handlingen var ukjent for ledelsen. Den 6. desember 2011 kom det ut en artikkel i Nordlys med overskriften "*Skylder på Benulic*" (nordlys.no 06.12.2011). I denne artikkelen fremkom det at konserndirektør Oddbjørn Schei skylder og utpeker den avgåtte administrerende direktør i Kraft & Kultur, Boris Benulic, som en *intern syndebukk* i den oppståtte krisen. Følgende sitater viser dette:

*"Det er ganske utrolig hvor mye en manns verk kan skade en bedrift. Dette har skjedd under én manns ledelse. Vi er blitt forledet til å tro at Kraft & Kultur hadde inntekter det nå viser seg ikke eksisterte. Jeg sier ikke at han er alene eller at dette har skjedd bevisst, men det er i alle fall godt skjult, sa Schei under orienteringen"* (nordlys.no 06.12.2011).

Ifølge Benoit (1995: 18) er det å flytte skyld når ens eget omdømme er truet, en helt naturlig reaksjon. Uklarhet om hvem som faktisk hadde ansvaret i Kraft & Kultur- saken ga også rom for å skyve ansvaret over på andre. Dette støtter antakelsen om at organisasjoner med mange aktører involverte i saken vil i større grad ha vanskeligheter for å finne de ansvarlige.

Ifølge Benoit kan strategien *flytting av skyld* av og til være en effektiv strategi, men den kan ikke brukes som en endelig løsning på omdømmeproblemet. En slik strategi forutsetter også som tidligere nevnt at syndebukken ikke kan settes i nær forbindelse med en selv og at

vedkommende er en plausibel sydebukk (Benoit 1995: 161). Med dette mener jeg at Oddbjørn Schei kan ikke skyve skylden i Kraft & Kultur- saken over på Boris Benulic uten at det til slutt vil ramme han selv, siden han bærer det øverste ansvaret over situasjonen i Kraft & Kultur som administrerende direktør i Troms Kraft og styreleder i datterselskapet.

Sett i lys av denne situasjonen kan det tenkes at å velge Boris Benulic som *sydebukk* sannsynligvis ikke er den beste responsstrategien for Troms Kraft i denne situasjonen. Med det mener jeg at Troms Kraft for det første har for nære relasjoner med Benulic og for det andre er dette en risikabel strategi – dvs. muligheten for å lykkes med en slik strategi er liten. Det kan også synes som om Troms Kraft prøver å skyve skylden over på de andre, for å distansere seg og minske ansvaret. Dette kommer også frem i en uttalelse fra Line Miriam Sandberg (Frp): *”Men jeg synes det er litt arrogant av ham å legge hele skylda på en mann”* (nordlys.no 06.12.2012). Samtidig sier Oddbjørn Schei: *”Vi er eiere og vi tar ansvar”* (Nordlys 23.11.2011). Det er selvsagt selvmotsigende å hevde at man tar ansvar samtidig som man bruker interne sydebukker. Bortforklaringsstrategien innebærer nettopp en *fraskrivelse* av ansvar, så når man samtidig hevder at man tar ansvar og skylder på andre, mister unnskyldningen mye av sin troverdighet. Ifølge det store norske leksikon er objektivt ansvar en ansvarsform uten skyld (snl.no 01.10.2012). Dette kan tolkes som den retoriske dekoplingen (Hillestad 2004:131). Det betyr at han tok ansvaret for krisen, men ikke skyld. På denne måten signaliserte han at han som leder både var ansvarlig og tok ansvar, men samtidig som han ikke påtok seg noen form for skyld for den oppståtte situasjonen. Årsaken til dette var sannsynligvis et ønske om å fremstå som en troverdig leder som tar ansvar, og som ønsker legitimitet fra omgivelsene. Denne dekoplingen er interessant, siden ansvar og skyld for øvrig i litteraturen ses som to sider av samme sak. Dermed kan Schei kritiseres for ikke å ha tatt på seg skyld, siden nettopp det å ta ansvar også innebærer å ta på seg skyld.

Det ovenstående er for øvrig i tråd med antakelsen om at organisasjoner, som Troms Kraft med mange aktører involverte i krisen, vil i større grad prøve å distansere seg for å minske ansvaret sitt. Dette vil i sin tur resultere til en bredere diskusjon om hvem som faktisk hadde ansvaret for krisen. Dette støttes opp med at de brukte både interne (Benulic) og eksterne (revisorene) sydebukker og flyttet skylden over på dem. Dermed ble omdømmet til selskapet svekket og de fikk mye kritikk i media.

Troms Kraft velger også å fremstille seg selv som et offer i Kraft & Kultur - saken. Et utsagn som illustrerer dette kommer frem i Oddbjørn Schei sin uttalelse i nordlys den 6. desember 2012:

*”Vi har blitt forledet til å tro at “Kraft & Kultur” hadde inntekter det nå viser seg ikke eksistere” (nordlys.no. 06.12.11).*

Dette sitatet kan tyde på at denne strategien ble brukt i et forsøk på å oppnå sympati ved å fremstå som et mulig *offer i krisen*. Det betyr at Troms Kraft også bruker en såkalt offerstrategi i en situasjon som kan kategoriseres som en påført krise som kunne ha vært forhindret. Ut fra Coombs (2012) teori anbefales det ikke å bruke offerstrategi i denne type krisesituasjon, fordi: *”The victimize response strategy should only be used with the victim cluster”*(Coombs 2012:159). Dette tyder på at Troms Kraft overholder ikke Coombs anbefalinger og vi ser antydninger til bruk av offerstrategi i en krisesituasjon som kunne vært forhindret.

Saken blir ikke bedre av at Oddbjørn Schei også er styreleder i Kraft & Kultur, og har som leder av Troms Kraft det overordnede ansvaret for datterselskapets regnskap. I lys av dette kan interessentene mene at det er upassende å fremstille seg selv som et offer. Det er derfor lite sannsynlig at noen vil tro på denne offerrollen, og dermed vil effekten av denne strategien trolig være lav.

#### 4.5.1.3 Benektelse

Benektelse er den mest defensive strategien en organisasjon kan bruke for å forsvare seg i en krise situasjon (Coombs 2007:140). Ifølge Coombs (2007:140) er målet med denne strategien å overbevise interessentene om at det ikke finnes noen krise. I datamaterialet har jeg funnet flere eksempler på bruk av denne strategien. Eksempelvis gikk konserndirektør Oddbjørn Schei ut i media og bekreftet at selskapet var i en uheldig situasjon de første dagene når saken ble kjent i media, men på et senere tidspunkt avviste han dette. *”- Det er ikke krise, men heller ikke en situasjon vi liker“ – utalte Oddbjørn Schei“* (Dagens Næringsliv Morgen 22.12.2011).

Videre avviste han påstandene om at han over et lengere tidsrom hadde vært kjent med økonomiskandalen i datterselskapet, noe følgende uttalelse viser: *”det er bare tøv“* (nrk.no/nordnytt 22.11.2011.). Schei benektet dermed hans kjennskap til saken før den 11. november i 2011. Benektelsesstrategien kommer også til uttrykk i en debatt om Schei burde



trekke seg fra stillingen. Han uttalte selv at: ”*det er feil for han å trekke seg fra denne stillingen når han ble ansatt i 2008 for noe som hadde skjedd før 2005*“. I denne situasjon ser vi bruk av en *benektelses strategi* der Schei prøvde å distansere seg fra de forholdene som fant sted før han ble ansatt. Schei ble ikke ansatt før årskiftet 2007/2008, og ble først styreleder i Kraft & Kultur i 2010. Gjennomgangen av regnskapsskandalen viser at manipulasjon av regnskapet faktisk kan ha foregått helt siden 2002, altså hele åtte år før Schei ble ansatt. Samtidig viser rapporter at årsaken til krisen ikke kan føres tilbake til beviste handlinger fra Troms Krafts ledelse eller styret i Kraft & Kultur, men til dårlig utøvelse av tilsyn med den daglige ledelsen og selskapet for øvrig. I følge Colbjørnsen (2004:122) er det imidlertid vanskelig å se grensen mellom et systemansvar og rollen som ”syndebukk“. I utgangspunktet er det først når en leder blir holdt ansvarlig for hendelser utenfor hans eller hennes myndighetsområde at vedkommende får en syndebukkrolle (Colbjørnsen 2004: 122). I dette tilfellet kan Schei tillegges en liten syndebukkrolle, siden han for det meste hadde et systemansvar.

#### 4.5.1.4 Korrigerende handlinger

Den 22. november 2011 informerte Troms Kraft sine interessentene om at det var avdekket vesentlige regnskapsfeil i datterselskapet Kraft & Kultur. I den første pressemeldingen informerer kommunikasjonssjef Lena Glosemeyer Fangel om hva som hadde skjedd og hvilke tiltak som var satt igang både med hensyn til å avklare og forbedre den situasjonen Troms Kraft hadde havnet i.

I den forbindelse informerte Troms Kraft at de allerede hadde satt i gang en omfattende intern gransking av saken og at styret i Kraft & Kultur hadde anmeldt forholdet til Ekobrottsmyndigheten (svenske Økokrim), samtidig som det ble vurdert å iverksette en ekstern gransking. Troms Kraft gikk også ut med lovnader om å gjennomføre kostnadsreduserende tiltak for å effektivisere driften (Troms Kraft Pressemelding 22.11.2001). Troms Kraft anvendte dermed i den første pressemeldingen *korrigerende handling* som responsstrategi, hvor organisasjonen nettopp ifølge Benoit (1995) ikke nødvendigvis tar ansvar for krisen, selv om den benytter denne responsstrategien (Benoit 1995: 74-82). Troms Kraft ga signaler om at de ønsket å oppklare situasjonen, samtidig som de fremhevet hvilke tiltak de ville sette i gang med for å bøte på situasjonen.

Troms Kraft brukte også *korrigerende handlinger* da de den 30. november 2011 kom med en ny pressemelding. I denne pressemeldingen opplyste de at styret i Kraft & Kultur i et vedtak den 29. november 2011 hadde bestemt å sette i gang en ekstern granskning av regnskapsavviket i Kraft & Kultur. Konserndirektør Oddbjørn Schei begrunnet dette med at:

*”Situasjonen tilsier nå at selskapet trenger ekstern bistand for å kartlegge årsaken til regnskapsavviket. - Den interne granskningen pågår for fullt og mange medarbeidere i Troms Kraft er involvert. Foreløpige resultater viser at manipuleringen av regnskapene er omfattende og kan ha pågått over mange år - muligens så langt tilbake som til 2002, sier Schei”* (Troms Kraft Pressemelding 28.11.2011).

Ved å bruke en korrigeringsstrategi ga Troms Kraft signaler om at de ønsket å finne årsaken til avviket og at de ønsket å fremstå som en loyelig organisasjon. Vi får imidlertid samtidig vite at manipuleringen av regnskapet har pågått i mange år (iTromsø 26.11.2011). Dermed kan Troms Kraft og styret i Kraft & Kultur kritiseres for ikke å ha avdekket denne ulovlige praksisen tidligere. Dette kan bidra til at korrigeringen kan miste sin troverdighet.

Ifølge Coombs vil også bruk av benektelsesstrategier (se kapittel Benektelse 4.5.1.3) i kombinasjon med korrigerende handlinger bidra til at krisekommunikasjonen fremstår som inkonsistent. Spørsmålet blir da hvorfor organisasjonen nekter for og samtidig forsøker å rette opp situasjonen. Dermed kan det antas at på denne måten minstet trolig de korrigerende handlingene sin effekt ytterligere.

#### 4.5.1.5 Informasjons respons

Ifølge Coombs (2012: 141) er det viktig å reagere hurtig i krisens innledende fase og det er avgjørende for en virksomhet at det ikke oppstår et vakuum. Han begrunner dette med at:

*“If the crisis team does not supply the initial crisis information to the media, some other groups will, and they may be ill informed, misinformed, or motivated to harm the organization”* (Coombs 2012: 141).

Ifølge Coombs (2010) er en rask informasjonsrespons på en krise både viktig og avgjørende for hvordan krisen vil bli oppfattet av interessentene: *”A failure to respond lets others provide the information that will frame how the crisis will be perceived by stakeholders”* (Coombs, 2010:28).

Datamaterialet viser at det var Troms Kraft selv som informerte omverden om regnskapsskandalen, da de sendte ut en en pressemelding den 22. november 2011 . På denne måten kunne selskapet selv ta kontroll over måten saken ble fremstilt på. Dette er trolig spesielt viktig i den situasjonen Troms Kraft befant seg i – en situasjon som viser at de ikke har hatt kontroll over hva som har foregått i sitt eget datterselskapet over en årrekke.

Ifølge Coombs (2007:129) vil dette kunne bidra til at Troms Kraft fremstår som kontrollerte og troverdige, noe som i sin tur kan bidra til å styrke organisasjonens legitimitet og bidra til at skaden på omdømmet minimeres. På den andre siden gir krisen et signal om at organisasjonen på et eller annet tidspunkt ikke har hatt kontroll, noe som i sin tur, som også denne gjennomgangen har vist, åpnet opp for negativ oppmerksomhet. Ifølge Heath (1994: 259) kan en hurtig respons gjenopprette det negative inntrykket ved et virksomhet. Ifølge Lerbinger (1997) vil organisasjoner som selv velger å informere media og sine interessenter om en krise, demonstrerer en klar åpenhet (Lerbinger 1997: 45).

Informasjonsbehov i denne fasen var tilfredstillende dette kan muligens også forklare den tilliten vi ser hos eiere på dette tidspunktet.

#### **4.5.2 ”Mellomfasen“**

##### 4.5.2.1 Korrigerende handlinger

Perioden fra 1. januar 2012 til 1. juni 2012 har jeg valgt å kalle for ”*mellomfasen*“. I denne fasen fortsatte Troms Kraft med korrigerende handlinger. Denne strategien kommer særlig frem i en artikkel i Dagens Næringsliv den 14.januar 2012. I denne artikkelen viser Troms Kraft at de planlegger å sette i gang med flere kapitalfrigjørende tiltak. Det kommer imidlertid ikke frem hva disse tiltakene vil bestå i.

##### 4.5.2.2 Informasjons strategi

Hovedstrategien i ”*mellomfasen*“ er imidlertid ikke korrigerende handlinger, men informasjons strategi. I denne fasen velger Troms Kraft å informere alle sine interessenter om utviklingen i Kraft & Kultur - saken. Dette gjøres blant annet gjennom å informere at all aktivitet i Kraft & Kultur Norge vil bli lagt ned fra 1. januar 2012 (kraftkultur.no).

Samtidig ble det sendt ut en ny pressemelding om nye opplysninger i saken. I denne pressemelding sier de blant annet:

*”Ifølge opplysninger fra Södertörns tingsrätt ble fire personer tidligere denne uken pågrepet av politiet og bragt inn til avhør i Kraft & Kultur-saken”.*

Samt:

*“Södertörns tingsrätt har opplyst at de fire er Boris Benulic, tidligere administrerende direktør i Kraft & Kultur AB, Pierre Sjöo, økonomisjef i Kraft & Kultur fra oppstarten til 2008, Helena Ridderstråle, økonomisjef fra 2008 – 2011 og Erik Helmenius, sentral i Kraft & Kulturs satsing og utvikling innenfor ventilasjon og energigjenvinning.” (tromskraft.no pressemelding 27.04.2012).*

Det fremgår videre av pressemeldingen at det er viktig for Troms Kraft å se fremover og ha fokus på den videre utviklingen og veksten i selskapet. Pressemeldingen danner et positivt bilde av Troms Krafts kommunikasjon, der de både vil opplyse om de viktige forholdene i Kraft & Kultur-saken, samtidig som de reflekterer over fremtidige planer for bedriften.

### **4.5.3 ”Delslutfasen“**

#### 4.5.3.1 Full unnskyldning

Den 11. juni 2012 kommer Troms Kraft med en ny pressemelding med følgende overskrift *“Konsernsjef Oddbjørn Schei fratrer”* (tromskraft.no 11.09.12). Dette signaliserer en ny fase i kommunikasjonsstrategien. I pressemeldingen sier Schei selv: *” - Jeg tar det objektive ansvaret for de utfordringer konsernet står overfor etter at vi har avdekket regnskapsmanipulasjon i Kraft & Kultur AB”*. Dette kan tolkes som en ansvarsform uten skyld (snl.no 01.10.2012). Hillestad (2004: 131) kaller dette for *”den retoriske dekoplingen”* (Hillestad 2004:131).

På denne måten signaliserer han at Schei både opptrådte ansvarlig og tok ansvar, men samtidig ikke påtok seg noen form for skyld knyttet til krisen. Årsaken til dette er sannsynligvis at Schei ønsker å fremstå som en toverdig leder som tar ansvar og som ønsker å øke legitimiteten til Troms Kraft i omgivelsene. Denne dekoplingen er interessant, fordi ansvar og skyld kan betraktes som to sider av samme sak. Dermed kan Schei kritiseres for ikke å ha tatt på seg skyld, siden nettopp det å ta ansvar også innebærer å påta seg skyld. Dersom kommunikasjon ikke bare betraktes som ord, men også som en handling, kan imidlertid denne handlingen betraktes som en *full unnskyldning*.

Ifølge Coombs og Benois teorier kan ikke denne responsen regnes som en full unnskyldning, siden Oddbjørn Schei ikke har tatt på seg det fulle ansvaret og innrømmet skyld. På bakgrunn av mitt valg om å tolke kommunikasjon ikke bare som ord, men også som handlinger, velger jeg allikevel å tolke hans avgang som en *full unnskyldning*. Dette viser videre teoriens begrensninger og utfordringer, siden respons kan bestå av mange ulike varianter og bestemmelser, og at responsstrategier foregår under mange ulike betingelser. Dette kan også vise en mangel på samsvar mellom teori og praksis, som igjen vil kunne kaste lys over en teoris utviklingspotensiale.

Avgangen til Oddbjørn Schei har kanskje ikke i seg selv bidratt til å skape mer tillit til Troms Kraft, men utskiftningen kan markere en avstand mellom organisasjonen og ledelsen. På denne måten kan organisasjonen unngå å bli negativt assosiert med handlingen (Pfeffer og Salancik (1978: 263).

På den andre siden var ikke kommunikasjonen rundt avgangen preget av skyldfølelse og ydmykhet fra konsernsdirektørens side, dermed kan det tenkes at unnskyldningen mister sin troverdighet blant interessenter, når man velger å opptre på denne måten.

#### 4.5.3.2 Korrigerende handlinger

Jeg vil i dette avsnittet anvende Benois teori og benytte en av hans gjenoppbyggingsstrategier, - korrigerende handlinger, for å undersøke Troms Krafts kriserespons i den siste "*delslutfasen*", som strekker seg fra 1. juni 2012 til 1. juli 2012. Korrigerende handlinger er antatt å være en av de mest imøtekommende strategier en organisasjon kan anvende.

For å rette opp økonomien i selskapet valgte Troms Kraft å selge 33,33 prosent av produksjonen fra Troms Krafts datterselskap, Troms Kraftforsyning og Energi AS (TK&E), til den svenske kraftsselskapet Jamtkraft. Salget ble gjennomført uten aksept fra verken bedriftsforsamlingen eller Tromsø kommune som er en av hovedaksjonærene i selskapet. Dette resulterte i en betydelig mistillit fra en av eierne: "*På bakgrunn av det som nå har skjedd, så har jeg ikke lenger tillit til styret i Troms Kraft*", uttrykte byrådsleder Øyvind Hilmarsen" (Nordlys 01.06.2012). Troms Venstre utalte i en artikkel i iTromø den 6. juni 2012 at: "*Vi kan ikke ha en situasjon der en av de største eierne spiller ut den andre foran et av de mest skjellsettende tiltak i det folkeide selskapets historie*" (iTromsø 09.06.2012).

Sitatene viser at Tromsø kommune ikke lenger hadde tillit til Troms Krafts styre. Dette resulterte i en alvorlig tillitskrise. Denne mistilliten har dessuten fått betydelig støtte både i det politiske miljø og i media. Medias dekning av saken økte umiddelbart (se avsnitt 4.3.2.), og dekningen var utelukkende negativ. Kritikken stormet i media og troverdigheten til styreleder og administrerende direktør nådde et bunnivå. Trolig kan dette også ha vært en avgjørende faktor for at direktør Schei til slutt valgte å trekke seg. Dersom salget av produksjon var ment som en korrigerende handling, har den i så fall ikke hatt den intenderte effekten, snarere tvert i mot.

#### 4.5.3.3 Rettferdiggjørelse

Datamaterialet viser også at Troms Kraft tok i bruk en strategi som innebar at de rettferdiggjorde salget av aksjer til den svenske kraftselskapet Jämtkraft. Troms Kraft forsøkte her å argumentere for at salget var nødvendig for å sikre selskapets videre eksistens. Dette kommer frem i følgende uttalelse fra konserndirektør Oddbjørn Schei: ” – *Egenkapitalen var kritisk lav, bare 11,5 prosent. Bankene har 25 prosent som laveste krav til selskap som Troms Kraft. Vi har i realiteten vært i et såkalt brudd siden 11. november i fjor, og hadde frist på oss til nå i juni med å rydde opp*” (Nordlys 02.06.2012).

Sitatet viser at både konserndirektør Schei og styreleder Enoksen mente at avtalen med Jämtkraft var nødvendig for Troms Kraft sin videre eksistens. Rettferdiggjørelse er en strategi som går ut på at organisasjonen prøver å minimere skaden som er forbundet med krisen (Coombs 2007b: 140). Dette kan gjøres ved å argumentere for at det som skjedde var nødvendig for å nå høyere mål, i dette tilfellet sikre organisasjonens overlevelse.

Reaksjonen på denne strategien kom raskt. I et innlegg i Nordlys sier førstelektor ved Handelshøgskolen i Tromsø, Henning Solid at: ” *Troms Kraft har vært i en presset situasjon, og derfor tydelig har gjort et svært presset salg. Men TK – ledelsen har vært dårlig til å formidle hvor presset den økonomiske situasjonen selskapet har vært i, noe som gjør at det generelt er liten forståelse for nødvendigheten av et salg*” (Nordlys 05.06.2012).

Sitatet viser at rettferdiggjørelsesstrategien valgt av Troms Kraft har feilet på grunn av informasjonssvikt. Dette kan resultere at strategien vil miste sin troverdighet og vil bli møtt med lite forståelse i omgivelsene for øvrig.

Den oppståtte mistilliten kan også forklares med at Tromsø kommune og Troms fylkeskommune hadde en viss forsksjelig forståelse for hvor alvorlig krisen var i Toms Kraft. Dette søttet opp min antakelse om at ulike interessentene kan ha hatt ulik oppfattelse av krisens alvorlighets grad. Den komplekse konteksten skapte ytterlige utfordringer for Troms Kraft i arbeidet med å dekke informasjonsbehovet for sine interessentene og opprettholde tilliten i omgivelsene for øvrig. Samtidig fremsto denne situasjon med en stor sjanse til å tillstrekke seg enda mer negativ oppmerksomhet.

#### 4.5.3.4 Informasjonsrespons

Det vil alltid eksistere et stort behov for informasjon når det oppstår en krisesituasjon i en organisasjon. Ifølge Sturges (1994: 308) vil behovet for informasjon også endre seg i ulike stadier av en krise. Årsaken til dette er at kriser er en dynamisk størrelse, noe som igjen gjør at behovet for informasjon vil endre seg etter hvert som krisen edrer seg. For å bevare legitimiteten og minske den omdømmemessige skaden av en krise, bør derfor informasjon tilpasses den situasjonen en organisasjon til en hver tid står ovenfor. Det kan virke som Troms Kraft ikke har tilpasset informasjon i den siste krisefasen, noe som igjen ser ut til å ha bidratt til kritikk og mistillit mot bedriftens styre og ledelse. Spesielt ser vi dette i salget av produksjon til Jämtkraft. Denne uttalelsen fra byrådsleder Øyvind Hilmarsen illustrerer dette: *“-Uttalelsene om teknisk konkurs er å strekke strikken vel langt. Det har aldri vært tilfelle og har aldri vært sagt fra TK – ledelsen side overfor oss som eiere.- Derfor opprettholder jeg kritikken og mistilliten mot styret som burde ha informert oss fortløpende om salgsprosessen. I stedet fikk vi servert fakta da alt var klart “* (iTromsø 02.06.2012).

Sitatet tyder på at manglende informasjon til Tromsø kommune om salget av datterselskapet Troms Kraftforsyning og Energi AS til Jämtkraft har ført selskapet inn i en såkalt *dobbeltkrise*, der den opprinnelige krisen har blitt overskygget av en *kommunikasjonskrise*. (Frandsen og Johansen 2010: 79).

I ettertid har styreleder Roger Enoksen reflektert over styrets handlinger: *”Når det gjelder alternative løsninger, har begge eierne vært likelydende orientert i løpet av det siste halve året. I etterpåkløkskapens klare lys ser vi at vi kunne ha informert bedre“* (Troms Kraft Pressemelding 09.06.2012). Han innrømmer dermed at kommunikasjonen ikke har vært tilstrekkelig og *”[...]beklager imidlertid at Tromsø kommune ikke ble informert og sier det var en ”bommert“ og en ”lærepenge“* (Dagens Næringsliv Morgen 13.06.2012).

Alle organisasjoner kan bli rammet av ulike former for kriser, men det kan antas at kriser i offentlig eide organisasjoner byr på en mer komplisert krisehåndtering. Troms Kraft er et eksempel på dette, der krisekommunikasjonen ikke har bidratt til å styrke omdømmet til selskapet, men tvert imot har resultert i en *dobbeltkrise*, hvor uenigheter blant bedriftens eiere har vært rådende.



#### **4.6 Har Troms Kraft valgt responsstrategier i samsvar med omdømmetrusselen den utgjorde?**

I denne delen av oppgaven vil jeg se nærmere på spørsmålet om de *ulike forsvarsstrategiene som ble brukt i sentrale media samsvarte med den omdømmetrusselen Troms Kraft sto ovenfor*. For å bli i stand til å besvare dette spørsmålet har jeg først foretatt en analyse av de fire kontekstualiseringer. Analysen viste her at Troms Krafts interessenter tilskrev Troms Kraft en stor grad av ansvar for ”regskaps – jukset“ som ble avdekket i datterselskapet Kraft & Kultur. Dette betyr at Troms Kraft sto ovenfor en situasjon som kan betegnes som en alvorlig trussel mot organisasjonens omdømme. Ifølge Coombs SCCT teori bør organisasjoner med en stor omdømmetrussel velge de mest imøtekommende strategiene (Coombs og Holladay 2002:171). Benoit påpeker at det kan være hensiktsmessig å kombinere strategier. Begge disse teoretikerne fremhever at siden kriser kan endre karakter, er det viktig å tilpasse strategi i forhold til den situasjonen organisasjonen står ovenfor. Spørsmålet blir da om Troms Kraft valgte å ta i bruk de mest hensiktsmessige forsvarsstrategiene i Kraft & Kultur- saken.

Ut fra den omdømmetrusselen Troms Kraft sto ovenfor, kunne man forvente at de i den tidlige fasen av krisen - ”*startfasen*“- tok i bruk de mest imøtekommende responsstrategiene, som gjenoppbygging og korrigerende handlinger. Analysen viste imidlertid at Troms Kraft ikke tok i bruk de mest imøtekommende forsvarsstrategier, men at de i hovedsak baserte sin responsstrategi på de defensive forsvarsstrategiene, dvs. benektelsesstrategi og forminskelsesstrategi. Resultatet av dette strategivalget var at omgivelsene oppfattet det som ansvarsfraskrivelse fra Troms Kraft sin side. *Ut fra dette kan det konkluderes med at Troms Kraft's omdømmeforsvar i liten grad samsvarte med den omdømmetrusselen de sto ovenfor i denne fasen av krisen*. De tok i bruk et defensivt forsvar til tross for at situasjon de stod ovenfor tilsa at de burde ha tatt i bruk mer imøtekommende strategier.

Bildet er imidlertid ikke entydig. Analysen viser også at Troms Kraft kombinerte defensive forsvarsstrategiene med en imøtekommende strategi, nærmere bestemt, korrigerende handlinger. Denne kombinasjonen ble imidlertid møtt med mye negativ oppmerksomhet. En forklaring på dette kan være at denne responsen har stått frem som inkonsistent. Til tross for den inkonsistente bruken av responsstrategier i ”*startfasen*“ var Troms Kraft rask til til å informere sine interessenter om den oppståtte krisesituasjon og stilte både til TV- og

avisintervju. Troms Kraft klarte dermed å innfri informasjonsbehovet til interessentene sine i krisens tidlige fase.

*”Mellomfasen”* var den roligste fasen i denne krisen. Da anvendte Troms Kraft korrigerende handlinger og oppdaterte sine interessenter om hva som skjedde i Kraft & Kultur- saken. *I denne fasen kan det synes som om Troms Krafts krisekommunikasjon samsvarte med den trusselen de stod ovenfor.* De brukte korrigerende handlinger som er en av de mest imøtekommende strategier en organisasjon kan benytte seg av i en situasjon der dens omdømme er sterkt truet.

I *”delslutfasen”* fortsetter Troms Kraft med sine korrigerende handlinger og inngår avtale om å selge 33,33 % av aksjene til det svenske selskapet Jamtkraft. Denne korrigerende handlingen bidro til at selskapet fikk negativ omtale i media og eierne mistet tilliten til styret. Resultatet ble en tillitskrise mellom Troms Krafts styre og Tromsø kommune. Analysen viste her at ledelsen i liten grad maktet å lede kommunikasjonsprosessen. Resultatet var at Troms Kraft havnet i en dobbeltkrise – der den reelle krisen ble overskygget av den nye kommunikasjonskrisen. For å beskytte sitt omdømme valgte Troms Kraft her å benytte en rettfærdiggjøringsstrategi, der de hevdet at denne handlingen var nødvendig for å nå et høyere mål. dvs. å redde selskapet fra konkurs. Tilslutt valgte administrerende direktør, Oddbjørn Schei, å trekke seg fra sin stilling.

*Oppsummeringsvis kan man si at Troms Kraft omdømmeforsvar samsvarte i liten grad med den omdømmetrusselen de sto ovenfor.* Analysen viste at Troms Kraft sine responsstrategier bevegde seg fra de mest defensive strategier i *”startfasen”* til de mest imøtekommende strategier i *”delslutfasen”*. Men til tross for at Troms Kraft til slutt tok i bruk de mest imøtekommende forsvarsstrategier som full uskyldning og korrigerende handlinger, maktet de ikke å innfri informasjonsbehovet til sine interessenter. Dette førte til at Troms Kraft mistet tilliten fra sine interessenter og havnet i en *dobbelt krise*. Analysen viste også at bruken av forsvarsstrategier var inkonsistent. Troms Kraft brukte benektelsesstrategier mens de samtidig tok i bruk korrigerende handlinger. Dette førte til at de fremsto som lite troverdige. Samtidig prøvde Troms Kraft å fremstå som et offer i Kraft & Kultur – saken der interessentene kunne oppfatte dette som upassende.

## Kapitel - 5. Konklusjon

I følge litteraturen er det viktig i en krisesituasjon å velge den responsstrategien som samsvarer med det ansvaret interessentene tilskriver organisasjonen. Formålet med dette er å minimere krisens skadelige virkning, samtidig som man søker å ivareta organisasjonens omdømme. I denne oppgaven har jeg analysert hvilke responsstrategier Troms Kraft tok i bruk når det ble kjent at det hadde foregått systematisk manipulasjon av regnskapet over flere år i det svenske datterselskapet Kraft & Kultur. Jeg har også sett nærmere på hvorvidt responsstrategiene var i samsvar med den omdømmetrusselen Troms Kraft sto ovenfor. Oppavens overordnede problemstilling har vært:

*Hvordan brukte Troms Kraft krisekommunikasjon for å beskytte sitt omdømme da regnskapsavviket i datterselskapet Kraft & Kultur ble offentlig kjent? Var denne kommunikasjonsstrategien i samsvar med den omdømmetrusselen Troms Kraft sto ovenfor?*

Oppgavens problemstilling ble belyst ut ifra to teorier: Coombs SCCT og Benoit imagegjenoppbyggelsesteori, samt datamaterialet.

For å få svar på problemstillingen gjennomførte jeg en analyse av fire kontekstualiseringer – tidligere kriser, legitimitet, interessenters oppfatelse av organisasjon og krisetypen. Hensikten med denne analysen var å få et innblikk i hvilket ansvar interessentene ville tilskrive Troms Kraft i Kraft & Kultur - saken. Analysen viste at Troms Kraft hadde en krisehistorikk, hvor omdømmemålinger viste at organisasjonen fremsto som lite legitim, og ut i fra de tre dimensjonene (stabilitet, ekstern kontroll og locus) ble det attribuert stort ansvar for regnskapsavvik i datterselskapet. Krisetypen i Troms Kraft kunne plasseres under den tredje kategorien - *påført krise som kan forhindres* med underkategorien *feile handlinger og lovbrudd fra en organisasjon*. Dette utgjorde en stor attribusjonsgrad av ansvar og en alvorlig trussel mot omdømmet. *Ut fra de fire kontekstualiseringer vurderte jeg den omdømmetrusselen Troms Kraft sto ovenfor som å ha vært svært alvorlig*. Ut fra dette burde Troms Kraft ifølge Coombs teori valgt de mest imøtekommende forsvarsstrategier for å beskytte omdømmet sitt.

Analysen viste at Troms Krafts responsstrategier beveget seg fra de mest defensive responsstrategier i *"startfasen"* til de mest imøtekommende strategier i *"delslutfasen"*. I krisens *"startfase"* brukte Troms Kraft benektelses- og forminskelsesstrategier, samtidig som

de tok i bruk en strategi basert på korrigerende handlinger. Dette førte til at Troms Krafts kommunikasjon ble oppfattet som inkonsistent. Samtidig så vi hvordan Troms Kraft var på jakt etter en sydebukk i den oppståtte situasjonen i datterselskapet Kraft & Kultur. Både den eksadministrerende direktør i Kraft & Kultur, Boris Benulic, og bedriftens revisorer ble gjort til sydebukker av Troms Kraft. Analysen har vist at denne strategi ikke bidro til å gjenoppbygge tilliten. Resultatet var at Troms Kraft fikk kritikk for å ha skøvet ansvaret for situasjonen over på andre. Videre førte dette til lite troverdighet for Troms Kraft, som igjen svekket tilliten ytterligere.

Oppsummeringsvis kan man si at i *"startfasen"* ble det i større grad benyttet mer av de defensive forsvarsstrategier, som benektelse, sydebukk og flytting av skyld av Troms Kraft. Disse funnene støttet opp en antakelse om at offentlige organisasjoner med flere aktører involverte i krisen er mer utsatt for en større diskusjon i forhold til hvem som faktisk har ansvaret og skylden for den oppståtte krisen.

Troms Kraft endret sin respons underveis og brukte korrigerende handlinger (kapital frigjørende tiltak) i *"mellomfasen"*. I den siste *"delslutfasen"* benytter de seg av imøtekommende strategier, som full unnskyldning og korrigerende handlinger. Dette viste at de ble mer og mer imøtekommende i sin kommunikasjon.

I den siste *"delslutfasen"* av krisen maktet ikke Troms Kraft å håndtere informasjonsrespons (kommunikasjonen sviktet) og de havnet i en dobbeltkrise, hvor den tidligere krisen ble overskygget av en kommunikasjonskrise. En av Troms Krafts eiere, Tromsø kommune, uttrykte åpent mistillit mot bedriftens styre og det negative mediefokuset økte umiddelbart. Mistilliten skapte mye uro rundt selskapet og dens eiere. Administrerende direktør, Oddbjørn Schei, trakk seg kort tid etter mistillitserklæringen, men det hjalp ikke å gjenvinne hans og organisasjonens troverdighet. Troms Kraft fremsto som en organisasjon som sterkt misliker at offentligheten og de reelle eierne – ønsker informasjon, oversikt og innsikt. Troms Kraft burde vært mye mer åpen og imøtekommende i sin kommunikasjon med sine interessenter og på denne måten styrket sine relasjoner og omdømmet.

Funnene viste også at selv om Troms Kraft benytter de mest imøtekommende strategier, klarte de ikke å beskytte sitt omdømme, og mister tilliten fra sine eiere. Forsvarsstrategiene ble brukt inkonsistent og korrigerende handlinger har ikke vært støttet opp med informasjonsrespons. Resultatet var en tillitskrise og et svekket omdømme.

*Forsvarsstrategiene samsvarte i liten grad med den omdømmetrusselen krisen utgjorde og dermed ble det lite hensiktsmessig bruk av forsvarsstrategiene. Den dårlige krisehåndteringen skapte en situasjon der selskapets handlinger har blitt til en pågående diskusjon i media og uenighet blant eierne holdt på å svekke selskapets omdømme ytterligere.*

Samtidig viser studien hvor viktighet det er at en organisasjon fremstår som åpen og imøtekommende. I min studie så vi hvordan Troms Kraft ikke maktet å innfri informasjonsbehovet til sine interessenter og dermed havnet i en tillitskrise. Derfor er det viktig å merke seg at også offentlige organisasjoner er avhengige av å opprettholde en åpen og tillitsbasert kommunikasjon mellom sine interessenter for å beskytte sitt omdømme. Organisasjoner som ikke klarer å innfri kravet om åpenhet, er i større grad utsatt for (nye) kriser.

For å analysere Kraft & Kultur - saken har jeg forsøkt å dele analysen inn i tre krisefaser: ”*starfasen*“, ”*mellomfasen*“ og ”*delssluttfasen*“. Denne inndelingen har gjort det mulig å analysere en pågående krise, som ikke hadde et avsluttet kriseforløp. Mitt bidrag kan være relevant for andre lignende studier der man ønsker å anvende en fasemodell for å analysere en pågående prosess.

Analysen har også vist at det i enkelte situasjoner var utfordrende å indentifisere og tolke de forskjellige responsstrategiene Troms Kraft benyttet under den såkalte Kraft & Kultur - saken. Eksempelvis var det vanskelig å skille en full unnskyldning fra en delvis unnskyldning. Retorisk sett var avgangen til Oddbjørn Schei verken en full eller en delvis unnskyldning. Dermed ble selve *handlingen (avgangen)* tolket som en full unnskyldning. I følge Frandsen og Johansen (2010: 246) kan dette skyldes at enhver krisesituasjon er preget av sin særegne dynamikk og kompleksitet som man må ta høyde for. Dette viser teoriens svakheter. I utgangspunkt er teorien et godt verktøy når vi skal analysere en krisekommunikasjon, men man må også ta høyde for de svakheter teori innebærer. Virkeligheten er som oftest mer kompleks og kunsten med å knytte teori til praksis kan være en utfordring i enkelte tilfeller.

Mediaanalysen viste også et annet funn: hvordan media brukte ”*tidligere kriser som fortolkningsrammer for nye*“ (Coombs 2004: 284) og på denne måten forsterket et negativt bilde av Troms Kraft og dens omdømmet. I min case så jeg hvordan media gang på gang minnet sitt publikum om den foreliggende krisehistorikken (Senterpartisaken og Lobbyvirksomhet saken) til Troms Kraft i en rekke artikler. Medienes fremstilling av Kraft &

Kultur - saken (journalistenes tolkningsrammer) støttet opp en antakelse at selv om organisasjoner gjør noe positivt, minner de ofte sine lesere om den foreliggende krisehistorikken (Coombs 2007: 165). Dette resulterte i at Troms Kraft fikk mye kritikk i media og omdømmet var ytterligere svekket.

Funnene viste også at krisehåndtering i offentlige eide organisasjoner innebærer at det må tas flere hensyn enn i private organisasjoner. I min case så vi hvordan Troms Kraft med en av sine eiere gikk bak ryggen til den andre eieren og gjennomførte et omstridt salg. Dette skapte en tillitskrise og viste en situasjon der to eiere (Tromsø kommune og Troms fylkeskommune) hadde en todelt eierstrategi. Troms Kraft argumenterte for at salget var nødvendig for å innfri bankens krav for egenkapital. Det blir fort klart at det å innfri forventninger til mange interessenter ikke var en lett oppgave. Casen viste også hvor fort kan en krise i en offentlig eid organisasjon å utvikle seg til å få en politisk dimensjon.

### **5.1 Forslag til videre forskning**

Omdømmehåndtering i offentlige organisasjoner blir ofte satt i sammenheng med å håndtere forventninger. Organisasjoner som klarer å leve opp til sine interessentenes forventninger vil fremstå som mest legitime (Coombs og Holladay 1996: 281). For offentlige organisasjoner dette kan imidlertid være en utfordring å legitimere seg blant de mange interessentene. Det er sannsynligvis forskjell på å leve opp til kundens, bankens eller eiernes forventninger. I sin teori fremstiller Coombs interessenter som en stor og homogen gruppe, og dermed kan man kritisere han for å ikke ta høyde for at ulike grupper av interessenters sannsynligvis vil tillegge ansvaret forskjellig. Dermed er det også viktig for organisasjoner å ta i bruk forskjellige legitimerende handlinger blant ulike aktører. Det ville derfor vært interessant å studere hvordan organisasjoner i en krise situasjon bruker ulike måter å beskytte seg og fremstå som legitime blant ulike interessent grupper.

Min studie viste at medias fremstilling av en krise også har stor betydning for hvordan organisasjonen blir oppfattet i sine omgivelser. Journalistenes tolkningsrammer påvirker hvordan interessentene oppfatter en organisasjon. På bakgrunn av den fundamentale attribusjons feil blir ofte indre årsaker til en hendelse overvurdert, og tilsvarende blir situasjonelle faktorer undervurdert. Dette gjør at interessenter gjerne tilskriver organisasjonen ansvaret for krisen heller enn til ytre omstendigheter. Dette kan bli interessant å undersøke

nærmere og prøve å forstå hvilken rolle spiller medias fremstilling av saken og hvordan interessentene blir påvirket av det.

Jeg vil også trekke frem en mulighet til å vinkle min problemstilling og se på omdømmeforsvar ved å inkludere fortolkning og sensmaking (å skape forståelse) i kriser. Ved å undersøke involverte aktørenes fortolkninger i en krise situasjon kan gi nyttig kunnskap om hvilke spesifikke sammenhenger som ser ut til å eksistere. Sensmaking kan derfor gi oss en bedre forståelse om hvordan krisekommunikasjon utøves gjennom beslutningsprosesser. Det vil si, hvordan forståelsen rund kriser skapes og hvordan denne forståelsen kan styres og endres gjennom sensegiving (altså forming av andres mening).

Min studie er basert på en norsk case og tilsvarende analyser i andreland vil sannsynligvis gi et annet resultat. En komparativ analyse er derfor kunne vært både nyttig og interessant for å kartlegge om de kulturelle forskjeller har betydning for hvordan krisekommunikasjon utøves og om det er noe vi kan lære fra de andre land.

## Litteraturliste

Aadland, E. (2010a). *Values in professional Practice – Toward a Critical Reflective Methodology*. Journal of Business Ethics.

Aalberg, T. & Elvestad E. (2005). *Mediesosiologi*. Oslo, Samlaget.

Alsop, R. J. (2004). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation. Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*. New York, Free Press.

Benoit, W. (2004). *Image Restoration Discourse and Crisis Communication*. In Millar D. P., Heath R. L. *Responding to Crisis. A Rhetorical Approach to Crisis Communication* (2004). Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum.

Benoit, W. (1995). *Accounts, Excuses, and Apologies – A Theory of Image Restoration Strategies*. N.Y, State University of New York Press 1995.

Bredenlow, T. og Nørgaard, L. (2009). *Kommunikationsteori – en grundbog*. København, Forfatterne og Hans Reitzels Forlag.

Bromley, D. B. (2000). *Psychological aspects of corporate identity, image and reputation*. Corporate Reputation Review, 3(3), 240–252.

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

Combs, T. and Holladay, S. J. (1996). *Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication*. Journal of Public Relations Research. 8 (4) 279-295.

Coombs, T. and Holladay, S. J. (2001). *An Extended Examination of the Crisis Situation: A Fusion of the Relation Management and Symbolic Approaches*. Journal of Public Relations Research 13(4), s. 321–340.



Coombs, T. and Holladay, S. J. (2006). *Unpacking the Halo Effect: Reputation and Crisis Management*. Journal of Communication Management 10(2).

Coombs, T. and Holladay, S. J. (2004). *Reasoned Action in Crisis Communication: An Attribution Theory-based Approach to Crisis Management*. In D. P. Millar & R. L. Heath (Eds.), *Responding to crisis communication approach to crisis communication* (s. 95–115). Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

Coombs, T. (2000). *Crisis Management: Advantages of a Relational Perspective*. In Ledingham & Bruning (red.). *Public Relations as Relationship Management*. New Jersey, Lawrence Erlbaum.

Coombs, T. (2007). *Ongoing crisis communication. Planning, managing and responding. Second edition*. California, Thousand Oaks.

Coombs, T. and Holladay, S. J. (1996). "Communication and Attributions in a Crisis: An Experiment Study in Crisis Communication", *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295.

Coombs, T. (2004). *Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory*. *Journal of Business Communication* 2004 41:267,268.

Crandall, W. R. Parnell, J.A. Spillan, J. E. (2010). *Crisis management in the new strategy landscape*. California, Sage publications.

Johannessen, A. m. fl. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Abstrakt forlag.

Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis communications: a casebook approach*. London. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Formbrun, C. J. & Van Riel C. B.M. (2003). *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River: Financial Times Prentice Hall.

Fombrun, C. J. (1996). Reputation. *Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, Harvard Business School Press.

Gentikow, B. (2005). *Hvordan utforsker man medieerfaringer? Kvalitativ metode*. Kristiansand, IJ – forlaget.

Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking and sensgiving in strategic change initiation*. Strategic Mangement Journal, 12, 433 - 448.

Heath, R. L. & Millar, D. P. (2004). *A Rhetorical Approach to Crisis Communication: Management, Communication Processes, and Strategic Responses*. In: Millar, Dan Pyle; Heath, Robert L. (editors.): *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Heath, Robert L. (1994). *Management of Corporate Communication*. From Interpersonal Contacts to External Affairs. Hillsdale. Lawrence Erlbaum Associates.

Holmström, S. (2010). *Reflective Management Seeing the Organization as if From Outside*. I: The SAGE handbook of public relations / Heath, R. L. (2010). Kapitel 18. s. 261. Los Angeles: SAGE Publications.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Abstrakt forlaget.

Frandsen, F. og Johansen, W. (2010). *Krisekommunikation*. Frederiksberg, Samfundslitteratur.

Frandsen, F. og Johansen, W. (2008): *Krisekommunikation*. Frederiksberg, Samfundslitteratur.

Lagadec, P. (1993). *Preventing chaos in a crisis: Strategies for prevention, control and damage limitation*. New York, McGraw-Hill.

Lerbinger, Otto (1997). *The Crisis Manager. Facing Risk and Responsibility*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

McKee, A. (2003). *A beginner`s guide to textual analysis*. Sage Publications.

Merkelsen, H. (red.) m. fl. (2011). *Håndbog i strategisk public relations*. Frederiksberg, Samfundslitteratur.

Millar, D. P. og Heath R. L. (2004). *Responding to Crisis. A rhetorical approach to crisis communication*. London, Lawrence Erlbaum associate publishers.

Morsing, M. Christensen, L. T.(2008). *Bagom Corporate Communication*. 3 udgave Fredriksberg, Forlaget Samfundslitteratur.

Ogrizek, M. og Guillery, J. M. (1999). *Communicating in crisis*. New York, Walter de Gruyter Inc.

Olsson, H. & Poulsen H. (1995). *Ryd forsiden! – om Nyhedsformidling*. København 1. udgave, 4 oplag 2000. Dansklærerforeningen. Publications.

Røvik, Kjell A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo, Universitetsforlaget.

Sturges, D. L. (1994). *Communicating Through Crisis. A Strategy for Organizational Survival*. I Management Communication Quarterly, vol. 7, nr. 3, s. 297-316.

Svennevig, J. (2009). *Språklig Samhandling* (2. utg.). Oslo, Cappelen Damm.

Svendsen, O. (1998). *Et felles gode. Kraft og samfunn i Troms gjennom hundre år 1898-1998*. Troms Kraft, Tromsø.

Tranøy, B.S. og Ø. Østerrud (red.) (2001). *Den Fragmenterte Staten. Reform, makt og styring*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag.

Vaagan, M. (2007). *Publisert Kommunikasjon. Fagblad om strategisk kommunikasjon*. Utgitt av Norsk kommunikasjonsforening. Nr. 1/07.

Venette, S. J., Sellnow, T. L. & Lang, P. A. (2003). *Metanarration's Role in Restructuring Perceptions of Crisis: NHTSA's Failure in the Ford-Firestone Crisis*. *The Journal of Business Communication* 40(3), 219-236.

Wæraas, A. Byrkjeflot, H., Angel S., I. (2011) *Substans og framtiden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo, Universitetsforlaget.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London, Thousand Oaks.

Weisæth, L., Kjeserud R. (2007). *Ledelse ved kriser – en praktisk veileder*. Oslo, Gyldendal.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.

Zaremba, A. J. (2010). *Crisis communication; theory and practice*. New York , M. E. Sharpe. Inc.

### **Troms Kraft Pressemeldinger**

*Vesentlige regnskapsfeil avdekket i Kraft & Kultur.*

<http://www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/36402>  
(22.11.2011)

*Uriktige opplysninger i Nordlys.*

<http://www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/34002>  
(18.02.2011)

*Iverksetter ekstern granskning av regnskapsavvik.*

<http://www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/36404>  
(29.11.2011)

*Konsernsjef Oddbjørn Schei fratrer.*

<http://www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/37201>  
(11.06.2012)

*Tre personer varetokst fengslet i Kraft & Kultur – saken.*

<http://www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/37004>  
(27.04.2012)

*Tilfredsstillende årsresultat for Troms Kraft i 2011.*

<http://www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/37200>  
(01.06.2012)

*Eiernes støtte.*

<http://www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/36402>  
3

<http://www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/36402>  
1 (22.11.2011)

*Ernst & Young skal gjennomgå Troms Krafts rolle.*

<http://www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/31800>  
4 (06.10.2012)

*Troms Kraft var ikke kjent med partistøtte.*

<http://www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/33000>  
8 (06.10.2012)

*En vanskelig avgjørelse i en krevende tid.*

<http://www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/37201>  
8 (09.06.2012)

*Jämtkraft - en god løsning for Troms Kraft.*

<http://www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/372009> (01.06.2012)

## **Avisomtalehenvisninger**

### **Nordlys.no**

*“Liten tillit til Troms Kraft”* (nordlys.no 21.09.2010)

<http://www.nordlys.no/nyheter/article5318759.ece>

*“Vil sparke revisor“*. (nordlys.no 25.11.11)

<http://www.nordlys.no/nyheter/article5827983.ece>

*“Eierne har full tillit“* (nordlys.no 22.11.11)

<http://www.nordlys.no/nyheter/article5817520.ece>

*“Spekulerte bort en mrd“* (nordlys.no 04.12.2011)

<http://www.nordlys.no/nyheter/article5833549.ece>

*“Avslørte store problemet med regnskapet i februar “* (nordlys.no. 22.11.11)

<http://www.nordlys.no/nyheter/article5817892.ece>

*“Schei kan ikke fortsette“* (nordlys.no 22.11.2011)

<http://www.nordlys.no/nyheter/article5817873.ece>

*“De har valgt feil syndebukk“* (nordlys.no 23.11.2011)

<http://www.nordlys.no/nyheter/article5818549.ece>

*“Vil sparke revisor“* (nordlys.no. 25.11.11)

<http://www.nordlys.no/nyheter/article5821829.ece>

*“Tar Scheis avgang til etterretning“*(nordlys.no 11.06.2012).

<http://www.nordlys.no/nyheter/article6101850.ece>

*"Skylder på Benulic"* (nordlys.no 06.12.2011)  
<http://www.nordlys.no/nyheter/article5836393.ece>

*"TK anmelder milliardjuks"* (nordlys.no 22.11.2011)  
<http://www.nordlys.no/nyheter/article5817386.ece>

*"Jeg har ikke gjort noe galt"* (nordlys.no 23.11.2011)  
<http://www.nordlys.no/nyheter/article5817537.ece>

*"Selskapsjungel uten kontroll"* (nordlys.no 08.12.2011)  
<http://www.nordlys.no/nyheter/article5838862.ece>

*"Brukte lobbyhjelp iSverige"* (nordlys.no 30.11.2011)  
<http://www.nordlys.no/nyheter/article5828441.ece>

### **Nordlys papirutgave**

*"Solgt til Sverige"* (Nordlys 01.06.2012).

*"TK reddet i tolvte time"* (Nordlys 02.06.2012).

*"Presset situasjon ga svært presset salg"* (Nordlys 05.06.2012)

*"Boris Benulic nekter å stå"* (Nordlys 23.11.2011)

### **iTromsø.no**

*"Ingen konsekvenser for Tromsø"* (itromso.no 22.11.2011)  
<http://www.itromso.no/nyheter/article502877.ece?service=mobile>

*"Styret har ansvaret"* (itromsø.no 23.11.2011)  
<http://www.itromso.no/nyheter/article503180.ece>

*"Revisorene avviser alt ansvar"* (itromsø.no 02.12.2011)

<http://www.itromso.no/nyheter/article505378.ece>

*"Beholdt revisorene"* (itromso.no 14.12.2011)

<http://www.itromso.no/nyheter/article508550.ece>

*"En hån mot demokratiske verdier"* (itromso.no 18.09.2010)

<http://www.itromso.no/meninger/article390439.ece>

*–"Neppe en manipulasjon"* (itromso.no 24.11.2011)

<http://www.itromso.no/nyheter/article503449.ece>

*"Revisorene avviser alt ansvar"* (itromso.no 02.12.11)

<http://www.itromso.no/nyheter/article505378.ece>

*"Søker flere svar"* (itromso.no 25.11.2011)

[http://www.itromso.no/nyheter/bt\\_web\\_itromso/article503713.ece](http://www.itromso.no/nyheter/bt_web_itromso/article503713.ece)

### **iTromsø papirutgave**

*"TK – ledelsen og styret har ikke gjort jobben sin"* (iTromsø 24.11.2011)

*"Selger aksjer bak kommunens rygg"* (iTromsø 01.06.2012)

*"Taus revisor"* (iTromsø 25.11.2011)

*"Kostbare feiltolkninger"* (iTromsø 26.11.2012)

*"TK var teknisk konkurs"* (iTromsø 02.06.2012)

*"Tillit på prøve"* (iTromsø 09.06.2012)

### **Dagens Næringsliv nett**

*"- Senterpartiet skjulte partistøtte i faktura"* (dn.no 27.10.2010)

<http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article2005821.ece>



*"Trekker seg etter lobbyglipp"* (dn.no 17.09.2010)

<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1978175.ece>

*"Kraft & Kultur" solgte uten sikring*" (dn.no 24.11.2011)

<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article2276260.ece>

### **Dagens Næringsliv Morgen**

*"Ikke vurderer å trekke seg"*. Dagens Næringsliv Morgen 07.12.2011 side: 8.

*"Ble ikke hørt"*. Dagens Næringsliv Morgen 01.12.2011 side 16.

*"Tar ikke selvkritikk"*. Dagens Næringsliv Morgen 01.12.2011 side 16.

*"Dagens Næringsliv presiserer"*. Dagens Næringsliv Morgen 02.12.2011 side 27.

*"Lys og harme"*. Dagens Næringsliv Morgen 24.03.2012 side 36-43.

*"Gransket mistenkelige tall i 2006"*. Dagens Næringsliv Morgen 31.12.2011 side 18.

*"Sparket revisor to måneder før alarmen gikk"*. Dagens Næringsliv Morgen 25.11 2011. side 8.

*"Har seg selv å takke"*. Dagens Næringsliv Morgen 23.12.2012 side 6.

*"Konflikt etter konflikt"*. Dagens Nøringsliv Morgen 30.11.2012 side 20.

*"Fra solid til gjeldsslave"*. Dagens Næringsliv Morgen 22.12.2011 side 9.

*"Troms Kraft – sjef på penge jakt"*. Dagens Næringsliv Morgen 14.01.2012 side 14.

*"Rask tillitserklæring"*. Dagens Næringsliv Morgen 23.11.2011 side 6.

### **Rapporter**

Almklov P. G., Antonsen S., Fenstad J., Jacobsen E., Nybø A., Kjølle G.(2008). Fra forvaltning av norske nettselskaper og konsekvenser for samfunnssikkerhet. NTNU Samfunnsforskning AS. Trondheim.

<http://www.sintef.no/project/samrisk/ciss/trykket%20versjon%20fra%20forvaltning%20til%20forretning.pdf>

Skard K., Gjerstad T. (2010). Senterpartiet og ulovlig partistøtte. Metoderapport. Oslo. Dagens Næringsliv.

[http://www.skup.no/Metoderapporter/2010/57-Senterpartiet\\_og\\_ulovlig\\_partistotte.pdf](http://www.skup.no/Metoderapporter/2010/57-Senterpartiet_og_ulovlig_partistotte.pdf)

Troms Kraft Årsrapport 2010.

[http://viadora.tromskraft.no/dokumenter/TK\\_10\\_Skjerm\\_Enkelt sider.pdf](http://viadora.tromskraft.no/dokumenter/TK_10_Skjerm_Enkelt sider.pdf)

Troms Kraft Årsrapport 2009.

<http://viadora.tromskraft.no/dokumenter/Aarsrapport2009.pdf>

Troms Kraft Årsrapport 2008.

<http://www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/232001>

Troms Kraft AS. Gransking av Kraft & Kultur i Sverige AB. Ernst & Young AB

Granskingsrapport 11. mai 2012.

<http://www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/37201>

### **Andre elektroniske kilder**

*TNS Gallups Energibarometer som temperatur måler på kraftbransjens omdømme. 14. oktober 2011.*

[www.nve.no /PageFiles/ 13083/ Sesjon%207 /Eva%20Fosby% 20 Livgard\\_TNS% 20 Gallup\\_denne%20kan%20publiseres.pdf](http://www.nve.no/PageFiles/13083/Sesjon%207/Eva%20Fosby%20Livgard_TNS%20Gallup_denne%20kan%20publiseres.pdf) ( 02.04.12)

*Kraftbransjen sett fra husholdningskundene september 2011. Lavere kraftpriser gir styrket omdømme!*

<http://www.tns-gallup.no/?did=9099352> (12.08.2012)

*Kraftbransjen sett fra husholdningskundene juni 2012. Lave kraftpriser og lite negativ eksponering av bransjen i media gir omdømmeløft!*

<http://www.tns-gallup.no/?did=9102244> (15.08.2012)

*NOU Norges offentlig utredninger 2012:9. Energiutredningen – verdiskaping forsyningssikkerhet og miljø. Oslo, Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning.*  
<http://www.regjeringen.no> ( 14.03.12)

*Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller. Forskningsetiske komiteer.*  
<http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>  
(07.09.2012)

*Tjomsland Jeanne K. Beklage, benekte eller bortforklare? Strategier for krisekommunikasjon for å bevare omdømmet. Styrenettverket.*  
[http://www.styrenettverkvestfold.no/filer/Foredrag\\_styrenettverket20100415.pdf](http://www.styrenettverkvestfold.no/filer/Foredrag_styrenettverket20100415.pdf) (14.04.2012)

*”Milliardskandale i Troms Kraft “. NRK Nordnytt.*  
[http://www.nrk.no/video/tromskraft\\_utbytte/875E6736FF28E236/](http://www.nrk.no/video/tromskraft_utbytte/875E6736FF28E236/) (23.11.2011)

*Coombs T. (2007) Crisis Management and Communications. Institute for Public Relations.*  
<http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/>(12.08.2012)

*Kraftkartet.*  
<http://www.kraftkartet.no/> (14.10.2012)

*Helseth Sølvi. Innføring i kvalitativ/kvantitativ metode, 2002.*  
[http://www.su.hio.no/sufag/forelesninger/kval\\_kvant.ppt](http://www.su.hio.no/sufag/forelesninger/kval_kvant.ppt) (10.04.2012)

*Byrkjeflot H.(2011) Omdømmehåndtering – drivkrefter, kritikk og paradokser. Bergen.*  
<http://ojs.ub.gu.se/ojs/index.php/sjpa/article/download/956/839> ( 22.09.2012)

*Midttun A., 2007. CSR eller bedriftens samfunnsansvar: En megatrend vokser fram.*  
<http://www.magma.no/csr-eller-bedriftens-samfunnsansvar-en-megatrend-vokser-fram>  
(22.09.2012)

Omdømmedagen 2012. Resultater Rep Trak Norge.

(<http://www.slideshare.net/apeland/resultater-retrak-norge-2012-omdmmedagen-apeland>  
(14.05 2012)

*Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI(2010): Resultater 2010.*

(norsk Kundebarometer.no 12.03.2012)

*Avvikling av aktivitet.*

<http://www.kraftkultur.no/> (15.01.2012)

*Bytter navn etter regnskapsrot.*

[http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/troms\\_og\\_finnmark/1.8112130](http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/troms_og_finnmark/1.8112130) (02.05.2012)

*Kraftbransjen sett fra husholdningskundene september 2011.*

<http://www.tns-gallup.no/?did=9099352> (12.08.2012)

*"Troms Kraft engasjerte First House til å påvirke sine eiere"* (dagbladet.no 17.09.2010)

[http://www.dagbladet.no/2010/09/17/nyheter/ap/politikk/innenriks/troms\\_kraft/13445460/](http://www.dagbladet.no/2010/09/17/nyheter/ap/politikk/innenriks/troms_kraft/13445460/)

*Den store norske leksikon.*

[http://snl.no/objektivt\\_ansvar](http://snl.no/objektivt_ansvar) ( 01.10.2012)

*Mener Troms Kraft driver med ansvarsfraskrivelse 25.11.2011*

<http://web.retrieverinfo.com/services/webdocument.html?documentId=00257620111125154573622&serviceId=2> (16.11.2012)

Hillestad, T. (2004). Toppledelsens troverdighet ved kriser. En studie av legitimitetsprosesser ved Åsgard-overskridelsene og Åsta-ulykken. En doktoravhandling ved Norges Handelshøyskole.