



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Hvilke strategier inngår i vellykket forebyggende omdømmehåndtering?

Stine Berglund

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse STV-3901, mai 2024

Forord

I løpet av de siste fem årene, som jeg har tilbragt som student, har jeg vært innom mange nye, vanskelige og spennende kunnskapsområder. Det mest utfordrende, men samtidig det viktigste jeg har gjort, er å trene opp min evne til å lære. Å lære seg noe nytt er en kunst som krever mye tid, tålmodighet, prøving og feiling – litt som en masteroppgave. Jeg valgte å skrive masteroppgave om en kompleks bransje, som virkelig testet min evne til å lære, og sortere og prosessere store mengder informasjon. Valget om å skrive om kraftbransjen ble tatt fordi jeg opplevde at konteksten rundt bransjen var preget av debatter som var vanskelige å følge, men svært viktige. Med tålmodighet, tid og en stor interesse for å lære, viste det seg å være overkommelig, det også.

Tusen takk til min veileder Arild Wæraas for gode innspill og diskusjoner. Mest av alt, tusen takk for at du har brukt tid på å forstå mine tankebaner, og ledet meg over i nye. Tusen takk til reislivsrådgiver Børre Berglund, for meg også kjent som pappa, for faglige innspill, samt en tålmodighet og interesse kun en pappa kan klare å oppdrive. Tusen takk til Nordkraft som muliggjorde denne studien, og til informantene som har vært svært imøtekommende og hjelpelige.

Jeg gleder meg stort til å lese oppgaven på nytt om noen år, i lys av et annerledes verdensbilde, og forhåpentligvis en teknologiutvikling som har gitt flere fremskritt innen fornybar energi. Nå ser jeg frem til å tre ut av studieboblen, og ha plass til flere tanker i hodet enn omdømmehåndtering, utenlandskabler, strømpriser og vindkraftparker. God lesning!

Stine Berglund

Myre, 10. mai 2024

Sammendrag

I denne empiriske undersøkelsen frembringes kunnskap om hvilke strategier som kan inngå i vellykket forebyggende omdømmehåndtering, som per dags dato er et forsømt felt innen omdømmelitteraturen. Undersøkelsen er gjennomført i kraftselskapet Nordkraft, og avdekker på hvilken måte, og i hvilken grad, selskapet anvender forebyggende strategier i sin omdømmehåndtering. Bakgrunn for oppgaven er at Nordkraft ikke har fått kritikk i media, noe som utgjorde en interessant case, sett i lys av krisekonteksten rundt kraftbransjen. Mediebildet rundt kraftbransjen har de siste årene vært preget av kritikk og debatter, som følge av en strømpriskrise og flere omstridte politiske beslutninger. Metodisk tilnærming i undersøkelsen er gjennom kvalitativ datainnsamling, med intervjuer av ansatte i organisasjonen og dokumentstudier. I undersøkelsen er det ikke gjort eksterne vurderinger av Nordkraft sitt omdømme.

Funnene i undersøkelsen viser at Nordkraft sine sentrale strategier for forebyggende omdømmehåndtering er proaktiv kommunikasjon, historiefortelling og kulturbygging. Strategiene utgår fra et premiss om å oppfattes som skikkelig, og skal bidra til å bygge en omdømmekapital for organisasjonen. Samtlige av Fombrun og van Riel (2004) sine stjerne kvaliteter er representert i de ovennevnte strategier, noe som belyser at prosesser for omdømmebygging kan være effektivt for forebygging av omdømmekriser. Funnene viser også at «omdømmeoppskriften» (Byrkjeflot, 2011) gir et godt grunnlag for forebyggende arbeid. De ansatte i organisasjonen utviser en samlet forståelse for omdømmebegrepet og felles holdning til omdømmearbeidet, noe som synes å være viktige fundament for å praktisere de forebyggende strategier. En del av det proaktive arbeidet krediteres en karismatisk og fremoverlent leder, som også synes å være et viktig fundament. Undersøkelsen viser at forebyggende omdømmehåndtering er mulig, og funnene bidrar til en økt forståelse for hva arbeidet innebærer i praksis.

Kraftbransjen synes å stå overfor en økende risiko fremover, som følge av politiske initiativer som legger press på å gjennomføre flere utbygginger, blant annet av vindkraft på land, som i stor grad preges av motstridende interesser. Nordkraft sin forebyggende omdømmehåndtering hviler i stor grad på taus kunnskap og enkeltpersoner i organisasjonen, noe som kan by på utfordringer for organisasjonen fremover. Andre fallgruver i forebyggende omdømmehåndtering er uforsiktighet i forhold til hvilke virkemidler som anvendes, og at et godt omdømme blir målet, fremfor å være et virkemiddel.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
2	Teoretisk rammeverk.....	7
2.1	Omdømmehåndtering.....	7
2.1.1	Omdømmebygging.....	9
2.1.2	Tillit og legitimitet	10
2.2	Identitet.....	11
2.2.1	Institusjonelle logikker	13
2.2.2	Kultur	14
2.3	Strategisk kommunikasjon	15
2.3.1	Omdømmerisiko.....	16
2.3.2	Omdømmeforsvar.....	16
2.4	Corporate Social Responsibility.....	17
2.5	Nordkraft-konsernet	20
2.5.1	Utbygginger.....	23
3	Metodisk tilnærming	25
3.1	Valg av metode.....	25
3.1.1	Vitenskapsteori.....	25
3.1.2	Forskningsstrategi	26
3.1.3	Forskningsdesign.....	26
3.1.4	Datainnsamling.....	27
3.1.5	Kvalitetskriterier.....	28
3.1.6	Operasjonalisering.....	28
3.2	Gjennomføring	29
3.3	Overførbarhet og etikk	34
3.4	Analyse.....	35
3.4.1	Tematisk analyse	36

4	Empiriske funn	38
4.1	Omdømmebegrepet	38
4.1.1	Samfunnsoppdraget	38
4.2	Proaktivt arbeid	40
4.3	Strategier	43
4.3.1	Proaktiv kommunikasjon.....	43
4.3.2	Historiefortelling	46
4.3.3	Ett konsern – Én kultur – Ett omdømme.....	47
4.3.4	Verbale og visuelle identitetsuttrykk.....	50
4.4	Prosesser.....	53
4.4.1	Åpen, tidlig og samtidig.....	54
4.4.2	Ånstadblåheia vindpark.....	54
4.5	Utfordringer.....	56
5	Diskusjon.....	59
5.1	Strategier i praksis	59
5.1.1	Praktiske eksempler.....	63
5.1.2	Karismatisk eller symbolsk ledelse	65
5.2	Motvind	67
5.2.1	En romantisk fortelling.....	70
5.3	Fallgruver	73
5.4	Fem råd til ledere.....	75
6	Konklusjon	77
	Referanseliste	79
	Vedlegg	97
	Vedlegg 1 – Utsendt intervjuguide.....	97
	Vedlegg 2 – Samtykkeskriv	98
	Vedlegg 3 – Anvendt intervjuguide	100

Vedlegg 4 – Datakilder Retrierversøk	101
--	-----

Tabelliste

Tabell 1 – Datakilder	32
-----------------------------	----

Figurliste

Figur 1 Organisasjonskart Nordkraft	20
Figur 2 Nordkraft sin visjon	51

1 Innledning

Tema for studien er hvordan kraftselskapet Nordkraft har klart å manøvrere og styre unna kritikk fra media og i opinionen, i en spesiell tid for kraftbransjen, med formål å kartlegge hvilke strategier som inngår i vellykket omdømmehåndtering. Mediesøk og innledende samtaler med konsernet gir inntrykk av at Nordkraft til nå ikke har vært involvert i offentlige kriser, skandaler, eller vært utsatt for kritikk i media. Problemstillingen det jobbes ut ifra er *«Hvilke strategier inngår i vellykket forebyggende omdømmehåndtering?»*.

Forskningsspørsmålet i den empiriske undersøkelsen er *«På hvilken måte, og i hvilken grad, bruker Nordkraft forebyggende strategier i sin omdømmehåndtering?»*.

Begrepet «omdømmehåndtering» omfatter prosesser med forebygging av omdømmekriser, vedlikehold og forsvar av omdømme. I litteraturen finnes oppskrifter for omdømmebygging og strategier for omdømmeforsvar, men det eksisterer lite konkret litteratur om forebyggende arbeid. Et godt omdømme kan være en ressurs for en organisasjon, som vanskelig lar seg etterligne, og fremstår i dag som løsningen på mange problemer for organisasjoner. Det er dermed viktig å studere hvilke strategier som kan inngå i forebyggende omdømmehåndtering, slik at en kan arbeide proaktivt for ikke å havne i en krise eller skandale. På lik linje med tillit, skapes et omdømme over tid, men kan raskt skades eller ødelegges.

Nordkraft tilhører en bransje som i dag står overfor et særlig press. Initiativer, slik som «Kraftløftet» (NHO, u.å.), og regjeringens «Kraft- og industriløft for Finnmark» (Regjeringen, 2023), også omtalt som «Melkøypakken» (NSR, 2024), viser til at kraftbransjen skal produsere mer fornybar energi fremover. Tilrettelegging for produksjon av fornybar energi krever ofte større utbyggingsprosesser, som gjerne innebærer et dilemma mellom miljøvern og naturvern, og interessekonflikter. Flere kraftselskaper har, de tre siste årene, hatt svært høye strømpriser og store overskudd, til ergrelse og fortvilelse for flere forbrukere. Strømprisene i Norge økte betraktelig høsten 2021, og snittprisen for 2022 var historisk høy. For Nord-Norge økte strømprisen med 167 % i perioden 2020 til 2022 (NorgesEnergi, u.å.). Strømprisene økte blant annet som følge av at Russland reduserte sine forsyninger av fossilt brensel til Europa, og at fyllingsgraden i kraftmagasinene var lave ettersom det var lite nedbør på Sør- og Østlandet i 2021 og 2022 (Fornybar Norge, u.å.). Til nå har strømprisene i Sør-Norge vært høyest, og det vil de ifølge Statnett (2023) sine analyser fortsette å være. NVE (2023) sine analyser peker mot at prisene vil være tilnærmet like i landet mot 2040.

I 2020 iverksatte Statnett drift av strømkabler til Tyskland og England for bedre utnyttelse av kraftsystemene og kraftutveksling, samt økt forsyningssikkerhet. Statnett sine analyser hevder at utenlandskablene kun utgjør en effekt på 10 % i forhold til strømprisene (Statnett, 2022). I 2021 konstaterte politikere angående prissmitte som følge av utenlandskablene at; «*det kommer til å gi litt høyere pris på kort sikt, også gir det lavere priser på lang sikt*», samt at «*Den kablet, sammen med den til Tyskland, kommer til å gi, for en vanlig norsk familie, ca. 50 kr mer i måneden i strømpris*» (NRK, 2021, 04:41-05:20). Olje- og energiminister Aasland hevdet at de to kablene vi har er «greit», men innrømmet at «*noe prissmitte er det*» (NRK, 2022, 05:03-06:02). Aasland hevdet samtidig at en tredje kabel ikke ville vært fornuftig, for det vil gi en for stor prissmitte, og uttalte at Regjeringen ikke ønsker å eksponere Norge for mer krafteksport.

Det statseide kraftselskapet Statkraft, fikk rekordresultat i 2022, og leverte sitt nest beste årsresultat i 2023 (Christensen, 2024). Konsernsjefen i Statkraft hadde i 2023 7,5 millioner kroner i samlet lønnspakke (Statkraft, 2024), og den tidligere konsernsjefen i Statnett hadde 5,6 millioner i lønn i 2023 (Statnett, 2024). Tidligere konsernsjef i Statnett uttalte, i forhold til reaksjoner i befolkningen på økning i strømpriser, at hun «*blir litt matt av det*» (Stavrum & Eikeland, 2024, 21:10-22:20). Videre uttalte hun at «*Vi er et land hvor folk forventer at energi er gratis [...]*», «*[...] som har råd til å la være å ta innover oss hva energi faktisk koster*», og at «*[...] det ikke er kjempedyrt i Norge for folk [...]*». Tidligere konsernsjef i Statnett uttalte også at hun mener Regjeringens strømtiltak til husholdninger, også kalt strømstøtten, burde fjernes slik at befolkningen virkelig får en forståelse av at energi koster (Stavrum & Eikeland, 2024, 22:45-22:55). I 2022 belyste Forbruksforskningsinstituttet SIFO, at «*En spesielt foruroligende tendens er [sic] mange må gjøre et vanskelig valg mellom strøm og mat*» (Poppe & Kempson, 2022, s. 23).

Siden «strømpriskrisen» startet i 2021, har mediebildet vært preget av debatter og kommentarer om økonomiske overskudd for kraftselskaper, lederlønninger i offentlige kraftselskaper, og prissmitte, som følge av utenlandskablene. Blant annet administrerende direktør i Nordkraft uttalte at «*det folk andre steder i Norge opplever, er prissmitte fra Europa*» (Hansen, 2022). Lederen i en interesseorganisasjon for energiforvaltning i Norge, Motvind, poengterer at tillit er en del av det som har gjort Norge til et godt land å leve i, at vi stoler på at politikere og forvaltningen vil oss vel, og at strømpriskrisen har medført et brudd på den tilliten (Wolfgang Wee Uncut, 2022, 33:40-34:47).

I 1991 innførte Norge en markedsbasert omsetning for kraft (NOU 2023: 3). De siste 30 årene har kraftselskaper gått fra en forvaltningslogikk til en forretningslogikk, og er i dag en del av et konkurranseutsatt marked. Strøm er ikke lenger en offentlig leveranse på lik linje med vann, avløp og vei, og innbyggere kan fritt velge strømleverandør, enten fra en privat aktør eller en offentlig aktør. Strømpriskrisen har åpnet for en debatt om hvorvidt strøm bør være en offentlig leveranse (DN, 2022), og til tross for at mange forbrukere har vært sinte på strømleverandører for høye strømpriser, styres dette av spotprisen på kraft (Standal, 2024). Samtidig havner marginene hos offentlig eide kraftprodusenter, som vil komme fellesskapet til gode (Standal, 2024). Produksjon og distribusjon av kraft er en av de sterkest regulerte sektorer i Norge, og over 80 % av produksjonskapasiteten i landet er offentlig eid (Energifakta Norge, 2024a). Nordkraft er eid av offentlige aktører og selskapet er en sentral aktør i Nord-Norge innenfor en sektor hvor rammebetingelsene er styrt av det offentlige, men hvor markedskreftene rår.

Flere spådde at utenlandskablene ville medføre langt høyere priser enn hva politikerne hadde hevdet (Riisnæs & Berglihn, 2014), og Statnett anerkjenner at mange opplever at strøm og kraft er vanskelig å forstå (Løvås, 2022). Strømpriskrisen vitner først og fremst om en svekket tillit til forvaltningen, hvor flere i befolkningen opplever at politikere handler på feil grunnlag og utgir feilinformasjon (Hongset, 2022). Eksempelvis er ikke Norge sine 15 andre strømforbindelser (Delebekk, 2022) tatt med i Statnett (2022) sine utregninger av de to nye utenlandskablene sin effekt. Svekket tillit til forvaltningen, kan også medføre svekket tillit til norske kraftselskaper, som arbeider etter og effektuerer offentlige rammebetingelser. Parallelt med strømpriskrisen, har det pågått en større konflikt om vindkraftutbygging og urfolk sine rettigheter på Fosen i Trøndelag, noe som har fått stor oppmerksomhet i mediene. Et sentralt poeng i vindkraftdebatten er at deler av befolkningen er imot å ødelegge norsk natur, for å produsere strøm til andre deler av Europa (NRK, 2019, 26:44-27:00). Fosen-saken belyser blant annet at kraftbransjen kan berøre temaer utover klima og miljø. Strømpriskrisen og omstridte politiske vedtak for økt produksjon av fornybar energi, for at Norge skal nå sine klimamål mot 2030 (Meld. St. 13 (2020-2021)), har medført et større søkelys på kraftbransjen. Den spesielle tiden for kraftbransjen, er et viktig bakteppe for oppgaven, som gjør undersøkelsen med Nordkraft særlig interessant.

For kraftselskaper i den nordlige landsdelen er det et særlig dilemma at det å produsere mer fornybar energi kan representere store naturinngrep, med mulig forringelse av dyreliv og naturmangfold, næringsgrunnlag og ødeleggelse av friluft- og rekreasjonsområder. For å kunne levere fornybar energi, vil kraftselskapene kunne komme i konflikt med andre næringer, eksempelvis reindrift. Slike konflikter kan representere en utfordring og en omdømmerisiko. Kraftselskapene fremstilles som en viktig aktør for omstilling til en bærekraftig fremtid, noe som kan bygge et umiddelbart «grønt» inntrykk og image. Samtidig har produksjonen en samfunnskostnad, i form av ikke-prissatte konsekvenser i samfunnsøkonomiske analyser, med inngrep i naturen. Spennet mellom et grønt image, som en bærekraftig aktør, og de reelle naturinngrep, kan medføre et inntrykk av grønnvasking i forhold til kraftselskaper sitt omdømme, og være en utfordring i deres omdømmehåndtering. Norske kraftselskaper står i dag ovenfor flere utfordringer, men av ulik karakter i forhold til hvor de er lokalisert. En utfordring, felles for alle kraftselskapene, er at det tilsynelatende er lite forståelse i befolkningen for at kraftselskapene kan gå med store overskudd, uten å tilbakeføre noe av dette til samfunnet. Det er også en problemstilling hvorvidt kraftselskapene skal tilbakebetale til befolkningen gjennom sponsing, skatt eller utbytte. Nordkraft vektlegger at en stor andel av overskuddet tilbakeføres til lokalsamfunnene, vel vitende om at ikke alle tiltak er synlige for innbyggerne.

I denne empiriske undersøkelsen anvendes omdømmefaget som teoretisk rammeverk. Bruken av «omdømmebegrepet» i norske aviser økte betraktelig i perioden mellom 1989 og 2010 (Wæraas et al., 2011), og det er hva en kan kalle en 2000-tallstrend. Begrepet «trend» viser til at det er en langtidstendens i utviklingen (Dahl, u.å.), og i organisatorisk sammenheng betyr dette spredning av idéen og økning i oppmerksomheten som vies fenomenet. I et organisasjonsfaglig perspektiv er omdømme et fenomen som har medført en tidstypisk trend om omdømmehåndtering. Omdømmefenomenet kan beskrives som en idé på reise, med nedslagsfelt i organisasjoner, i ulike sektorer. I en normativ tilnærming, anses fenomenet som en oppskrift eller et grunnlag for arbeid med å bygge eller forbedre et omdømme.

Globalisering, teknologisk utvikling og økt konkurranse er viktige drivkrefter bak omdømmetrenden. Egenart og synlighet blir viktige fortrinn for organisasjoner som eksisterer og konkurrerer i et globalt organisasjonsklima, bestående av relativt like organisasjoner med en felles systemidentitet, og hvor særtrekk ved tradisjonelt distinkte organisasjonsformer tilsidesettes. Omdømmetrenden kommer til uttrykk i organisatorisk praksis ved en økning i antall ansatte som arbeider med kommunikasjon i selvstendige kommunikasjonsenheter,

tidligere kalt informasjonsavdelinger (Røvik, 2011). En del av det tradisjonelle lederansvaret med å informere og kommunisere med offentligheten, flyttes i større grad til kommunikasjonsmedarbeidere. Trenden har bidratt til å sette organisatorisk ekspressivitet på dagsordenen, og organisasjoner utformer egne kommunikasjonsstrategier, med verbale og visuelle identitetsuttrykk som virkemidler i formidlingen.

Drivkreftene har samtidig medført en overgang til et «omdømmesamfunn», hvor begreper som «tillit» og «legitimitet» tilsidesettes til fordel for et økende fokus på omdømme, med organisasjoner som vektlegger framturen framfor substans (Wæraas et al., 2011). Et omdømme kan forklares som en vurdering av en organisasjon, utført av eksterne omgivelser og interessenter. Omdømmehåndtering omfatter de prosesser og tiltak som en organisasjon utfører for å forvalte eller bedre sitt omdømme, hvorav formidling står sentralt. Som et virkemiddel for at en organisasjon skal nå sine mål, anvendes gjerne strategisk kommunikasjon, som beskriver en planmessig tilnærming til hva og hvordan en kommuniserer. Omdømme handler om et inntrykk og en oppfatning, som innebærer relasjoner og tillit, samt forventninger, normer og verdier i omgivelsene. I dette ligger at et omdømme ikke er noe en organisasjon kan eie eller styre, og vurderingen er en fortolkning av hva organisasjonen leverer og formidler. En organisasjon har heller ikke ett enkelt omdømme, og vil gjerne vurderes ulikt av forskjellige interessenter. Et omdømme har i praksis derfor lite å gjøre med hvordan en organisasjon vurderer seg selv. Omdømmefaget tilbyr et bredt spekter av fagbegreper som vil kunne bidra til å identifisere og beskrive hva Nordkraft har gjort for å styre unna kritikk i media, og hvordan konsernet driver forebyggende omdømmehåndtering.

Siden 2004 har kommunikasjonsbyrået Apeland gjennomført målinger av omdømmet til Norges største virksomheter, nominert av befolkningen. Dimensjonene, eller driverne, i målingene viser at folk bryr seg om mer enn produktet eller tjenesten de kjøper, og at mange faktorer spiller inn for hvilke holdninger omgivelsene har overfor en organisasjon. I 2023 kom virksomheter i energibransjen dårligst ut i omdømmemålingen. Apeland (2023a) forklarer at et godt omdømme handler om å innfri folk sine forventninger og være tillitsvekkende, noe kraftselskapene i liten grad har oppnådd. Kraftselskapene sitt svake omdømme forklares blant annet som følge av «*høye priser, skjulte kostnader, råsalg og trøblete kundeservice*» (Apeland 2023b).

Kommunikasjon kan være en vanskelig balansegang, hvor virksomheter verken bør kommunisere sine handlinger og tiltak for mye eller for lite. Kommunikasjon forbindes gjerne med retorikk og ord, men en kan også kommunisere gjennom initiativer, insentiver og penger. I dag stilles det, i økende grad, spørsmål ved motivene, intensjonene og verdiene bak ulike initiativer som virksomheter tar, gjerne relatert til samfunnsansvar (Tench & Jones, 2015). Et spørsmål felles for kraftselskapene i arbeid med omdømmehåndtering er hvorvidt en kan kommunisere seg ut av bildet som nå er skapt av bransjen, og eventuelt hvordan.

Nordkraft har i løpet av de siste årene gjennomført flere utbygginger for kraftproduksjon, og har måttet effektivere flere av Reguleringsmyndigheten for energi (RME) sine endringer, uten at dette har skapt større medieoppslag. Siden 2006 har Nordkraft blant annet bygget ut tre vindparker, og den siste vindparken var i full drift høsten 2020 (Nordkraft, u.å.-a). De fleste omdømmebøker søker å komme frem til en generell teori om omdømmebygging, og omhandler verdier, strategiprosesser, strategisk kommunikasjon, omdømmeplattformer og organisasjonsidentitet (Wæraas et al., 2011). Denne empiriske undersøkelsen er viktig fordi den undersøker et mye forsømt forskningsfelt innen omdømmefaget, som det per dags dato eksisterer lite kunnskap om. Mye av omdømmelitteraturen handler om reaktiv omdømmehåndtering, og det er symptomatisk at litteraturen tar utgangspunkt i en ønsket tilstand, fremfor å forebygge en uønsket tilstand. Gjennom intervjuer av ansatte i Nordkraft, som har vært involvert i arbeid med konsernet sin omdømmehåndtering, enten direkte eller indirekte, eksempelvis gjennom utbyggingsprosesser, vil denne studien kunne fremme kunnskap om hvilke strategier og elementer som kan inngå i arbeid med forebyggende omdømmehåndtering. I oppgaven vurderes ikke Nordkraft sitt omdømme, og det tas ikke standpunkt til hvorvidt konsernet har oppnådd et ønskelig eller godt omdømme. Ansatte sin vurdering av konsernet sitt omdømme er tatt med, ettersom det beskriver konteksten som studien undersøker. Studien utgår fra fravær av kritikk og omdømmekriser i media, og det gjøres ingen eksterne vurderinger av konsernet sitt omdømme i undersøkelsen.

I det påfølgende teorikapittelet presenteres det respektive fagområdet, som blant annet omfatter teoretiske bidrag om omdømmehåndtering og strategisk kommunikasjon. I kapittelet defineres og redegjøres det for sentrale nøkkelbegreper som er av relevans for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Kapittelet belyser hvordan teori om omdømmebygging kan være effektivt for forebygging av omdømmekriser. Det teoretiske rammeverket impliserer at det er en sammenheng mellom lav grad av kritikk i media, og aktiv omdømmehåndtering.

2 Teoretisk rammeverk

Omdømmebegrepet er nært tilknyttet begrepene relasjoner, tillit, forventninger og legitimitet. Begrepene «omdømme», «image» og «identitet» er beslektede grunnbegreper i omdømmefaget, og brukes ofte sammenfallende i litteraturen. I denne oppgaven skilles det mellom begrepene, og det redegjøres i det følgende for ulike definisjoner, og de mest sentrale begreper i omdømmefaget. Først presenteres omdømmebegrepet, omdømmehåndtering og omdømmebygging. Deretter presenteres begreper om tillit og legitimitet. Organisatorisk identitet står sentralt i arbeidet med omdømmehåndtering, og institusjonelle logikker belyses i et eget delkapittel, som følge av en gradvis endring i kraftselskaper sin identitet. Deretter presenteres strategisk kommunikasjon, omdømmerisiko og omdømmeforsvar. Avslutningsvis presenteres begrepet «Corporate Social Responsibility» og hvilken innvirkning det har på dagens organisasjoner. Kapittelet avsluttes med en egen del om Nordkraft-konsernet.

2.1 Omdømmehåndtering

Det hevdes at alle har et omdømme, enten det er snakk om nasjoner, organisasjoner eller enkeltpersoner (Berglund, 2006). Et omdømme kan forklares som summen av hvordan omverden oppfatter en, og er ikke synonymt med ens egen oppfatning. Fombrun definerte organisatorisk omdømme som «*the overall estimation in which a company is held by its constituents*» (2018, s. 100), og er blant de mest brukte definisjoner av fenomenet. Fombrun viser til at et omdømme refererer til hva slags reaksjon en organisasjon sitt navn utløser hos ulike mottakere, eksempelvis kunder, investorer, ansatte og allmennheten. Begrepene «omdømme» og «image» brukes ofte om hverandre, og begge beskriver oppfatninger i omgivelsene. For å skille mellom begrepene, anvendes «image» for å beskrive et umiddelbart inntrykk av en organisasjon (Wæraas et al., 2011). Et image sier ikke nødvendigvis noe om en organisasjons kjerne og substans, og det eksisterer ingen gitt kobling mellom et image og omdømme. Wæraas (2004, s. 62) definerer omdømme som «*summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjon*».

Oppfattede erfaringer tilsier at et omdømme strekker seg utover egenerfarte opplevelser, til å omfatte hva som skrives og sies om en organisasjon, herunder også andre sine erfaringer og projiseringer. Brønn (et al., 2019, s. 80) ivaretar både Fombrun (2018) og Wæraas (2004) sine elementer ved å definere et omdømme som «*individets holdning til en organisasjon, bygget opp over tid*». Et omdømme lar seg vanskelig styre av en organisasjon, ettersom det skapes gjennom fortolkning og meningsdanning i omgivelsene, og et image kan være enklere å påvirke enn en holdning skapt over tid. Tidsaspektet hentyder at organisasjonen må utvise en form for stabilitet og forutsigbarhet, og et omdømme er nært tilknyttet tillit. Et omdømme skapes gjennom meningsdannende prosesser og er et sosialt konstruert fenomen, som er avhengig av relasjoner. Begrepet beskriver eksterne interessenter og omgivelser sin oppfatning eller vurdering av en organisasjon, uavhengig av om den er faktabasert eller ikke. En holdning er å «*tenke, føle og handle positivt eller negativt ovenfor noe*» (Svartdal, u.å.). For å kunne påvirke en holdning må en aktivt forvalte omdømmet, herunder drive omdømmehåndtering.

Røvik (2007) trekker frem to premisser for å drive omdømmehåndtering. Det første er en forestilling om at det er en sammenheng mellom omdømmet og bunnlinsen, herunder at et ønskelig og godt omdømme kan være avgjørende for gode resultater. Det andre premisset er erkjennelsen av at et omdømme er et resultat av fortolkning og meningsdanning i omgivelsene, og at resultatet av et forsøk på å påvirke og endre omdømmet, ikke kan styres. Resultatet av en prosess med omdømmehåndtering kan følgelig ende opp til det verre for en organisasjon, og kan ikke planmessig kontrolleres. Omdømmehåndtering handler om å kontinuerlig «*bevege og utvikle seg i spenningsforholdet mellom den man faktisk er og den man ønsker å være*» (Wæraas et al., 2011, s. 16). I praksis utføres omdømmehåndtering gjennom strategier og kommunikasjonshandlinger. Basert på Røvik (2007, s. 196), definerer Wæraas et al., (2011, s. 18) omdømmehåndtering som «*å planmessig vise utad hvem man er som organisasjon, hva man er og hva man står for, slik at omgivelsenes oppfatninger av og tillit til organisasjonen styrkes*». Det er et generelt og bredt begrep som omfavner ulike stadier og prosesser, blant annet med forebygging av omdømmekriser, vedlikehold og forsvar av omdømme (Wæraas et al., 2011). Felles for de ulike stadiene er at planmessige handlinger skal bidra til å påvirke interne og eksterne oppfatninger, både i et kortsiktig og langsiktig perspektiv.

2.1.1 Omdømmebygging

Ved organisasjonssentrerte aktiviteter innen nybygging eller i forbindelse med en reform, anvendes det mer normative begrepet «omdømmebygging» fremfor omdømmehåndtering (Wæraas et al., 2011). I litteraturen anvendes ofte begrepene omdømmebygging og merkevarebygging, eller «branding», sammenfallende. Begrepene kan differensieres ved at merkevarebygging er en kundesentrert aktivitet, rettet mot å utvikle tilknytning til et produkt eller tjeneste, og ikke en organisasjon (Byrkjeflot, 2011). Merkevarebygging anvendes som et verktøy i omdømmehåndtering, eksempelvis i form av utforming av visuelle og verbale identitetsuttrykk, som bygger et varemerke. Begrepet varemerke viser til «*et navn, en logo eller et annet kjennetegn*» (Altinn, 2022), som brukes for å skille varer og tjenester fra andre sine, og er et virkemiddel i omdømmehåndtering for å skape differensiering. Dersom et produkt eller en tjeneste får fordeler som følge av merket, regnes det som en merkevare.

Byrkjeflot (2011, s. 51) har operasjonalisert begrepet om omdømmebygging i en idealtypisk omdømmeoppskrift ved å sammenfatte fellestrekk for hvordan «*dagens organisasjoner blir anbefalt å påvirke sine omgivelser*». Oppskriften frembringer et strategisk perspektiv på omdømmebygging gjennom en kjede av aktiviteter, som følger fem stegvise trinn. Trinn 1 handler om å kartlegge og evaluere status for å kunne formulere en strategi, som inneholder verbale identitetsuttrykk slik som visjon, misjon og verdigrunnlag. Grad av medvirkning fra ansatte i utforming av strategi vil variere etter hva slags type organisasjon og sektor det er snakk om. I private organisasjoner vil gjerne eiere og toppledelse stå for utforming av strategier, for å peke ut retning slik at en kan nå de organisatoriske mål. I trinn 2 skal en tydelig identitet og kultur utvikles. Identitetsbegrepet brukes på ulike måter i litteraturen, og Wæraas (2004) skiller mellom en organisasjonsmessig og en bedriftsmessig tilnærming til begrepet. Skillet mellom tilnærmingene gjøres ut ifra et standpunkt om hvorvidt en organisasjon sin identitet lar seg styre og planmessig endres eller ikke. Tilnærming til begrepet legger blant annet føringer for om en skal ta utgangspunkt i en strategisk identitet som er formulert av ledelsen, eller i eksisterende identiteter i organisasjonen. Trinn 3 omhandler formidling av ønsket image og framturen, eksempelvis gjennom visuelle identitetsuttrykk slik som logo, navn og farger.

I trinn 4 undersøkes organisasjonens selvpresentasjon, og en måler umiddelbare oppfatninger, inntrykk og assosiasjoner i omgivelsene. Organisasjonen gjennomfører så tiltak basert på indikasjoner fra målingen, og i trinn 5 måles omdømmet og interessenters holdninger.

Omdømmeoppskriften legger opp til en iterativ prosess, hvor resultater fra målinger i trinn 5, legger grunnlaget for å starte på nytt i trinn 1, for å gjennomføre en ny prosess. Brønn et al., (2019, s. 89) hevder at «*omdømme er tillit*» i form å være en ressurs for tillitsbygging, og hensikten med omdømmebygging er nettopp å bygge tillit (Byrkjeflot, 2011).

2.1.2 Tillit og legitimitet

Et omdømme kan forstås som «*summen av forventningene som offentligheten stiller til fremtidig atferd*» (Klewes & Wreschniok, 2009, s. 3). Omdømmet til en organisasjon påvirkes følgelig av hvorvidt forventninger oppfylles eller ei. Forventningene baseres på direkte eller indirekte erfaringer, for eksempel gjennom informasjon fra media. Omdømmehåndtering handler dermed både om å påvirke holdninger i omgivelsene, samt å forme forventninger til interessenter. Luoma-aho (2011) vektlegger at det er en gjensidig sammenheng mellom interessenters erfaringer og deres forventninger. Innfridde forventninger skaper tillit, og «*tillit blir til omdømme når nåtid blir til historie*» (Luoma-aho, 2011, s. 89). Tillit er et fremtidsrettet fenomen, og en forventning om at handlinger utføres på en velmenende, ærlig og forutsigbar måte (Haugseth & Conradsen, u.å.). Et godt omdømme skaper følgelig en holdning om pålitelighet, som Brønn et al., (2019, s. 141) definerer som «*evnen til å holde et løfte*». Byrkjeflot (2011) påstår at organisasjoner i større grad vektlegger å fremstå som moralsk troverdig fremfor å bygge tillit, ettersom utgangspunktet for omdømmehåndtering gjerne er strategisk. Organisasjoner sin opptreden blir et virkemiddel for å oppnå målsettinger, og en fallgrube i omdømmebygging er dersom framturen prioriteres fremfor substans.

Et godt omdømme innebærer at en organisasjon oppfyller interessenters sine forventninger. Brønn (2011) vektlegger at interessenters forventninger er en sentral del av en organisasjon sin legitimitet. Legitimitet kan defineres som en «*generalisert antakelse om at en organisasjon opptrer i en overenstemmelse med viktige verdier og normer*» (Wæraas et al., 2011, s. 254). Begrepet som korresponderer best med organisatorisk omdømme er, ifølge Røvik (2007), organisatorisk legitimitet. Begge begreper handler om hvordan en organisasjon oppfattes, samt grad av tillit og aksept som omgivelsene har til en organisasjon. Legitimitet betyr i praksis at en organisasjon er sosialt akseptert og kan forklares som en eksistensberettigelse med en «*historisk komponent*» (Wæraas et al., 2011, s. 255). En organisasjon sin legitimitet avhenger følgelig av hvorvidt en klarer å implementere og reflektere gjeldende institusjonaliserte normer og verdier.

Et godt omdømme gir ikke nødvendigvis en eksistensberettigelse, og begrepet legitimitet berører som sådan dypere strukturer enn individers holdninger. For organisasjoner som driver myndighetsutøvelse, regulering og kontroll, eller som er i posisjon til å ta upopulære avgjørelser, er legitimitet i befolkningen særlig viktig. Wæraas et al., (2011) vektlegger at god omdømmebygging i slike tilfeller handler om å bygge aksept og forståelse, fremfor popularitet i omgivelsene. Slike organisasjoner er avhengige av at omgivelsene oppfatter virksomheten som nødvendig og riktig. Dersom en organisasjon ikke fremmer meninger eller handler i henhold til interessenters holdninger og forventninger, oppstår et legitimitetsgap (Brønn, 2011). For enkelte organisasjoner vil det dermed være mer logisk å ta utgangspunkt i opprettholdelse av legitimitet i sin omdømmehåndtering, som fokuserer på idéen om «licence to operate» fremfor popularitet (Byrkjeflot, 2011). For andre typer organisasjoner vil et godt omdømme kunne føre til at en opprettholder sin legitimitet.

2.2 Identitet

Identitetsbegrepet regnes som et kjernebegrep i omdømmefaget og står sentralt i omdømmeoppskriften. Begrepet refererer til kjernen og substansen til en organisasjon, det autentiske, og hva som gjør en virksomhet unik. Substans er «*hva man er som organisasjon og hva man faktisk gjør*» (Wæraas et al., 2011, s. 26), som bygger på en organisasjon sin identitet, institusjonelle særtrekk og historiske utvikling. Organisasjonsidentitet kan defineres som «*de sentrale og varige egenskapene til en organisasjon som skiller den fra andre organisasjoner*» (Whetten, 2006, s. 220). Identitet baseres på selvforståelse, men er samtidig et relasjonelt fenomen som innebærer sammenlikning og differensiering. Røvik (1998, s. 133) belyser det relasjonelle aspektet ved å definere identitet som «*bevissthet om hvem man selv er sett i relasjon til hvordan man oppfatter at andre er, og hvordan man selv oppfatter at andre ser på en*». Brønn et al., (2019) skiller mellom organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet. Organisasjonsidentitet handler om hvordan en organisasjon definerer seg selv internt, og virksomhetsidentitet refererer til hvordan en organisasjon uttrykker seg eksternt gjennom atferd, kommunikasjon og symboler. Fombrun og van Riel (2004) hevder at en ikke kan snakke om omdømme uten synlighet, og identitet muliggjør organisatorisk ekspressivitet, basert på det særegne og unike som synliggjøres i spennet mellom sammenlikning og differensiering fra andre.

Wæraas (2004, s. 33) viser til fire måter å bruke identitetsbegrepet på, eller «*distinksjoner*». Distinksjonene i en bedriftsmessig tilnærming anser identitet som organisasjoners visuelle utforming, som strategiske fortellinger og som merkevarestruktur. Identitetsbegrepet i en slik tilnærming er nært knyttet begrepene image og omdømme, og vektlegger hvordan en organisasjon uttrykker seg eksternt. Tilnærmingen legger til grunn at identitet kan designes gjennom visuelle og ytre aspekter av en organisasjon, fysiske attributter eller tjenester. Den organisasjonsteoretiske tilnærmingen legger til grunn at organisatorisk identitet refererer til de indre trekkene ved organisasjonen som utvikles over tid og vanskelig lar seg styre (Wæraas, 2004). En organisasjonsteoretisk tilnærming til identitetsbegrepet samsvarer med Albert og Whetten (1985) sin vektlegging av det sentrale, særegne og varige ved en organisasjon. Blant slike tilnærminger, nevnes distinksjonen som anser identitet som organisasjonens institusjonelle særtrekk. I denne distinksjonen utgjøres identiteten av kjernevirksomheten til organisasjonen, den organisatoriske historien og institusjonelle særtrekk (Wæraas, 2004).

Institusjonelle særtrekk viser til hva som gjør en organisasjon unik, som et resultat av institusjonalisering. Institusjonaliseringen skjer gjennom gradvis utvikling og tilpasning, utløst enten av interne eller eksterne faktorer, og lar seg vanskelig styre og planlegge av ledelsen. Eksempelvis refererer eksterne forhold til at organisasjoner søker å tilpasse seg omgivelsene og verdier i samfunnet. Til tross for at en identitet gjerne defineres internt, vil den påvirkes av idéstrømmer i omgivelsene (Kvåle & Wæraas, 2017). Resultatet av prosessene skaper et felles rammeverk for handling og fortolkning for aktører i organisasjonen, hvorav handlinger og praksis styres av historiske og lokale normer og verdier, utviklet over tid.

Institusjonell teori vektlegger at organisasjoner over tid utvikler en unik identitet og resultatet er at en organisasjon på sikt blir en institusjon (Røvik, 2007). Begrepet «institusjon» viser til et sosialt handlingsmønster som opprettholdes av sosiale regler, normer og tankemønstre som gir stabilitet og mening (Scott, 2013). At en organisasjon betraktes som en institusjon betyr at den har utviklet en unik og distinkt identitet, og organisasjonen anses som en bærer av verdier. En institusjon er mer kompleks enn en organisasjon, og strekker seg utover å være et instrument for måloppnåelse til å inneha en egenverdi som følge av de utviklede institusjonelle trekk (Selznick, 1957). Eksempler på institusjoner er en organisasjon, en sektor, en sedvane, et lovverk eller en praksis. En institusjon er følgelig mindre fleksibel og mer motstandsdyktig mot endring, og kan ikke endres på samme måte som en organisasjon.

2.2.1 Institusjonelle logikker

Institusjonen «organisasjon» refererer, ifølge Røvik (2007, s. 79), til en forestilling om at «*verden består av relativt like organisasjoner og ikke av unike virksomheter*». Røvik (2007) argumenterer for at organisasjoner stadig blir mer likartede som følge av «organisasjonsgjøring», og denne modellkraften belyser at stadig flere virksomheter ligner et allment ideal om en formell organisasjon som følge av et organisasjonsideal med forestillinger om hvilke komponenter som bør finnes i en moderne organisasjon. Den sosiale konstruksjonen av formelle organisasjoner forekommer gjennom tre delprosesser med abstrahering, komponentisering og rasjonalisering (Røvik, 2007, s. 67). Komponentisering handler om å gi innhold til organisasjonsbegrepet i form av hvilke komponenter organisasjoner bør bestå av, og refererer til utvikling og institusjonalisering av spesifikke komponenter. At noe er institusjonalisert betyr at det etter en stund tas for gitt, og anses som en norm (Røvik, 1998). Blant nyere eksempler på institusjonaliserte komponenter er enheter for samfunnsansvar, også kjent under akronymet «CSR», som vil anvendes i denne oppgaven.

Organisasjonsbegrepet består av tre institusjonaliserte grunnformer, som omfatter forretning, forvaltning og forening (Røvik, 2007, s. 161). Grunnformene er idéer for organisasjonsutforming, med hver sine særegne kjennetegn, som utgjør en sentral del av en organisasjon sin identitet. De tre grunnformene representerer ulike logikker, og veksler på å være idealer for organisasjonsutforming (Røvik, 2007). Begrepet om institusjonelle logikker beskriver ulike måter å tenke på, og rettferdiggjør handlinger, basert på kulturelle, sosiale eller historiske mønstre (Thornton & Ocasio, 1999, s. 804). Logikkene legger føringer på hva som skal forstås som naturlig og riktig, og rettferdiggjør rammene for praksis. I forholdet mellom institusjonelle logikker og organisasjonsidentitet, er det ikke åpenbart hva som påvirker hva, men det er gode grunner til å si at logikker preger organisasjonsidentiteten. En moderne organisasjon vil både ha en unik organisasjonsidentitet, samtidig være del av en kollektiv identitet. Kollektive identiteter refererer til grupper eller kategorier av aktører, som er organisert rundt et felles formål eller tilsvarende produksjon (Thornton et al., 2012, s. 181). Tilsvarende kan en snakke om kategori-identiteter (Allen & Simmons, 2006), som belyser at organisasjoner har behov for å vise hvor en hører til, for å sikre legitimitet. I 2009 skiftet «Narvik Energi» navn til «Nordkraft» (Solberg, 2009). «Nord» indikerer en utvidelse av geografisk område, mens «energi» og «kraft» indikerer at en identifiserer seg som et kraftselskap, og kan være en differensieringsstrategi i landskapet av relativt like organisasjoner.

Wæraas (et al., 2011) argumenterer for at dersom en organisasjon ikke tar høyde for institusjonelle verdier og nedarvede kulturelle trekk i arbeidet med omdømmehåndtering, vil skillet mellom substans og framreden bli stort, og troverdigheten svekkes. Troverdighet er nært knyttet begrepet om autentisitet, og refererer til noe som er «ekte, opprinnelig, originalt eller som har egenart» (Olseth, u.å.). Kraftselskaper har gått fra en rolle som offentlige forvaltningsorganisasjoner, helt utenfor ethvert marked med en forvaltningslogikk, til å konkurrere i et åpent marked, hvor andre typer handling er legitime, med en forretningslogikk. Et moderne kraftselskap er i dag en kombinasjon av minst to forskjellige logikker, og opererer i spennet mellom en forvaltningslogikk og forretningslogikk. I Nordkraft-konsernet løser de i dag både forvaltningsoppgaver i nettselskapet, og driver konkurranseutsatt virksomhet i kraftmarkedet. Kraftselskaper sine betingelser for omdømmehåndtering er gradvis endret, noe som blant annet påvirker hvilke logikker som styrer organisatorisk atferd, og kan skape en utfordring i deres omdømmehåndtering i forhold til aksept og forståelse i omgivelsene. I spennet mellom de to logikkene, synes dermed sentralt at de nedarvede identitetstrekkene hensyntas i omdømmearbeidet, for å skape troverdighet i omgivelsene.

2.2.2 Kultur

Hatch & Schultz (2002) mener at organisatorisk identitet må sees i sammenheng med kultur og image, for å kunne belyse hvilke interne og eksterne elementer som påvirker identiteten, og på hvilken måte. Konseptet «kultur» er et evolusjonært fenomen som muliggjør å kunne se mønstre i sosial atferd, og kan forklares som «et delt produkt av delt læring» (Schein & Schein, 2017, s. 6). Kultur er hva en gruppe har lært over tid for å overleve, vokse, håndtere eksterne faktorer og organisere seg. Kunnskapen resulterer i et mønster av tro, verdier og normer som etter hvert tas for gitt som grunnleggende antakelser, og har sterk innflytelse på en gruppes atferd. Schein & Schein (2017, s. 18) viser til tre analytiske nivåer av organisasjonskultur, herunder artefakter, verdier og normer, samt grunnleggende antakelser, rangert etter synlighet. Artefakter innebærer alle former for visuelle identitetsuttrykk og kan fortelle noe om kulturen i en organisasjon, selv om de ikke har et strategisk formål (Kvåle & Wæraas, 2017).

2.3 Strategisk kommunikasjon

Eksistensgrunnlaget og den historiske utviklingen til en organisasjon er en del av den organisatoriske identiteten, som forteller noe om hva virksomheten er og gjør (Wæraas et al., 2011). Dette er substansen til en organisasjon, som lar seg formidle til omgivelsene gjennom verbale og visuelle identitetsuttrykk. Dimensjonene substans og framtredden, danner et spenningsforhold som legger grunnlaget for arbeidet med omdømmehåndtering, slik det fremkommer trinnvis i omdømmeoppskriften. Strategisk kommunikasjon er definert som *«målrettet bruk av kommunikasjon av en organisasjon for å oppfylle sitt oppdrag»* (Hallahan et al., 2007, s. 3) og er gjennomgående i alle prosesser og faser av omdømmehåndtering. Kommunikasjon er et verktøy for å drive omdømmehåndtering og har til hensikt å forene og formidle elementene i en organisasjon sin identitet og omdømme, herunder dens substans og framtredden. Fombrun og van Riel (2004) identifiserte fem stjerne kvaliteter for å bygge og bevare et godt omdømme. De fem kvalitetene vektlegger at en organisasjon bør være synlig, unik, autentisk, åpen og transparent, og at en utviser konsistens mellom kommunikasjon og atferd. Fombrun og van Riel (2007) la til en sjettestjerne kvalitet om å være mottakelig. Prinsippet vektlegger at en organisasjon må tilpasse holdninger og atferd ut ifra omgivelser og interessenter sine tilbakemeldinger. Mottakelighetsprinsippet berører strategisk kommunikasjon ved at det fordrer en *«toveis symmetrisk kommunikasjon»* (Brønn et al., 2019, s. 243) for at en organisasjon skal kunne evne å balansere egne interesser mot andre sine interesser. Balansegangen mellom interesser innebærer en etisk avveining, i ordets rette betydning av hvordan en bør handle og hva som er det rette (Sagdahl, u.å.).

Målrettet og bevisst kommunikasjon kan utføres gjennom verbale og visuelle identitetsuttrykk, slik det beskrives i omdømmeoppskriften, hvor formidling er sentralt. Identitetsuttrykkene er meningsbærende symboler, og fungerer som strategiske verktøy. Både omdømmeoppskriften og kommunikasjonsprinsippene har til hensikt å bygge og vedlikeholde ønsket omdømme for en organisasjon, og omdømmeoppskriften skal være en måte for organisasjoner å redusere risiko på (Byrkjeflot, 2011). Omdømmetrenden belyser at en organisasjon bør være oppmerksom på oppfatninger i omgivelsene, og Fombrun (1996) vektlegger at en bør forsøke å påvirke disse i ønsket retning. Kunnskap om rådende oppfatninger i omgivelsene skaper et grunnlag for å drive forebyggende arbeid med organisatorisk omdømme, og kan fungere som en rettesnor for å unngå en omdømmekrise. Prosesser med omdømmebygging vil følgelig kunne være effektivt for forebygging av omdømmekriser.

2.3.1 Omdømmerisiko

Omdømmekriser er svært attraktive nyheter for mediehus som kan skape interessante overskrifter basert på feiltrinn, konflikter, skandaler eller kriser. En krise er en uventet hendelse som potensielt kan virke ødeleggende for en organisasjon (Bundy et al., 2017). En slik uventet hendelse kan blant annet true viktige verdier, fremtidig lønnsomhet, vekst og eksistensgrunnlaget til en organisasjon, og en fellesnevner i organisatorisk sammenheng for de fleste kriser er at en organisasjon sitt omdømme kan trues (Lerbinger, 2012). Dersom en krise utløser en respons fra offentligheten, kan den uventede hendelsen være alvorlig nok til å kategoriseres som en skandale (Thompson, 2000). En skandale kjennetegnes ved at det har forekommet brudd på normer, og innebærer at handlinger avsløres hvor en eller flere velger å kritisere handlingen i offentligheten, som vil kunne utgjøre en trussel mot et omdømme.

Enten det er snakk om en krise eller en skandale, kan begge scenarier medføre mulighet for tap eller skade, og innebærer følgelig hva Brønn et al., (2019, s. 20) definerer som «risiko». Dersom en organisasjon handler i strid med interessenter sine forventninger, utsettes for negativ publisitet eller ikke utviser samsvar mellom kommunikasjon og praksis, utgjøres en omdømmerisiko i form av tap av tillit og tiltro. Brønn et al., (2019) likestiller håndtering av omdømmerisiko med håndtering av forventninger, og vektlegger at samtlige i en organisasjon bør ha fokus på hvordan deres atferd og beslutninger påvirker organisasjonens omdømme.

2.3.2 Omdømmeforsvar

Lerbinger (2012) argumenterer for at krisehåndtering bør anses som en ledelsesmentalitet som anerkjenner at en krise kan forekomme når som helst. Krisekommunikasjon er et verktøy i krisehåndtering, som en etablert kriselederfunksjon kan ta i bruk. Dersom en organisasjon står ovenfor en situasjon eller hendelse som utgjør en omdømmerisiko, kan dette utløse et omdømmeforsvar. De kommunikative grep og handlinger som tas i en slik situasjon betegnes «krisekommunikasjon», med formål om å unngå skade av omdømmet. Retoriske forsvarsstrategier innen krisekommunikasjon kan kategoriseres mellom forsvarende og imøtekommende strategier (Benoit, 1995). Forskjellen mellom strategiene er hvorvidt, og i hvor stor grad, en organisasjon aksepterer skyld og ansvar for en hendelse. Taushet er ikke inkludert i de retoriske forsvarsstrategier, men er senere anerkjent som et virkemiddel i en kort periode for å avvikle en uønsket situasjon. Coombs (2009) vektlegger at stillhet er en passiv respons som fratrukker en organisasjon kontroll i en situasjon.

Coombs & Holladay (1996) identifiserer fire grunnleggende krisetyper, som innebærer ulykker, overtredelser, terrorisme og eksterne utilsiktede handlinger de kaller «faux pas». De grunnleggende krisetyper fungerer som rammer for å definere krisen. I teorien om situasjonell kriserespons vektlegger Coombs (2012) at valg av hensiktsmessig forsvarsstrategi bør gjøres basert på krisetype, kommunikasjonens hensikt og hvor stor omdømmetrussel en organisasjon står ovenfor. Omdømmetrusselen utgjøres av organisasjonen sitt eksisterende omdømme og tidligere krisehistorikk. En organisasjon vil underlegges høy grad av ansvar dersom en hendelse kunne vært unngått, og omdømmetrusselen øker parallelt med ansvarsgraden. Uavhengig av valg av forsvarsstrategi, bør ikke forsvarende og imøtekommende strategier kombineres. Coombs (2009) vektlegger at både form og innhold har en symbolsk funksjon ovenfor mottaker. En organisasjon bør kommunisere raskt, være imøtekommende, konsistent og transparent, og ikke minst ta et ansvar for å håndtere en krisesituasjon.

2.4 Corporate Social Responsibility

Brønn et al., (2019) vektlegger at en organisasjon sitt omdømme hviler på hver eneste ting en gjør. En vellykket kommunikasjonsstrategi ivaretar at det som kommuniseres samsvarer med den praksis som omgivelsene observerer og opplever, herunder «*hvem vi sier vi er, skal faktisk være den vi er*» (Brønn et al., 2019, s. 240). Det kan dermed virke vanskelig kommunisere seg ut av et dårlig omdømme, dersom prat og praksis ikke samsvarer, og det faktum at tillit er et resultat av atferd og ikke budskap. I arbeidet med strategisk omdømmehåndtering, kan det argumenteres for at et godt omdømme bør være et biprodukt, og ikke et mål i seg selv, for å forhindre at en organisasjon tar i bruk uetiske virkemidler (Brønn et al., 2019).

Et eksempel på et uetisk virkemiddel er å anvende initiativer for å oppfylle et samfunnsansvar, utelukkende som et verktøy for omdømmebygging. Organisasjoner sitt samfunnsansvar omfatter «*økonomiske, juridiske, etiske og skjønnsmessige eller filantropiske forventninger som samfunnet har til organisasjonen på et gitt tidspunkt*» (Carroll, 1979, s. 500). Et samfunnsansvar handler om å imøtekomme forventninger på de fire dimensjonene, eller komponentene, og definisjonen vektlegger at forventningene vil variere over tid. Carroll (1991, s. 42) illustrerer organisasjoner sitt samfunnsansvar i en pyramide.

Relasjonen mellom de fire komponentene er illustrert i en pyramide, og kan sammenlignes med Maslow (1943) sin rangering av grunnleggende menneskelige behov, der enkelte komponenter må være oppfylt før andre er av betydning. Den filantropiske komponenten er i utgangspunktet frivillig for en organisasjon å imøtekomme, men blir i økende grad ansett som en forventning. Komponentene er en oppfordring til at organisasjoner som kan, bør bidra til å dele av sitt overskudd til ideelle eller humanitære formål.

Antonymet til CSR, «*Corporate Social Irresponsibility*» (Jones. et al., 2009), beskriver uansvarlig bedriftsattferd, som kan medføre negative konsekvenser for individer, lokalsamfunn eller miljø. I mars 2023 ble det offentliggjort at Troms Kraft hadde kjøpt stadionnavnet til Alfheim Stadion i Tromsø, og kalt det Romssa Arena, blant annet for å fremme samisk språk og kultur gjennom idrett (Aarsæther et al., 2023). I mai 2023 gikk Troms Kraft ut med planer om å realisere vindkraftanlegg i Nord-Troms (Stenberg, 2023), som er i konflikt med reindriftsnæringen. Kritiske røster beskyldte Troms Kraft for «sportsvasking», men konsernsjefen avviste at stadionnavnet var «*avbøtende tiltak for reindriftsutøverne*» (Andreassen, 2023). Sett i lys av at Troms Kraft sitt nettselskap byttet navn til «Arva» i 2020, som også er et samisk navn, ble det nye stadionnavnet også omtalt som «samevasking» (Lægland & Fiskum, 2024). Troms Kraft sine initiativer beskrives som et forsøk på å «*samifisere seg selv*», gjennom samisk språk og kultur, når kraftselskapet har planer om å bygge ut vindkraft i reindriftsområder.

Dersom omgivelsene ikke opplever at kommunikasjonen av samfunnsansvar står i samsvar med identiteten, kan det oppfattes som organisatorisk hykleri (Brunsson, 1989), altså en dekopling mellom substans og framreden. Kommunikasjon av samfunnsansvar kan eksempelvis oppfattes som pynt, som skal dekke over andre aktiviteter som kan være negativt for omdømmet. Kommunikasjon av samfunnsansvar kan følgelig slå tilbake på organisasjonen og være uheldig for omdømmet, og Brønn et al., (2019) viser til at mottakere har en tendens til å sette spørsmålstegn ved organisasjoner sine motiver. Uavhengig av hva som var motivet til Troms Kraft, belyser «Romssa Arena» den vanskelige balansegangen i kommunikasjon av samfunnsansvar, og at CSR-initiativer kan oppleves som uansvarlig bedriftsattferd.

Det er lite forskning på sammenhengen mellom CSR, omdømme og økonomisk gevinst, men Røvik fremhever (2007, s. 206) at en av grunnene til organisasjoners økende opptatthet av CSR er «rett og slett at det kan bli dyrt å la være», da med hensyn til omdømmet. Det er i dag sterke normer og oppfatninger i omgivelsene at organisasjoner bør og skal opptre samfunnsansvarlig, og en risikerer å miste konkurransefortrinn og økonomisk gevinst ved å ikke imøtekomme disse. Dagens organisasjoner står ovenfor et økende krav om etisk atferd, tillit, troverdighet og åpenhet fra omgivelser og interessenter (Brønn et al., 2019). Kommunikasjonsbyrået Apeland vektlegger at virksomhetene som gjør det godt på Traction-målingene, er gode til å tilpasse seg forventninger i samfunnet (Skurdal, 2023).

CSR-trenden belyser følgelig at organisasjoner i stadig større grad holdes ansvarlige for hvordan de opptrer i samfunnet, og Skurdal (2023) vektlegger at «*Omdømmetankegangen gjør at bedrifter først og fremst slutter opp om verdiene de fleste deler*». Brønn et al., (2019, s. 281) viser til at det er dokumentert at forbrukere favoriserer organisasjoner som «*utviser ansvarlig atferd*». Forventninger vil variere på tvers av land og kulturer, men forventninger som ikke innfris, vil kunne medføre negative konsekvenser for en organisasjon. Ansvarlig atferd henger i dag tett sammen med begrepet om en bærekraftig utvikling. Begrepet har vært anvendt i mange år, og Verdenskommisjonen (1987, s. 16) forklarte at en slik utvikling «*oppfyller dagens behov uten at det går på bekostning av fremtidige generasjoners evne til å dekke sine egne behov*». I vestlig kultur vil det eksempelvis i dag ikke være legitimt, for et kraftselskap som Nordkraft, å drive utbygginger som truer klima og miljø. Bærekraftbegrepet består av tre likestilte elementer, herunder klima og miljø, økonomi og sosiale forhold, hvor det er sammenhengen mellom de tre dimensjonene som utgjør bærekraft i praksis (FN-sambandet, 2023). Klima og miljø er ofte elementet som får mest oppmerksomhet i debatter, og et viktig premiss i denne oppgaven er at en bærekraftig utvikling innebærer langt mer enn miljøtiltak.

2.5 Nordkraft-konsernet

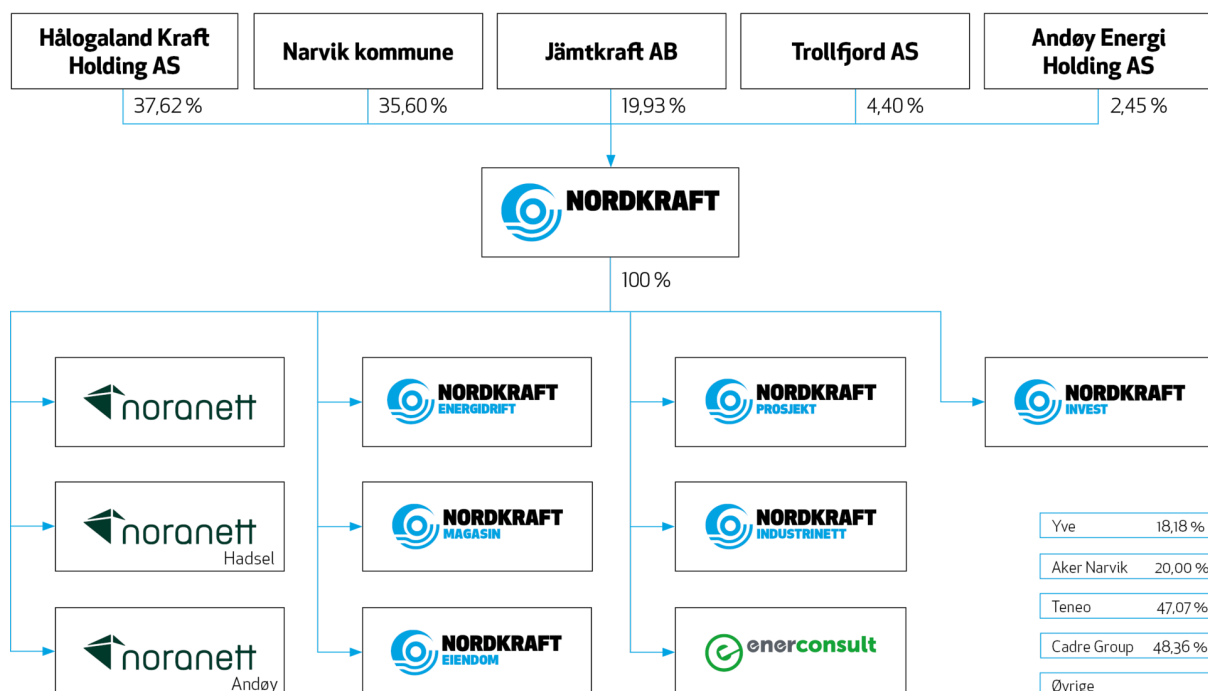
Nordkraft er et konsern med omtrent 270 ansatte fordelt på ulike avdelingskontorer i Harstad, Risøyhamn, Grovfjord, Ballangen og Stokmarknes, og hovedkontoret ligger i Narvik.

Forretningsmodellen er «*utvikling, produksjon og distribusjon av fornybar energi*»

(Nordkraft, u.å.-b). Konsernet produserer rundt 2,4 terrawattimer vann- og vindkraft årlig, og omsetter for omtrent 1 milliard i året. Nordkraft hadde i flere år økonomiske utfordringer, og da Eirik Frantzen tiltrådte som administrerende direktør i 2013, gjennomførte han en større omstilling. Omstillingen innebar å kutte kostnader, nedbemanning og ny konsernstruktur (Melby, 2013).

I dag er Nordkraft summen av flere selskap og har de siste tre årene vært gjennom to større fusjoner, herunder en kraftfusjon og en bredbåndsfusjon. Nordkraft fusjonerte med Hålogaland Kraft i 2020, med virkning fra 1. januar 2021 (Nordkraft, 2021). I 2022 fusjonerte konsernet med Trollfjord og Andøy Energi, som la grunnlaget for et eget bredbåndskonsern, eid av Nordkraft, Hadsel kommune og Andøy kommune (Nordkraft, 2022a). Eierandeler per 2024 vises i organisasjonskartet (figur 1). Hålogaland Kraft Holding (HLK Holding) eies av kommunene Harstad, Tjeldsund, Kvæfjord, Gratangen, Ibestad og Lødingen. Jämtkraft AB eies av tre svenske kommuner. Trollfjord AS eies av Hadsel kommune, og Andøy Energi Holding AS er eid av Andøy kommune. Nordkraft er med andre ord et offentlig heleid selskap.

Figur 1 Organisasjonskart Nordkraft (Nordkraft, u.å.-c).



Konsernet har fire forretningsområder (figur 1), hvorpå de respektive områder er satt ut i datterselskaper, representert med egne visuelle identitetsuttrykk. Nettselskapene «Noranett» er tre nettselskaper med kraftnett i nordre Nordland og søndre Troms (Noranett, u.å.), og er heleid av Nordkraft. Nettselskapene har omtrent 52 000 nettkunder i 10 kommuner. Noranett har monopol i områdene de opererer basert på gitt konsesjon (Energifakta, 2024b). Nettselskapene er ansvarlige for å distribuere strøm til kundene og har pålegg om å holde nettleien lav, med strenge regler for prising av tjenester og leveranser. Nettselskapene har dermed ikke økonomiske muligheter for å ta kostnader som sponsorvirksomhet, og dette er lagt i de konkurranseutsatte selskapene.

Et annet forretningsområde er produksjon og energidrift, herunder vindmøller, småkraftverk og solceller. Produksjon og energidrift er et kommersielt forretningsområde som er regulert gjennom lovverk, og basert på konsesjonskraft, med krav om å ikke selge ut til eksterne. Strømforsyning til sluttbrukere går gjennom Polar Kraft, som selger strømmen (Polarkraft, 2022). Polar Kraft er en del av og en merkevare i overbyggingskonsernet Yve, der flere sluttsalgsselskaper ligger inne (Andersen, 2021). Strømsalgskonsernet Yve er et resultat av fusjoner mellom flere lokale virksomheter, og Nordkraft eier like under 20 % (Proff, u.å.). Støy rundt prising, eksempelvis skjulte priser som Apeland fremhevet, påvirker med stor sannsynlighet Polar Kraft, og ikke Nordkraft, sitt omdømme. Nordkraft Fiber er organisert på tilsvarende måte som Yve, hvor Nordkraft med 47,07 %, eierandel har gått inn i et selskap sammen med Trollfjord og Andøy Energi Holding (Nordkraft Fiber, u.å.). Nordkraft har også tilknytning til andre selskaper og forretningsområder. Konsernet har inngått et samarbeid med Aker Horizons for industriutvikling, med bedre utnyttelse av kraft og økt produksjon, med fokus på bærekraft (Nordkraft, 2022b). Nordkraft har eierskap i et selskap som heter Cadre, som skal bygge ut og drifte småkraft, samt grønn verdiutvikling (Nordkraft, 2022c). Nordkraft eier Enerconsult, som er en uavhengig rådgivningsbedrift som blant annet arbeider med energieffektivisering og bærekraft (Enerconsult, u.å.).

Nordkraft har en rekke lovverk å forholde seg til og skal effektivere myndighetene sine reguleringer, og mye av virksomheten i de fire forretningsområdene styres og reguleres følgelig gjennom Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) og Reguleringsmyndigheten for energi (RME). Et eksempel på dette er hvordan en skal prissette nettleie, som nettselskapene må følge, hvor avvik sanksjoneres med blant annet bøter. Som lokal nettsjef er det Noranett sitt ansvar å forklare kunder og forbrukere hvordan dette fungerer, selv om det er staten som ønsker å innføre ordninger for å stimulere til lavere strømforbruk.

For prosesser med utbygging av vann- og vindkraft, er det NVE som behandler konsesjoner. NVE (2015) leder nasjonal forvaltning og beredskap for kraftforsyning, og er underlagt Energidepartementet. Direktoratet har blant annet ansvar for å forvalte nasjonale vann- og energiresurser, og skal sikre miljøvennlig forvaltning av vassdragene, effektiv kraftomsetning, kostnadseffektive energisystem og bidra til effektiv energibruk. Direktoratet er sentralt i nasjonalt beredskapsarbeid tilknyttet kraftforsyningen. NVE behandler søknader om konsesjoner for utbygging av kraftstasjoner, kraftlinjer, regulering av vassdrag og andre installasjoner i kraftforsyningen. NVE arbeider for å redusere klimagassutslipp og tilpasse samfunnet klimaendringer.

Av relevans for Nordkraft sine forretningsområder nevnes vassdragsreguleringsloven (1917), med Energidepartementet som ansvarlig departement, som *«etablerer en ordening med konsesjon for vassdragsreguleringer som gjennomføres for å øke produksjon av elektrisk energi»* (Askheim, u.å.). Styringsmekanismene for produksjon av vann baseres på bestemmelser i denne loven, samt vannfallrettighetsloven (1917, § 1). I tillegg nevnes energiloven, som skal sikre at prosesser med kraftforsyning foregår på en *«samfunnsmessig rasjonell måte»* (Energiloven, 1991, § 1-2). I dette inngår både kvantifiserbare hensyn og ikke-kvantifiserbare hensyn, slik som natur og miljø. Loven skal effektivisere kraftmarkedet og bedre organisering av energiforsyningen. Underlagt Landbruks- og matdepartementet nevnes reindriftsloven, som skal tilrettelegge for bærekraftig reindrift. Formålet er å beskytte samisk kultur, tradisjon og sedvane, og loven skal *«gi grunnlag for en hensiktsmessig organisering og forvaltning av reindrift»* (Reindriftsloven, 2007, § 1). Samisk befolkning har rett til å utøve reindrift i henhold til tradisjoner innenfor deler av blant annet Finnmark, Troms og Nordland, i loven kalt *«det samiske reinbeiteområdet»* (Reindriftsloven, 2007, § 1).

De to siste årene har kraftselskapene stadig måtte betale mer til staten av inntekter fra vannkraft og vindkraft som følge av økning i grunnrenteskatten. Grunnrenteskatt på vannkraft og landbasert vindkraft er ordninger *«for å sikre fellesskapet inntekter fra utnyttelsen av naturressursen»* (Energifakta Norge, u.å.). I 2022 økte grunnrenteskattesatsen på vannkraft fra 37 % til 45 % (Finansdepartementet, 2022). I oktober 2023 la regjeringen frem et justert lovforslag om innføring av grunnrenteskatt på landbasert vindkraft (Innst. 124 L (2023–2024)). Lovforslaget endte med et forlik på Stortinget med ikrafttredelse fra 1. januar 2024 (Bahr, 2023). Vertskommunene får dermed halvparten av bruttoinntektene, og staten vil den første tiden ha marginale inntekter, blant annet som følge av romslige overgangsordninger for næringen.

2.5.1 Utbygginger

NVE meddelte konsesjon til Vesterålskraft Vind AS for utbygging av Ånstadblåheia vindpark i 2012 (NVE, u.å.). Vedtaket ble påklaget av Vern Ånstadblåheia og Lafjellet, og Norges Miljøvernforbund (Olje- og energidepartementet, 2013), med bakgrunn i at Nordland hadde et kraftoverskudd med begrenset overføringskapasitet, og klagen inneholdt bekymringer vedrørende konsekvenser for natur, miljø, reiseliv og alpinanlegget i nærheten (NVE, 2012). Olje- og energidepartementet ga endelig konsesjon i 2013, anleggsarbeidet hadde oppstart i 2017 og vindkraftverket ble satt i drift i 2018 (Nordkraft, u.å.-d). Ånstadblåheia er eneste vindpark i Vesterålen, og er svært synlig midt på Sortland. Etter vindparken ble realisert, fremkommer fremdeles bekymringer vedrørende sikkerhet for brukere av det nærliggende alpinanlegget, gjennom oppslag i media (Lysvold, 2022). Olje- og energidepartementet ga konsesjon til Sørfjord vindpark i 2015, som på daværende tidspunkt var tilhørte Tysfjord kommune (Nordkraft, u.å.-a). Vedtaket ble først påklaget i 2012 av samiske interesser, begrunnet i forringelse av mulighet for å drive tradisjonell reindrift i området (NVE, 2013), hvorpå Nordkraft blant annet foreslo to alternative løsninger for å imøtekomme klagerens bekymringer (Olje- og energidepartementet, 2015).

Per mai 2024 arbeider Nordkraft med regulering av flere tomter, som ikke er ferdigstilt. Konsernet arbeider blant annet med klargjøring av en industritomt i Kvanndalen, i Narvik kommune, hvor konsernet eier 20 % og Aker Horizons 80 % (Ellingsen, 2023). Av planer som ikke er realisert, nevnes tilrettelegging for datalagringscenter på Straumsmo i Bardu kommune, samt fire initiativ for vindkraftutbygging i Finnmark, med bakgrunn i «Kraft- og industriløft for Finnmark». Fortum Nordkraft Vind (FNV) er tiltakshaver i vindkraftprosjektene, et selskap som er eid 50% av finske Fortum og 50% av Nordkraft (Nordkraft, personlig kommunikasjon, 8. mai 2024). Vindkraftprosjektene er lagt til Skarvberget i Porsanger kommune, Reinelva i Nordkapp kommune, Kvaløya i Hammerfest kommune og Bjørnviktuva i kommunene Lebesby og Gamvik. Prosjektene på Skarvberget og Reinelva er nært geografisk, innen samme reinbeitedistrikt, på hver sin side av kommunegrensene. Nordkapp (FNV, 2024a), Hammerfest (FNV, 2024b) og Gamvik (FNV 2024c) kommune har ikke behandlet planinitiativ på politisk nivå ennå.

Siden 2019 har Nordkraft arbeidet for å tilrettelegge for etablering av et datalagringscenter på Straumsmo, og saken intensiverte seg i media i 2024, som følge av at regulering av tomten skulle avgjøres i kommunestyret i Bardu i april. Reguleringssaken ble først kritisert av en

nabo i januar 2024, gjennom et Facebook-innlegg, som viste til lovnader gitt av Nordkraft under det første møtet, om at etableringen av senteret ville medføre store ringvirkninger i forhold til arbeidsplasser, hvorav kritikerne mente det i realiteten ikke vil være snakk om mer enn fem til ti arbeidsplasser (Mogaard, 2024a). Kritikken vitner om en bekymring i forhold til naturvern, ettersom utbygging og etablering av et slikt datasenter vil beslaglegge store naturområder, i en kommune som allerede har avgitt store naturområder til Forsvaret og vannkraftutbygging, men kritikken var i hovedsak rettet mot kommunale politikere.

En uke før saken skulle behandles i kommunestyret, ble det opprettet en underskriftskampanje, ettersom at naboer fikk vite at Nordkraft skulle avholde et informasjonsmøte med politikerne kvelden før endelig behandling av saken. Kritikere vektla at «[...] *men inviterer ikke til åpent folkemøte for både politikere og innbyggere. Dette utfordrer åpenhet og likebehandling*» (Mogaard, 2024b). Nordkraft presiserer at de hadde to møter den uken, og deltok på faste møter som partiene har i forkant av kommunestyremøtene. Underskriftkampanjen sitt budskap var at «*Bardu kommunestyre bør avvise planforslag [sic] detaljregulering datasenter Straumsmo*», og kampanjen mottok 204 underskrifter (Mogaard, 2024b). Nordkraft kritiseres blant annet for å ha inngått opsjonsavtaler med enkelte grunneiere, før de inviterte til informasjonsmøte med flere aktuelle grunneiere. 24. april 2024 ble det klart at kommunestyret i Bardu utsetter et vedtak i saken (NRK, 2024a).

1. mars 2024 besluttet kommunestyret i Porsanger at FNV får starte en områderegulering, inkludert konsekvensutredninger, for å bygge vindkraftverk på Skarvberget, til tross for tidligere demonstrasjoner utenfor kommunehuset (Bjørkmann, 2024). Tiltakshaver trenger fremdeles at kommunen sier ja til planforslag og konsesjon etter energiloven fra NVE, før de kan realisere utbyggingen. Allerede i de tidlige faser er det motstand fra de berørte, både i Porsanger, og i Nordkapp kommune. Reindriftsutøvere har uttalt at det kan bli større enn Fosen-saken, og gått hardt ut i sosiale medier, eksempelvis ytres følgende i et Facebook-innlegg; «*Jaså, 2 stk. vindpark i våres sommerbeite? Da e det bare å få tak i sprengstoff*» (Persen, 2023a). Området til regulering i Porsanger ligger midt i et sommerbeite, noe som i stor grad påvirker reindriftsutøvere, «*De kan like gjerne bygge opp et gasskammer også i samme slengen, for et liv uten reindrift er verdiløst for meg*» (Øksnes, 2024). En reindriftsutøver uttalte at «*Jeg utelukker ikke vold, men jeg håper ikke at det går så langt at vi må ty til vold*», samt at «*Og pengene kommer vel til å gå til utlandet uansett [...]*» (Øksnes, 2024). Nordkraft svarer at de har hatt møte med siida-lederen, og at de er enige om å være uenige, men at det var en åpen prat og god samtale (Øksnes, 2024).

3 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet redegjøres det for forskningsmetoden som er anvendt for innsamling av empiri, og valg av metode for analyse. Valg av metode er foretatt på bakgrunn av problemstilling og forskningsspørsmål, og det redegjøres først for vitenskapsteoretisk perspektiv. Valg av forskningsstrategi og forskningsdesign drøftes med bakgrunn i fenomenet som studeres. Dernest presenteres beslutninger om valg av metode for datainnsamling, før kvalitetskriterier drøftes og hvordan fenomenet er operasjonalisert i prosjektet. I kapittelet presenteres hvordan gjennomføring av datainnsamling har foregått, samt refleksjoner angående overførbarhet og etikk. Kapittelet avsluttes med en redegjørelse av metoder og teknikker som er anvendt for analyse av datamaterialet, og fremgangsmåte i analyseprosessen.

3.1 Valg av metode

Det sentrale begrepet i problemstillingen, «omdømmehåndtering», har til formål å påvirke oppfatninger av organisasjonen og styrke tilliten i omgivelsene. Med kvantitative metoder undersøkes antall forekomster eller mengder, mens kvalitative metoder anvendes for å undersøke hvordan noe skjer, oppleves eller faktisk er (Kvale & Brinkmann, 2015).

Omdømmefenomenet kjennetegnes av at det er sosialt konstruert gjennom meningsdannende prosesser, slik det kommer frem av de ulike definisjoner av begrepet. Samtidig er det et subjektivt fenomen, som ikke eksisterer i en kvantifiserbar eller håndgripelig form.

3.1.1 Vitenskapsteori

Omdømmefenomenet konstrueres og opprettholdes i sosiale prosesser, og eksisterer ikke uavhengig av sin kontekst. Et omdømme har ingen iboende egenskaper, det er mottaker som tillegger fenomenet en mening. Et omdømme kan være tvetydig, og vil ikke være det samme hos ulike mottakere. Det er samtidig et «flytende» fenomen, og ulike spilleregler for å oppnå ønsket og godt omdømme vil variere på tvers av ulike kulturelle og sosiale kontekster, hvor historiske elementer vil spille inn. Konteksten er en betingelse i forskningsprosessen, og kunnskapsidealet i undersøkelsen er subjektivistisk, noe som muliggjør ulike forståelser og innebærer rom for tolkning. Et subjektivistisk kunnskapsideal impliserer en konstruktivistisk ontologi, herunder hvordan den delen av virkeligheten som gjøres til gjenstand for undersøkelse forstås (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

For å få kunnskap om fenomenet, legges et sosialkonstruktivistisk perspektiv til grunn for epistemologisk orientering. Et slikt perspektiv tilsier at gyldig kunnskap i undersøkelsen baseres på subjektene som deltar i konstruksjonen av Nordkraft sin omdømmehåndtering og deres virkelighetsforståelse. Et subjektivistisk kunnskapsideal impliserer samtidig rom for tolkning i oppfatninger av virkeligheten, og fenomenet kan oppleves ulikt for ulike aktører. En studie av omdømmehåndtering plasseres i et sosialkonstruktivistisk perspektiv som følge av at det ontologisk kjennetegnes av konstruksjon og opprettholdelse i sosiale prosesser, og epistemologisk er det virkelighetsoppfatningen til subjektene i konstruksjonen som er gjeldende.

3.1.2 Forskningsstrategi

Det eksisterer forskning og kunnskap om strategisk kommunikasjon og kommunikasjonsprinsipper for å bygge og bevare et godt omdømme. Undersøkelsen bygger på et teoretisk rammeverk, samtidig som det avpasses i henhold til konteksten som fenomenet studeres i. Forskingen i prosjektet skal skape en forståelse for hvilke strategier Nordkraft har anvendt i sin omdømmehåndtering de siste årene, og ettersom det eksisterer kunnskap av relevans for problemstillingen og forskningsspørsmålet, er det valgt en abduktiv forskningsstrategi. Undersøkelsen tar utgangspunkt i en problemstilling, og er følgelig ikke helt åpen og eksplorativ, men det er heller ingen forutbestemte hypoteser som skal testes. En abduktiv forskningsstrategi muliggjør at det kan foretas justeringer underveis i prosjektet, basert på datainnsamlingen og tilegnet ny kunnskap. Undersøkelsen vil bringe ny forskning om forebyggende omdømmehåndtering.

3.1.3 Forskningsdesign

For å unngå metodiske motsigelser, drøftes og avklares forskningsdesignet i prosjektet. Problemstillingen og forskningsspørsmålene bygger på et spørsmål om «hvilke», noe som krever analyser for å kunne beskrive og øke forståelsen av fenomenet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Et forskningsprosjekt har gjerne enten mange enheter, eller mange variabler (Jacobsen, 2005). Enheter er eksempelvis organisasjoner eller mennesker, mens variabler viser til egenskapene ved enhetene. I denne undersøkelsen søker en å gå i dybden av fenomenet, noe som fordrer en kvalitativ tilnærming for å kunne undersøke egenskapene ved omdømmehåndtering i henhold til et sosialkonstruktivistisk perspektiv.

I undersøkelsen er det lagt opp til et intensivt design, med én enhet og flere variabler. For undersøkelsesdesign ble casestudie valgt, ettersom dette er en form for undersøkelse som studerer et fenomen i dybden, og innenfor sin kontekst (Yin, 2014). Nordkraft skiller seg fra flere virksomheter i samme bransje ved å ikke ha mottatt kritikk i media, og kontekstavhengig kunnskap vil være av relevans, noe casestudier som undersøkelsesdesign muliggjør (Flyvbjerg, 2006). Prosjektet er en «singel»-casestudie (Yin, 2014) hvor konsernet er undersøkelsenheten. Variabler i prosjektet vil vise til egenskaper ved fenomenet i enheten, herunder strategier, tiltak, prosesser og kommunikasjon, hvorpå verdier av variablene måles hos relevante aktører i konsernet. Casen utgjøres av konteksten rundt kraftbransjen, som i økende grad er intensivert siden 2021, med «strømpriskrisen» som startskudd. Oppgaven er avgrenset i tid fra 2017, med fokus på håndtering av omdømme i tidsrommet fra 2021. Avgrensning i tidsperiode dekker utbyggingsprosessene av Ånstadblåheia vindpark, med 14 vindturbiner, i Sortland kommune og Sørfjord vindpark, med 23 vindturbiner, i Hamarøy kommune. Tidsperioden dekker også reguleringsarbeid og klargjøring av industritomter i Kvanndalen i Narvik kommune og på Straumsmo i Bardu kommune, samt utbyggingsplaner av vindkraftverk på Skarvberget i Porsanger kommune. Utbygging av Nygårdsfjellet vindpark i Narvik kommune dekkes ikke, da det ble satt i drift i 2006 og 2011 (Nordkraft, u.å.-e).

3.1.4 Datainnsamling

Prosjektet søker å identifisere hvilke strategier som inngår i vellykket forebyggende omdømmehåndtering, og er en kvalitativ studie ettersom det søker å studere fenomenet i en bestemt kontekst. For å frembringe empiri som kan bidra til å besvare problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål, kreves kvalitative metoder for å gi en økt forståelse av fenomenet. I lys av et subjektivistisk kunnskapsideal, er kvalitative individuelle intervjuer formålstjenlige i dette prosjektet. Et intervju kan forklares som en samtale som har en form for struktur og en spesiell hensikt (Kvale & Brinkmann, 2015). En annen kvalitativ datakilde er dokumentstudier, som kan bidra til økt forståelse i empiriske studier basert på eksisterende materiale. Justesen og Mik-Meyer (2010, s. 123) definerer et dokument som «*data som består av ord og/eller bilder, som er nedfelt uten forskerens intervensjon*», og definisjonen dekker interne dokumenter og eksterne medieoppslag. Selv om dokumentene er uten forskerens intervensjon, har de ingen iboende verdi og krever fortolkning for å tillegges en betydning og mening. Dokumenter vil kunne frembringe bakgrunnsinformasjon som kan drøftes ytterligere med informantene, belyse oppfatninger og nyanserte beskrivelser av Nordkraft.

3.1.5 Kvalitetskriterier

Begrepene «validitet» og «reliabilitet» fremheves som uunnværlige kvalitetskriterier i forskningsprosjekter (Justesen & Mik-Meyer, 2010), som beskriver prosjektet sin gyldighet og pålitelighet. Validitet belyser hvorvidt datamaterialet er relevant for problemstillingen, og reliabilitet uttrykker påliteligheten til datainnsamlingen og materialet. Kvalitetskriterier i prosjektet er begrepsvaliditet, indre validitet, metodisk triangulering og transparens.

Begrepsvaliditet viser til at det er samsvar mellom egenskapene ved omdømmebegrepet og hvordan det er målt, og indre validitet belyser at prosjektet er gjennomført på en forsvarlig måte slik at det er sammenheng mellom årsak og virkning.

Flere datakilder anvendes slik at det skapes et nyansert og et så virkelighetsnært bilde av konsernet sin omdømmehåndtering som mulig. Datatriangulering anvendes i undersøkelsen for å sikre at datamaterialet er pålitelig, og for å kontrollere gyldigheten til resultatene (Sverdrup, 2002). Reliabilitet viser til sikkerhet og nøyaktighet av hvordan resultater og funn frembringes, og kvalitetskriteriet om transparens skal sikre sammenheng i denne prosessen. I lys av et sosialkonstruktivistisk perspektiv fremheves «*refleksivitet*» (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 49), som belyser at forskeren sin posisjon og erfaring er av betydning for studien, hvorpå refleksjoner er et vilkår som bevisstgjøres, og regnes ikke som en feilkilde. Et godt utført prosjekt kjennetegnes gjerne av sammenheng og konsistens, og for at dette skal være mulig å vurdere, kreves transparens. Fundamentet for validitet og reliabilitet hviler på transparens og systematikk, og i de kommende analyser gjøres tydelige skiller mellom beskrivelser gjort av informantene, og forskeren sine egne tolkninger.

3.1.6 Operasjonalisering

Problemstillingen og forskningsspørsmålene ble operasjonalisert gjennom en intervjuguide, og operasjonalisering viser til en forbindelse mellom forskningsspørsmålet og målingsapparatet. Intervjuguiden har til hensikt å sikre at det knyttes forbindelser mellom teori og empiri, og er et verktøy for intervjuer i intervjusituasjonen. Det ble utarbeidet tretten spørsmål, i fem ulike kategorier med hver sin hensikt. Utsendt intervjuguide (vedlegg 1) belyser hvilke begreper som er anvendt i datainnsamlingen, for ivaretagelse av begrepsvaliditet og indre validitet. Spørsmålene i de ulike kategoriene ble utarbeidet for å skape en relasjon og trygghet for intervjuobjektet, og for å skape logiske overganger til spørsmål knyttet til problemstillingen.

Subjektivitet ble vektlagt i spørsmålsstillingen ved å anvende formuleringer slik som «hvordan forstår du» og «hva tror du», fremfor «hva er årsaken til», for å stimulere til egne tanker og refleksjoner. For å undersøke problemstillingen skisserer intervjuguiden at informantene først ble bedt om å forklare hvordan de forstår begrepet omdømme, før de ble bedt om å beskrive Nordkraft sitt omdømme i dag. Deretter ble de bedt om å utdype hva de tror årsakene til at konsernet har et slikt omdømme. Informantene ble så spurt om de har vært direkte involvert i arbeid som berører konsernet sitt nåværende omdømme, og eventuelt hvordan. Nøkkelspørsmål opp mot problemstillingen er eksempler på hvilke situasjoner Nordkraft har vært særlig proaktive i forhold til omdømmehåndtering, hvor opptatte de er av omdømme internt i konsernet og om de uroer seg for et dårlig omdømme. Informantene ble bedt om å beskrive konkret hvordan selskapet proaktivt jobber for å styrke eller bevare sitt omdømme, og hvilke tiltak som gjøres for å styrke og bevare et godt omdømme. Det ble undersøkt hvilke refleksjoner informantene gjør seg vedrørende hvorvidt Nordkraft sin omdømmehåndtering skiller seg fra andre konkurrenter. Begrepet om omdømmehåndtering omfatter flere prosesser, og begrepet ble operasjonalisert ved å stille spørsmål som fikk informantene til å beskrive situasjoner som dekker flere av de ulike prosessene, basert på sin egen forståelse av omdømmebegrepet. Operasjonaliseringen av omdømmebegrepet, gjennom dekkende og riktige spørsmål, sikret at informantene skulle kunne utgi relevant og korrekt informasjon om problemstillingen og forskningsspørsmålene, basert på deres forståelse.

3.2 Gjennomføring

I forkant av intervjuene ble det utført flere søk i det digitale mediearkivet «Retriever», for å avdekke hvorvidt konsernet sitt inntrykk stemte vedrørende manglende kritikk i media. Organisasjonen sine hjemmesider ble gjennomgått, for å undersøke deres selvpresentasjon gjennom ulike former for identitetsuttrykk. Det ble utført nye søk i Retriever etter gjennomføring av intervjuer, som følge av ny tilegnet informasjon om prosesser, som ga opphav til nye søkeord og søkekombinasjoner. Det ble undersøkt totalt 46 ulike søk som kan relateres til Nordkraft, de nevnte utbyggingsprosesser og planer fremover (vedlegg 4). De innledende søkene i forkant av intervjuene ble gjennomført på nytt, som følge av tidsrommet mellom datainnsamlingene. De nye søkene ble også gjennomført for å validere informantene sine beretninger. Funn som er vektlagt (vedlegg 4) anses som relevant for bakgrunnen for oppgaven, informasjon fra innsamlet data eller utfordringer fremover.

For seleksjon av informanter, ble det, etter sonderende samtaler med to informanter i konsernet, innledningsvis valgt ut seks intervjuobjekter som med sikkerhet hadde kjennskap til Nordkraft sin omdømmehåndtering. Intervjuguiden skisserte opp at hvert intervju ble avsluttet med et spørsmål om det var andre i organisasjonen som kunne bidra til å belyse forskningsspørsmålet. Det ble ikke stilt noen krav i seleksjonsprosessen av intervjuobjekter eller hva det endelige utvalget skulle bestå av, annet enn at informanter skulle ha kjennskap til omdømmehåndtering, utbyggingsprosesser eller håndtering av kritikk i media. Utvalget av informanter skulle bidra til å gi omfattende beskrivelser av prosesser og hvilke tankeganger som ligger til grunn for konsernet sin omdømmehåndtering. De seks informantene ble informert av en kontaktperson i konsernet om at de var ønsket til intervju, før de mottok innkalling via e-post. E-posten inneholdt en kort beskrivelse av formålet med prosjektet, vedlagt intervjuguide og et informasjonsskriv om samtykkeerklæring. Samtykkeerklæringen (vedlegg 2) som informantene mottok, inneholdt blant annet informasjon om hva deltakelse i undersøkelsen ville innebære for dem. Nærmest samtlige informanter hadde forslag til andre personer i konsernet som kunne bidra med relevant informasjon i undersøkelsen, og datamaterialet besto til slutt av informasjon innhentet fra tretten informanter.

Intervjuene ble gjennomført som telefonintervjuer i løpet av november og desember 2023, med varighet mellom 40 og 60 minutter. Intervjuguiden fungerte som et rammeverk, men spørsmålsstillingen ble justert i henhold til dialogen med intervjuobjektet, hvorav kronologi i henhold til intervjuguiden ikke ble vektlagt. Formålet med intervjuet ble klargjort ved oppstart, og det ble informert om det ikke ble gjort lydopptak. Valg om å transkribere i sanntid ble gjort for å unngå etiske utfordringer med oppbevaring av lydopptak, og for at informantene skulle kunne føle at de kunne snakke fritt, slik som i en samtale, uten å måtte overveie sine ord i for stor grad. Ved oppstart av samtlige intervjuer, ble det informert om at samtlige informanter forblir anonyme, med unntak av administrerende direktør, og at alle eventuelle sitater sendes på e-post før de publiseres. For å sikre kvaliteten på innholdet i intervjuene, ble det gjennomført selvkorrigerende intervjuer ved å kontrollere informantene sine meninger fortløpende, for å undersøke hvorvidt en hadde foretatt riktige fortolkninger av informantene sine beretninger. Flere informanter ytret ved oppstart av intervjuet, at de mest sannsynlig ikke hadde noe nyttig å bidra med i undersøkelsen, ettersom de ikke arbeidet direkte med omdømmehåndtering i konsernet. Inntrykket er at informantene forstod spørsmålene godt, og at samtlige informanter hadde verdifull informasjon, på hver sin måte, opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Systematikken i intervjuene gjorde at informantene først måtte reflektere over omdømmebegrepet, før begrepet om omdømmehåndtering ble operasjonalisert gjennom praktiske spørsmål i forhold til hvordan relevante tiltak gjennomføres i konsernet. Omdømmebegrepet ble ikke definert av intervjuer, og informantene ble bedt om å selv sette ord på begrepet. Avgrensningskriteriet for intervjuet var når intervjuer opplevde at informanten hadde besvart de sentrale spørsmål opp mot problemstillingen. Intervjuene ble avsluttet når samtlige spørsmål i intervjuguiden ble besvart, og i tilfeller hvor informantene gjentok seg selv, ble intervjuet forkortet ved at enkelte spørsmål ble sløyfet. I intervjuer der informantene ved oppstart uttrykte at vedkommende hadde dårlig tid, ble spørsmål 1 og 2 sløyfet. For å operasjonalisere fremdriften i intervjuet, ble spørsmål 4 og 5 i utsendt intervjuguide slått sammen. For å stimulere til praktiske svar, ble følgende spørsmål lagt til; «Har du vært involvert i noe arbeid som berører årsakene til selskapets omdømme?», som dermed er nummer 6 i gjennomføringen. Spørsmål 6 ble sløyfet dersom informantene tidligere hadde besvart et spørsmål med å fortelle om arbeid utført i lys av sin rolle.

Intervjuguiden var som sådan veiledende for å skape en god samtale, og spørsmål ble i enkelte tilfeller sløyfet for at informantene ikke skulle få et inntrykk av at deres svar på de foregående spørsmål ikke var notert eller «verdifulle». Intervjuguide som ble anvendt i intervjusituasjonen (vedlegg 3) belyser endringer fra utsendt intervjuguide som gjelder rekkefølge av spørsmålsstilling. Endring i rekkefølgen for spørsmål 7, 8 og 9 medførte at spørsmålet om hvilke situasjoner Nordkraft har vært særlig proaktive i forhold til omdømmehåndtering, ble stilt før informanten ble bedt om å beskrive konkret hvordan selskapet jobber proaktivt for å styrke eller bevare sitt omdømme. Informantene syntes ikke i sine svar å skille mellom enkeltsituasjoner for proaktiv omdømmehåndtering og hvordan konsernet konkret jobber proaktivt med å styrke eller bevare sitt omdømme. Inntrykket er at spørsmålsstillingen i stor grad overlappet hverandre, og spørsmål 9 opplevdes som overflødig. Rekkefølgen i spørsmålsstillingen burde ikke vært endret fra utsendt intervjuguide, men det er vanskelig å uttale seg om hvorvidt ett av spørsmålene fremdeles ville vært overflødige. Svarene på spørsmål 9 ble i mange tilfeller gjentakelser av svar på spørsmål 7.

I gjennomføring av de to av siste intervjuene ble det stilt oppklarende spørsmål, basert på innsamlet empiri. Spørsmålene omfattet blant annet organisering av avdelinger i konsernet, samt mandatet og ansvarsområdet til ulike roller. Informantene ble også spurt om arbeid med de ulike elementene i omdømmeoppskriften, herunder hvilke strategier konsernet sin omdømmehåndtering inngår i, Nordkraft sin visjon, misjon og verdigrunnlag, samt

beskrivelse av identitet, selvpresentasjon og målinger. Spørsmålene ble lagt til for å undersøke hvorvidt det var samsvar mellom intervjuer sitt inntrykk fra dokumentstudier og mediesøk, og informantene sine oppfatninger. Etter gjennomføring av samtlige intervjuer, ble strategiplanen for konsernet frem mot 2030, som blant annet inneholder konsernet sine mål og grunnprinsipper, oversendt til intervjueren (Nordkraft, personlig kommunikasjon, 17. februar 2024). En ansatt i konsernet, som ikke hadde deltatt i undersøkelsen tidligere, ble i april 2024 kontaktet for tilleggsinformasjon, relevant for undersøkelsen. Telefonsamtalene var ikke strukturert som et intervju. Den ansatte ble orientert om problemstillingen, men ikke funnene i undersøkelsen, og vedkommende ga blant annet informasjon som validerte tidligere funn.

Tabell 1 – Datakilder

DATAKILDE	ANTALL	GJENNOMFØRING	FUNN / UTDRAG
1. Hjemmesider	Tolv faner under «Om Nordkraft», samt tilhørende undersider.	▪ Visjon	«For ei lys fremtid i nord», en videosnutt på 1 min og 45 sekunder (Nordkraft, u.å.-f).
		▪ Organisasjonskart	Figur 1 Organisasjonskart Nordkraft (Nordkraft, u.å.-c).
		▪ Eiere og styret	Intet av relevans.
		▪ Konsernledelsen	Nordkraft er offentlig heleid.
		▪ Museum	Intet av relevans.
		▪ Anskaffelser	Konsernet er underlagt Åpenhetsloven, som skal «fremme virksomheters respekt for grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold, og sikre at allmennheten får tilgang til informasjon om hvordan virksomheter håndterer negative konsekvenser ved brudd på disse.». Her fremkommer krav og etiske standarder til leverandører (Nordkraft, u.å.-g).
		▪ Finansiell informasjon ○ Årsrapporter 2012-2022	«Omdømme» er ikke nevnt i noen årsrapporter (Nordkraft, u.å.-h). Funn fra gjennomgang av årsrapporter fra 2020-2022 fremlegges i kapittel 4.
		▪ Bærekraft ○ Åpenhetsloven	Under «Åpenhetsloven»: I «Redegjørelse for aktsomhetsvurderinger 2022», fremkommer at de har valgt å inkludere samtlige heleide datterselskap, selv om de ikke er omfattet av Åpenhetsloven (Nordkraft, 2023a). Andre funn fremlegges i kapittel 4.
▪ Samfunnsrollen ○ Næringsutvikling	«Vår samfunnsrolle er fundamentert på det som de tidligere konsernene bygde opp over flere år, og vi skal i lag utvikle oss		

			<p>videre fra det i takt med samfunnsendringene.». (Nordkraft, u.å.-i).</p> <p>«Nordkraft har et samfunnsansvar som strekker seg ut over det som er pålagt oss. Satsinga på industrien til energien er et nytt eksempel på det. Vi lever av og for regionen og vil være med på å få mer vekst, utvikling og begeistring i by og bygd.». (Nordkraft, u.å.-i)</p> <p>«Nordkraft skal være en positiv drivkraft for regionen vi lever i.». (Nordkraft, u.å.-i).</p> <p>«Vår ambisjon er å bli blant de beste. Den viktigste næringsutviklinga er å få til vekst i egen virksomhet og i partnerskap med andre.». (Nordkraft, u.å.-j).</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Karriere 	Informasjon om Nordkraft, om regionen, informasjon til studenter, «Bli med på laget nå – og få en ekspressvei til toppen av nordnorsk næringsliv» (Nordkraft, u.å.-k), historier fra ansatte, og kombinasjon av karriere og fritid belyses.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utdanning <ul style="list-style-type: none"> ○ Student ○ Fagbrev 	<p>«Vi tar imot elever på utplassering, og har til enhver tid flere lærlinger. Med det tar vi ansvar for at dyktige arbeidere får tatt fagbrev.». (Nordkraft, u.å.-l).</p> <p>«Vi stiller med fagfolk til gjesteforelesninger, tilbyr internships og hovedoppgaver til studenter.». (Nordkraft, u.å.-l).</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sponsing <ul style="list-style-type: none"> ○ Medvindmidlene 	Funn fremlegges i kapittel 4.
	To faner under «Media».	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nyhetsarkiv (267 artikler) 	Artiklene «Når høy spenning blir i overkant spennende» (Larsen, 2023) og «Over en halv million medvindkroner til Narvik i år» (Nordkraft, 2023b).
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pressemeldinger (90 artikler) 	Pressemeldingene «En halv million gir medvind til bo- og bilyst» (Nordkraft, 2023c) og «Godt årsresultat for Nordkraft: 423,3 millioner kroner» (Nordkraft, 2023d)
2. Intervjuer	Tretten informanter	Gjennomsnittlig lengde på intervju: 50 minutter.	Funn fremlegges i kapittel 4.
3. Dokumenter	Fire dokumenter.	Strategisk plan 2024-2030 og årsrapport for 2020, 21 og 2022. 209 sider gjennomgått.	Funn fremlegges i kapittel 4.
4. Retriever	46 søk utført.	Søk avgrenset fra 01.01.2016-17.04.2024, fem søk utvidet til 07.05.2024.	Funn fremlegges i vedlegg 4. Det er vektlagt informasjon relevant opp mot informantene sine beretninger, som belyser utfordringer for Nordkraft fremover eller konteksten, herunder holdninger og verdier, i konsernet sine omgivelser.

3.3 Overførbarhet og etikk

I redegjørelsen for gjennomføring av intervjuer, er det forsøkt å gi et transparent bilde av prosessen for datainnsamling. Metodene som er tatt i bruk begrunnes i at de er velegnet for å skape et bredt bilde av omdømmehåndteringen til Nordkraft-konsernet, i forbindelse med en casestudie. Problemstillingen har en nøytral vinkling, intervjuguiden inneholdt ingen sensitive spørsmål, og det er ingen grunn til å anta at informantene ikke har vært sannferdige eller bevisst gitt feilinformasjon. I forbindelse med deltakelse i forskningsprosjektet kan det være at det er stilt spørsmål som informantene tidligere ikke har reflektert over, og følgelig ikke vil være representativ for den praksis som faktisk utøves. Datatriangulering, samt antall informanter, bidrar til å kvalitetssikre at informasjonen som er gitt er representativ for enheten som undersøkes. Utvalget av informanter er dynamisk, de innehar ulike roller og ansvarsområder, og ulike geografiske lokasjoner er representert. Funnene i forskningsprosjektet er først og fremst kontekstspesifikke i form av at casestudien utføres i en enhet som driver i en kritikkutsatt bransje, og vil kunne være av særlig relevans for andre virksomheter i en lignende kontekst. Samtidig belyser funnene også en generell forståelse for forebyggende omdømmehåndtering, og denne vil kunnskapen kunne overføres til organisasjoner, i en annen kontekst.

Etiske kriterier er viktige kvalitetskriterier i prosjektet, og her understrekes at informert samtykke er ivarettatt, og deltakelse er frivillig. Samtlige informanter er informert om at prosjektet offentliggjøres. Som følge av en krisekontekst som bakteppe for undersøkelsen, ble det tatt et valg om å anonymisere samtlige informanter, foruten administrerende direktør, for at uttalelser i dette prosjektet ikke skal medføre negative konsekvenser i forbindelse med fremtidige utbygginger eller interessekonflikter. Samtlige informanter fikk mulighet til å godkjenne sine sitater før publisering, for å sikre at det er utført representativ fremstilling og fortolkning av intervjuene, til tross for anonymisering. Seks av tretten informanter hadde tilbakemeldinger, korrigeringer eller utfyllende informasjon å legge til, som styrket kvaliteten på de empiriske funn og reliabiliteten til undersøkelsen.

3.4 Analyse

Kvalitative analyser gjennomføres for å skape en helhetlig forståelse, blant annet av «*spesifikke forhold*» (Grønmo, 2004, s. 245), slik som omdømmehåndtering i en krisekontekst. Metoder for å analysere kvalitative data innebærer koding av datamaterialet, for å beskrive og kategorisere innholdet (Grønmo, u.å.-a). En kode viser til «*en forkortelse eller et symbol*» (Grønmo, 2004, s. 246) og i praksis gjøres dette ved å finne stikkord som kan beskrive større deler av en tekst. Koding er en prosess for å skape oversikt ved å sammenfatte og forenkle innholdet i teksten for å avdekke mønstre i datamaterialet, som ordnes i figurer og matriser.

Innholdsanalyse viser både til en metode for datainnsamling, og som en fellesbetegnelse for en rekke analysemetoder. Kvalitativ innholdsanalyse som metode viser til datainnsamling basert på dokumenter som kilde, med en systematisk gjennomgang for å kategorisere innhold og registrere data som er relevant for problemstillingen (Grønmo, 2004), og til prosesser med å «*fortolke hvilken betydning eller mening som knytter seg til ulike typer av innhold*» (Grønmo, u.å.-b). Sentralt i analyseprosessen er at det skapes ulike kategorier av innholdet basert på en gjennomgang av materialet. Kvalitativ innholdsanalyse brukes også som et samlebegrep for kvalitative analyseteknikker som innebærer koding og som fokuserer på mening. En metode for å identifisere og analysere mønstre og temaer innenfor et datamateriale, er ved bruk av tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006). Tematisk analyse skiller seg fra andre kvalitative analysemetoder ved at den ikke er teoretisk avgrenset eller med et forutbestemt mål om å generere en teori. Braun og Clarke (2006) vektlegger at innholdsanalyse og tematisk analyse ofte blir behandlet som like tilnærminger, men at i en tematisk analyse kvantifiseres ikke temaer, og enhetene er mer enn et ord eller en setning, slik det ofte er i innholdsanalyse.

3.4.1 Tematisk analyse

Braun og Clarke (2006, s. 87) skisserer seks steg i gjennomføring av tematisk analyse, med formål om å redusere datamengden og fokusere arbeidet til den som foretar analysen. Analysen skal identifisere og gi innsikt i overordnede temaer som er av relevans for undersøkelsen (Braun & Clarke, 2012). Analysen av datamaterialet fra intervjuene ble gjort i henhold til Braun og Clarke (2006), og det første steget var å bli kjent med dataene ved gjennomlesning.

Deretter ble det generert innledende koder, for å identifisere spesielle trekk og mønstre, for videre systematisering. Det ble tatt utgangspunkt i fem sentrale ord og begreper som gikk igjen i datamaterialet, og som var av betydning for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålet. De fem kodene var «omdømme», «vellykket forebyggende/proaktiv», «strategier omdømmehåndtering», «prosesser» og «utfordringer», som dekket interessante trekk ved dataene. Hvert ord fikk sin egen fargekode, og i gjennomgang av hvert enkelt intervju ble relevant tekstmateriale uthevet i en farge i henhold til kodingen. Etter at alle intervjuene var gjennomgått, og alt relevant innhold var fargekodet, ble innholdet i de ulike fargekodene gruppert i ulike tabeller etter farge. Dette ble gjort for å identifisere mønstre og sammenhenger i dataene, som ledet til at konkrete temaer ble synliggjort. I dette trinnet ble alt materiale fra trinn to tatt med. På denne måten ble all data, relevant for hvert sitt tema, systematisert. Deretter ble kodene ytterligere detaljert og sortert innenfor hvert tema.

Finkodingen ble gjort ved å markere tekstutdragene i ulike nyanser av sin opprinnelige fargekode. Hvert tema ble deretter definert og navngitt, for å avgrense spesifikke detaljer, på bakgrunn av faktiske sitater fra informantene. Materialet ble gjennomgått med formål om at alle koder med samme farge, fortalte samme historie. Det ble skrevet et sammendrag om hvert tema, som beskriver det organiserende konseptet som samlet kodene og essensen i temaet. Dernest ble det valgt ut sitater som var beskrivende for hvert tema (tabell 2.1).

I gjennomgang av Nordkraft sin nettside og strategiplan ble funnene kodet, enten som «visuelle» eller «verbale» identitetsuttrykk, og senere tolket opp mot funn fra de kvalitative intervjuene. Sammendragene la grunnlag for redegjørelse av de empiriske funn, som utdypes i kommende kapittel.

Tabell 2 – Tematisk analyse

KODE	FINKODE	SITAT
1. Omdømme	Begrepet - forståelse	«[...] Oppfatningen interessenter har av selskapet, enten det er basert på fakta eller ikke.» «Omdømme er summen av det vi gjør og ikke gjør.» «[...] Et godt omdømme, kan ikke vedtas.» «[...] Et godt omdømme ikke er et mål, men et virkemiddel.»
	Vurdering av eget omdømme	«Jeg oppfatter oss samtidig som et litt spesielt energiselskap som tør å ha egne meninger, og som tør å stå for det vi mener er rett, som ikke alltid trenger å være i tråd med alle andre. Vi heier veldig på Nord-Norge.»
	Antakelse av eksterne vurderinger	«Vi er ansvarlige i forhold til samfunnet, vi forstår at vi har et samfunnsansvar, både i forhold til bærekraft i miljøspørsmål, men også samfunnsutvikling.» «Vi er en stor arbeidsgiver; det er mange som jobber hos Nordkraft eller kjenner noen som jobber der, enten to eller tre ledd ut, og det er en annen plattform vi står på.»
2. Vellykket forebyggende / proaktiv	Satsningsområder	«Vi er et fremoverlent selskap og Eirik står i bresjen for det. Vi har arbeidet med å utvide satsningsområdene våre, knyttet opp mot kjernevirksomheten, samtidig som vi reduserer avhengigheten til kraftprisen.» «"Powered Land"-konseptet med Aker er et område som vi som et kraftselskap tradisjonelt ikke ville vært innenfor, men vi har et kraftoverskudd i området, og vi ønsker å bruke det på en kortreist måte.» «Vi forsøker å være en god tilrettelegger; samarbeid og kommunikasjon gir resultater for hele regionen.»
3. Strategier omdømmehåndtering	Administrerende direktør	«For vår del begynner det med konsernsjefen, som er veldig synlig og tør å ta et tydelig standpunkt, og han heier veldig på regionen vår. Vi ønsker å flytte industrien til krafta, ikke motsatt.» «Eirik er veldig dyktig å kommunisere og ledestjernen hans er alltid på mottakers premisser. Han er også tydelig som leder internt, at vi har alle en forståelse om hvordan vi gjør det; vi er veldig samkjørte i alt vi sier og gjør.» «Vi har en direktør som er imøtekommende i media, og som har stort fokus på åpenhet.»
	Attraktivitet	«Vi gjør ting for å være en attraktiv arbeidsgiver, og vi venter ikke til at attraktiviteten skal dale for vi er på ballen.»
	Premisser	«Det viktigste svaret på hva som gjør at vi bevarer omdømme, er at vi gjør det vi sier. Alle i organisasjonen er omdømmegivere.» «Vi har en sunn og god ledelse, det er mye fokus fra toppen og nedover, på skikkelighet; vi skal opptre skikkelig, være transparente og åpne, og det tror jeg gjenspeiler oss utad.»
Kommunikasjon	«For oss er det viktig å være på tilbudssiden og vi sier alltid ja hvis meda ringer. Samtidig sender vi ut mye informasjon gjennom nettsidene våre, vi er opptatte av å holde kommunikasjonen opppe.» «Vi sitter ikke og venter på at avisene skal ringe til oss. Vi prøver å dele på kunnskap og kompetanse når vi kan, også for å sette perspektiv på ting.»	
	Synlighet	«Nordkraft har en tydelig policy på å drive sponing; vi bruker av deres natur, samtidig gir vi også tilbake til barn og unge sitt aktivitetsnivå i kommunene.» «Vi har fokus på at omdømme skal bygges med handling, ikke med ord, "show" don't tell"»
4. Prosesser	Kulturbygging	«Vi driver en kontroversiell virksomhet som ikke nødvendigvis er populær, og derfor har vi en bevisst historiefortelling rundt at vi legger igjen fordeler i lokalsamfunnet.» «Vi har mye fokus på at vi er ett konsern; snakker ikke om selskapene enkeltvis.» «"Walk the talk"; det er mye godt svaret på hele praten vi skal ha i dag, og det er kulturelt forankret fra ledelsen i Nordkraft.»
	Informasjon	«Samtidig er et mål i forhold til informasjon.»
	Ånstadblåheia	«Vi kommuniserte ærlig og ekte, og hadde folkemøter underveis og orienterte om hva som skjedde i prosessen.»
Sørfjord	«Ved en anledning fortalte Reindrifra at hovedutfordringen deres var at deres kulturutøvelse gradvis blir påvirket av industrielle inngrep, slik som f. eks vindkraft. Isolert sett er ett tiltak ikke nødvendigvis kritisk, men opplevelsen av at deres kulturutøvelse stadig blir mer svekket – det kan ingen sette en pris på. De hadde en veldig redelig tilnærming, og vi forstod godt hva de sa.»	
5. Utfordringer	Synlighet	«Vi har en jobb å gjøre for å bli mer synlig utenfor Narvik.»
	Vindkraftutvikling	«Etter Fosen-saken kan det hende at alt blir vanskeligere. Samtidig har man fra et statlig hold sagt at man skal ha storstilt utbygging av vindkraft i Finnmark.»
	Forbrukere	«Energiblindhet er en rekyl tilbake på omdømmet.» «Jeg tror oppriktig ikke at vi kommer unna å løse utfordringene vi har med å ta i bruk mer av naturen.» «Om 50 år er det ikke sikkert det er mye fossilt brensel igjen.»

4 Empiriske funn

Sentralt for å forstå strategiene som inngår i Nordkraft sin forebyggende omdømmehåndtering, er de ansatte i konsernet sin forståelse av omdømmebegrepet. Dermed fremlegges først informantene sine betraktninger av omdømmebegrepet, samt deres vurderinger av konsernet sitt omdømme, som belyser en del av konteksten for undersøkelsen. Dernest presenteres hvordan konsernet har arbeidet proaktivt de siste årene, som blant annet belyser strategiske valg Nordkraft vurderes etter i omgivelsene. Deretter fremlegges funn av hvilke elementer som inngår i konsernets forebyggende omdømmehåndtering. I kapittelet gis eksempler på håndtering av situasjoner som utgjorde en omdømmerisiko for konsernet, preget av interessekonflikter, som informantene mener har vært vellykket. Avslutningsvis fremlegges interne og eksterne utfordringer som ble poengtert under intervjuene.

4.1 Omdømmebegrepet

Informantene utviser en felles forståelse av omdømmebegrepet. Samtlige fremhever at det er en ekstern holdning eller vurdering. Et omdømme forklares som oppfatningen interessenter har av organisasjonen, enten det er basert på fakta eller ikke. Omdømmet belyser hva slags rolle konsernet har, hvordan de utfører den og virker i samfunnet, samt hvilke forventninger og krav som stilles fra omgivelsene. En informant forklarer at «*Omdømme er summen av det vi gjør og ikke gjør*», og det er bred enighet om at deres omdømme utgjøres og påvirkes av nærmere alt en foretar seg. En rådende holdning i konsernet er at et godt omdømme ikke kan vedtas, og de arbeider ut ifra at et godt omdømme ikke er et mål, men et virkemiddel.

4.1.1 Samfunnsoppdraget

Informantene belyser at en del av Nordkraft sitt omdømme formes av at de utfører et samfunnsoppdrag. Deres samfunnsoppdrag er, ifølge informantene, å sikre at det finnes kraft i systemet og sikre strømforsyning, uavhengig av vær og naturkrefter. Det vektlegges at samfunnsoppdraget er en del av historien til konsernet, og at deres omdømme dannes i et spenn mellom historiske elementer, slik som trygghet, forutsigbarhet og oppdraget, og det konsernet har skapt de siste årene; «*som en differensiator, som et fremoverlent og dynamisk selskap. Det er nyansene i det som gir det kjøtt og blod, for det er elementer som preger verden man kommer fra, og det selskapet vi har skapt i senere tid.*».

Informantene beskriver at kraftbransjen historisk sett har vært en pliktoppfyllende og lydhør bransje, med en tydelig offentlig eierstruktur og et tydelig samfunnsoppdrag om å sikre stabilitet. Deres oppfatning er at befolkningen tidligere har hatt stor tillit og pålitelighet til kraftsektoren, men at høye priser nå preger denne relasjonen. For omgivelsene kan det være vanskelig å skille mellom de ulike virksomhetsområdene til konsernet, men de er seg bevisst at de likevel vurderes etter alt som følger av eierskapet. Eksempelvis kan det i omgivelsene være vanskelig å skille mellom en strømprodusent og en strømleverandør, som igjen kan påvirke omdømmet til Nordkraft. Dette utdypes videre under utfordringer.

Flere informanter forteller at de opplever at samfunnsoppdraget også har en funksjon internt, som skaper en stolthet av å arbeide i konsernet. En rådende holdning er at et godt omdømme internt, også vil spre seg eksternt, og Nordkraft arbeider for å bli et mer samlet konsern, med én felles kultur. Informantene vurderer Nordkraft sitt omdømme i omgivelsene som godt til meget godt, hvorpå flertallet avgrenser «omgivelsene» til lokalt eller regionalt nivå. Samtlige informanter forteller at de ikke uroer seg for et dårlig omdømme i det daglige, og fremhever et fokus på å bevare et godt omdømme og forsterke det de allerede har. Informantene belyser at Nordkraft ikke alltid har hatt et godt omdømme; *«Da jeg startet var det ikke godt. Kortversjonen er at daværende ledelse trengte å bli åpnet for omverden, så det skulle ikke så mye til før det ble mye bedre.»*

Informantene mener at omdømmet til Nordkraft er bedre i den yngre og midtre delen av befolkningen, ettersom mye av deres omdømmebygging og målrettet kommunikasjonsvirksomhet fokuseres mot utdanning og sponsorvirksomhet. Et godt omdømme tilskrives blant annet måten de utfører sin samfunnsrolle, og at de opptre ansvarlig i samfunnet, til tross for at de driver en kontroversiell virksomhet;

«Vi må tjene penger, vi er eid av blakke kommuner som skal ha utbytte, men vi har i vesentlig grad en større samfunnsrolle enn utelukkende industri, og mange av initiativene vi jobber med handler om å legge grunnlaget for ny aktivitet i Nord-Norge. Det skal være forretningsmessighet i alt vi gjør, men at vi òg har en samfunnsrolle, det er hevet over enhver tvil.»

Informantene vektlegger at de er ansvarlige i forhold til å forstå og utøve sin rolle, hva angår miljøspørsmål, og at de er en bidragsyter til samfunnsutvikling, blant annet ved å være en stor arbeidsgiver, og en aktør som tar ansvar for å gi lærlinger kunnskap og kompetanse innen

fagfeltet. Det å være en differensiator beskrives som en sentral del av hvem Nordkraft er, sammenlignet med andre organisasjoner, samtidig som de historiske elementer preger identiteten;

«Jeg synes vi gjør det godt mellom forvaltning og forretning; vi har offentlig eierskap i bunn, og når vi skaper økonomiske resultater har vi en raus utbyttepolitikk slik at lokalsamfunnene får det utbyttet. Jeg oppfatter oss samtidig som et litt spesielt energiselskap som tør å ha egne meninger, og som tør å stå for det vi mener er rett, som ikke alltid trenger å være i tråd med alle andre. Vi heier veldig på Nord-Norge.»

Administrerende direktør påpekte at intervjueren dro paralleller mellom begrepene «forvaltning» og «pålitelighet»;

«[...] bare det forteller at vi lever i et samfunn og i en stat hvor vi per definisjon har tillit til forvaltningen. Jeg representerer i dag noe annet, som vi skal kapitalisere på og forsvare videre. Utviklingen vår bygger på at vi utad har vært veldig åpen og ærlig om både hva vi ønsker å oppnå og hva vi synes er våre problemer, hva vi skal forbedre, også har vi klart å levere på en del av det. Samtidig er balansen å ikke bli bananrepublikk, men fortsatt stå på grunnpilaren forvaltning.»

Den viktigste grunnen til at Nordkraft har unngått kritikk de siste tre årene, tilskrives at de holder til i den nordlige delen av landet, som har vært relativt upåvirket av strømprisen. Informantene vektlegger at de har kredibilitet hos kunder og eiere, som følge av at de fremstår som redelige. Samtidig vektlegges at de verken har bygget ut vindkraftparker de siste par årene, eller utført prosjekter som kan fremprovosere reaksjoner i omgivelsene, hvor en heller har fått et positivt omdømme ved å være proaktive og fremoverlente.

4.2 Proaktivt arbeid

Informantene trekker frem at Nordkraft har vært særlig proaktive og fremoverlente ved å utvide satsningsområdene sine for vekst og industri, inngå partnerskap, samt hatt et økende fokus på bærekraft. Administrerende direktør trekkes frem som en viktig del av konsernet sitt proaktive arbeid. Informantene vektlegger at omdømmet følger av det en gjør, hvordan en er og agerer. De beskriver konsernet som fremtidsrettet og nysgjerrig, undersøkende, og det vektlegges at dette er en del av ansvarligheten til konsernet; «Vi jobber hele tiden etter ”Hvor

skal vi være? Hvordan kan vi bidra? Hvor er samfunnet på vei hen?». Vi tenker fremoverrettet, for alt blir ikke som før og det krever at vi ser etter muligheter.».

Nordkraft har jobbet i flere år med å gjøre blant annet Vesterålen, Lofoten og Hålogaland attraktivt for utbygginger. Konsernet har inngått flere samarbeid, blant annet innen områder et kraftselskap tradisjonelt ikke ville vært innenfor. Konseptet «Powered Land» med Aker er et resultat av et kraftoverskudd i landsdelen, som Nordkraft ønsker å bruke på en kortreist måte. Administrerende direktør vektlegger at samarbeidet viser at *«Vi leverer på det vi har snakket om; videreforedling i landsdelen. Nordkraft er bevisste i forhold til å utvide sine positive fotavtrykk, både ved å bruke kraften lokalt, og fullføre verdikjeden regionalt; «Fremoverlentheten hos oss handler om at vi ønsker å skape virksomhet rundt oss som er bra for samfunnet og for oss.».* Fremoverlentheten er en del av deres omdømmehåndtering, og viktig i forhold til eierkommunene;

«I forhold til eierskapet vi har er det ekstremt viktig at vi kan stå inne for hva vi gjør, og at vi leverer på områdene i forhold til samfunnsansvar. Men vi må også være en god samarbeidspartner for eierne, for planer om utbygging og industri, at vi drar i samme retning for å få lokal aktivitet; og da må vi være til stede, tilgjengelig, åpen og fremoverlente.».

Informantene tror Nordkraft oppfattes som en innovativ og fremoverlent organisasjon i omgivelsene, som følge av initiativene de tar, noe som vil kunne være positivt for deres omdømme;

«Vi kunne bare distribuert strøm og produsert kraft, men vi tar posisjoner for å utvikle ny industri og ny kraftproduksjon. Vi har utviklet og bygget ut småkraftverk, vannkraftverk, og inngått partnerskap for å utvikle industri. Vi ser hele tiden etter forretningsmuligheter for å skape lokal næringsutvikling, noe som også gjør oss til en attraktiv arbeidsgiver.».

Attraktivitet innebærer også å være en attraktiv samarbeidspartner, som informantene ser i sammenheng med et premiss om skikkelighet. Deres holdning er at et godt omdømme, vil kunne gi forretningsmuligheter. For å være en attraktiv samarbeidspartner, vektlegges bevissthet på flere områder, eksempelvis forutsigbar, sikker og stabil drift, hvilke investeringer som gjøres, eller hvordan prosjekter utføres, styres og håndteres, hvorpå alt ifra ivaretagelse av HMS, til lønnsomhet og prosjektrisiko vil kunne gi følgekonsekvenser.

Informantene løfter rollen til administrerende direktør i forhold til konsernet sitt proaktive arbeid;

«For vår del begynner det med konsernsjefen, som er veldig synlig og tør å ta et tydelig standpunkt, og han heier veldig på regionen vår. Vi prøver å skape verdi og ikke sende krafta sørover eller til utlandet. Vi ønsker å flytte industrien til krafta, ikke motsatt. Jeg føler vi viser i praksis at vi jobber mot visjonen vår, "For ei lys fremtid i Nord", ved å være en god tilrettelegger i regionen.».

Administrerende direktør jobber aktivt for vekst og å få industri til Narvik og omegn, blant annet ved å inngå partnerskap. Samtidig reduserer slike partnerskap avhengighet til kraftpriser, ved å utvide satsingsområder knyttet opp mot kjernevirksomheten, som gir inntjening og utvikling. Flere arbeidsplasser er en sentral del av hva konsernet oppfatter som sitt samfunnsansvar; *«Det er i dag en kamp for tilværelsen og eksistens; de eldre blir eldre og de unge flytter ut, og samfunnsrollen vår blir forsterket av den geografiske lokasjonen.».*

Blant strategier for å være en attraktiv arbeidsgiver nevnes deltakelse på informasjons- og karrieredager på universiteter, videregående skoler og andre utdanningsinstitusjoner, samt internships for studenter, trainee-stillinger og et program som heter «Camp Nordkraft». I et internship kan studenter arbeide en dag i uken hos Nordkraft, mens de skriver masteroppgave. Camp Nordkraft er et eget prosjekt for ingeniør- og økonomistudenter, hvor studenter kan søke sommerjobb med en prosjektoppgave, og Nordkraft dekker deres opphold.

Sentralt i strategien er en proaktiv tankegang; *«Vi gjør ting for å være en attraktiv arbeidsgiver, og vi venter ikke til at attraktiviteten skal dale før vi er på ballen.».* I rekrutteringsarbeidet driver Nordkraft aktiv omdømmebygging gjennom å skape synlighet og attraktivitet, hvor målet er å rekruttere de riktige kandidatene; *«Vi ser at fremover vil vi få utfordringer med å få tak i nok folk, og de riktige folkene, så det er viktig for oss å kommunisere i riktige kanaler, til riktige grupper.».* Informantene vektlegger også betydningen av å være en god og attraktiv arbeidsgiver med at hver ansatt er med på å bygge konsernet sitt omdømme; *«Det viktigste svaret på hva som gjør at vi bevarer omdømme, er at vi gjør det vi sier. Alle i organisasjonen er omdømmegivere.».*

4.3 Strategier

Nordkraft sine strategier for forebyggende omdømmehåndtering kan deles inn i proaktiv kommunikasjon, historiefortelling og kulturbygging. Målet med strategiene er å skape et inntrykk av at de ikke har noen skjult agenda i aktiviteter, prosesser og initiativer som de er involverte i, og strategiene skal virke styrende for handling i ulike situasjoner. Nordkraft arbeider først og fremst ut ifra et premiss om at omgivelsene skal oppleve dem som skikkelig;

«Det første og vesentlige er at det starter med premisset om at vi er skikkelig; vi tar oppdraget vårt på alvor, vi vet vi bruker natur til å lage energi og vi tørrlegger elver for å få det til; det oppdraget tar vi på aller høyeste alvor. Så kommer det vi gjør aktivt oppå dette; vi er en aktiv partner for næringslivet, en aktiv og synlig sponsor for frivillige, barn, unge og kultur. Men det hadde ikke virket dersom premisset ikke var på plass.».

Premisset om skikkelighet bunner i at «[...] det er en del av tingene vi holder på med som er delikate, og vi står ovenfor en energi- og klimakrise som vi i vår bransje forsøker å bidra til å løse. Samtidig vil vi ende opp i situasjoner hvor folk ikke liker det vi gjør, men de skal ikke kunne si at ikke er skikkelige.».

4.3.1 Proaktiv kommunikasjon

Nordkraft har de siste årene bemannet opp og profesjonalisert en kommunikasjonsavdeling, for å kunne kommunisere riktigere og tydeligere ut mot kunder og interessenter. Proaktivitet og kontinuitet er gjentakende begreper i informantene sine beskrivelser av fokuset i kommunikasjonsarbeidet. De vektlegger også tidlig og riktig informasjon, og reell involvering gjennom blant annet dialog. Et av formålene med å være tidlig ute, er å kunne ta kontroll over narrativet, fremfor at det skal forekomme feilinformasjon til omgivelsene. I forbindelse med utbygginger, vektlegges å tenke helhetlig prosess, med ivaretagelse av interessenter fra første stund, slik at spørsmål og uklarheter kan imøtekommes tidlig. Kommunikasjon er også en måte å oppnå synlighet på, og en aktiv dialog med omgivelsene gjør at konsernet stiller seg i en posisjon hvor de er mottakelige for spørsmål, fremfor at konklusjoner trekkes uten fakta på bordet; *«Vi prøver å være synlige og tilstede. For oss er det viktig å være på tilbudssiden og vi sier alltid ja hvis media ringer. Samtidig sender vi ut mye informasjon gjennom nettsidene våre, vi er opptatte av å holde kommunikasjonen oppe.».*

Et konkret tiltak vedrørende proaktiv kommunikasjon i utbyggingsprosjekter, er utsendelse av månedlige nyhetsbrev til alle interessenter, med informasjon om hva som er gjort, og hva som skal skje fremover. På denne måten er Nordkraft i forkant, og kan påvirke forventninger i omgivelsene. Kommunikasjonen i prosjekter kjennetegnes av kontinuitet i organiseringen, og beskrives som en form for dressur ved at én må stå til ansvar hele veien. Dette bidrar til at det ikke gis lovnader en ikke kan innfri, og at fakta ikke endres underveis. Informantene omtaler å være i forkant, forberedt og tilgjengelig som gode virkemidler for å oppnå ønskelig omdømme. I kommunikasjonen er tydelighet helt sentralt, hvor målet er å fjerne tvil, ved å få ut riktig og nok informasjon. All informasjon skal være faktabasert, åpen og ærlig. Informantene vektlegger å ikke skyldes på andre ved uforutsette endringer og hendelser, og det er en holdning i konsernet at å ta ansvar er viktig for å være en attraktiv og ansvarlig samarbeidspartner. I prosjekter hvor Nordkraft samarbeider med andre, er de seg bevisste at samarbeidspartnere må hensyntas, noe som blant annet stiller ekstra krav til håndtering av konflikter. I prosjektene er kommunikasjonsansvarlig en viktig støttespiller;

«Vi har gode folk som kan mye, og de støtter man seg på. Vi har en mer flat struktur og lempes ikke "hassle" over på andre; vi eier prosessene selv, og kan få støtte og tips dersom det er snakk om mediehåndtering, men vi skyver ikke inn en velartikulert person for å løse noe. De berørte opplever ikke at vi skyver det over til spesialister, det er prosjektet som eier dialogen.».

Nordkraft har en policy på at de skal vise bredden på kompetansen i konsernet ved å bruke fagfolk innenfor sine felt, og den som er best egnet til å svare, skal håndtere en eventuell sak; *«Vi er opptatte av at det ikke skal være en mur, det er mange ansikter og mennesker med mye kompetanse her, som vi er stolte av.».* Kommunikasjonsansvarlig skal bidra til å styrke kvaliteten på det som kommuniseres og kvalitetssikre innholdet og formen, og er både en støttefunksjon og en premissgiver. I kommunikasjonspolicyen står det at rollen skal sikre at konsernet har en åpen og troverdig kommunikasjon internt og eksternt. Stillingen ble opprettet for å skape mer historiefortelling og synlighet, noe som vokste gjennom fusjonene.

Nordkraft har fokus på at de er ett konsern, og at det ikke snakkes om selskapene enkeltvis. Blant prinsippene i kommunikasjonspolicyen nevnes presis, tilgjengelig, åpen og proaktiv; *«Vi skal ikke pakke inn ting, vi sier det som det er. Desto mer du pakker inn et budskap, desto flere måter kan det pakkes ut på.».* Informantene vektlegger at de i konsernet ikke er redde for å være synlige og tydelige i media, noe de mener er ulikt hva som tradisjonelt har

kjennetegnet kraftbransjen, med en mer forsiktig og konservativ tilnærming. Dette mener informantene er en av flere årsaker til at bransjen tidligere ikke er viet like mye oppmerksomhet som i dag. De siste årene har det Nordkraft og kraftbransjen driver med blitt mer interessant for allmennheten, og informantene mener da det er en fordel å være tydelig, klar og ta et standpunkt;

«På en måte vil jeg si at vi skiller oss fra konkurrenter, for jeg føler vi er mer synlige enn veldig mange andre. Både i media, fordi vi har mange aktiviteter, men også fordi vi har et management som er synlig og fremstår klart, spesielt øverste leder.»

Informantene beskriver administrerende direktør som karismatisk og dyktig til å kommunisere;

«[...] ledestjernen hans er alltid på mottakers premisser. Han er også tydelig som leder internt, at vi alle har en forståelse om hvordan vi gjør ting; vi er veldig samkjørte i det vi sier og gjør. Vi har et tydelig prinsipp om at folk har et ansvar, og det forventes at det ansvaret tas; et delt ansvar, er ikke ansvar. Det er helt i orden å gjøre feil, men ta ansvaret, og ikke vær redd for det.»

Informantene beskriver at administrerende direktør alltid tar seg tid til å snakke med media, noe de ansatte mener er av stor verdi og skaper synlighet. Konsernet har en tydelig strategi for håndtering av media, og direktøren sin mediehandtering beskrives som forebyggende gjennom åpenhet; *«Han får ut informasjon og forteller hvordan ting er. Det å alltid stille opp og gi dem et svar, så det ikke overlates til synsing, sørger for at de får et nyansert bilde av virksomheten, noe som er viktig.»*

Informantene vektlegger at overraskelser selvsagt kan komme, og uttrykker en respekt for at media sin rolle er å være kritiske. Media er interessert som følge av at Nordkraft er et konsern av samfunnsmessig interesse i deres region. Informantene belyser at deler av informasjonen kan vinkles negativt, også der det har vært åpenhet og ærlighet. Nordkraft sin mediehandtering tar sikte på å sikre korrekt informasjon, og etablere en forståelse for bakgrunnen for nyheter; *«Dersom en ikke er imøtekommende overfor media, er det høyere risiko for nyheter som er ment å sjokkere. Men det viktigste er at vi eier informasjonen, og det er enklest gjennom imøtekommenhet.»* Nordkraft bruker egne kanaler aktivt for å få ut informasjon, og for å løfte saker på samfunnsnivå, noe de omtaler som en del av deres ansvar ovenfor samfunnet;

«Vi sitter ikke og venter på at avisene skal ringe til oss. Vi prøver å dele på kunnskap og kompetanse når vi kan, også for å sette perspektiv på ting. En idé om hvordan vi jobber er for eksempel artikkelen "Kjære Helse Nord og Helseminister: Dere kan godt låne vår visjon, 'for ei lys fremtid i nord' en periode. Det føles som dere kan trenge den som en rettesnor nå". Det var beredskapslederen i konsernet som var avsender, og i dette tilfellet var det viktig at det var han, og ikke direktøren eller kommunikasjonsansvarlig.».

Slike kronikker sender også et signal internt om konsernet sin holdning til aktuelle saker i samfunnet.

4.3.2 Historiefortelling

Rollen som samfunnsbygger vektlegges i konsernet sin kommunikasjon, og denne rollen formidles også gjennom handling. Nordkraft har en tydelig policy på å utøve sponsorvirksomhet i eierkommuner som berøres av deres virksomhet, noe informantene mener er med på å bygge og bevare deres omdømme; *«Vi bruker av deres natur, samtidig gir vi også tilbake til barn og unge sitt aktivitetsnivå i kommunene.»*. Sponsing handler om å gi tilbake til lokalsamfunnene, og vise tilstedeværelse;

«Vi har et veldig godt program i forhold til sponsormidler. Det er mange måter å gi tilbake til nærområdet og regionen på, men det viktigste er hvis vi lykkes med å bygge industri og skape resultater, så kommer mye av tilbakebetalingen tilbake til de rundt oss. Der er sponsing et viktig virkemiddel.».

Konsernet har tydelige avtaler med alle de sponsere, der gjenytelser eksempelvis i form av synlighet, er en viktig del av avtalen. I forbindelse med utbygginger, vektlegges det å gjøre avbøtende tiltak der fotavtrykket er størst i lokalsamfunnet, eksempelvis gjennom en øremerket samfunnspakke. Konsernet eier per i dag ingen vindmølleparker, men Nordkraft har driftsavtaler om vindkraftverkene, noe som medfører en tilstedeværelse og identifisering med vindmøllene. De ansatte i konsernet er seg bevisst at slike tiltak kan oppfattes som blant annet «sportsvasking».

Et grep for å hindre slike oppfatninger er at Nordkraft har delt av sin kunnskap, og gitt råd om hvordan konsernet tidligere har gjort ting, slik at nye eiere kan ta inspirasjon av dette, og at Nordkraft sin praksis videreføres. Et eksempel på dette er opprettelse av VinnVind-midler til aktiviteter for å fremme idrett, kultur, miljø og unge i forbindelse med vindparkene i Sørfjord og på Ånstadblåheia. Et annet tiltak er å ikke kommunisere for mye; *«Vi ønsker å si noe når vi faktisk har noe å bidra med, vi prøver å ta den plassen vi fortjener. Gjennom kraftproduksjon blir vi ikke veldig synlige.»*. Informantene snakker om sponing som en form for historiefortelling;

«Vi driver en kontroversiell virksomhet som ikke nødvendigvis er populær og derfor har vi en bevisst historiefortelling rundt at vi legger igjen fordeler i lokalsamfunnet; først virksomhet, sekundært sponing; den delen er høyrelevant, uavhengig av kraftpris.».

Sentralt her er at mye gis tilbake i det stille også, som informantene vektlegger at de kunne brukt enda mer kommersielt, men at det står ikke i samsvar med historien de ønsker å formidle; *«Vi har fokus på at omdømme skal bygges med handling, ikke med ord, "show don't tell". Vi forteller ikke hvor mye vi bruker på sponing i året, vi vil heller vise tilstedeværelse.»*.

4.3.3 Ett konsern – Én kultur – Ett omdømme

En del av den forebyggende omdømmehåndteringen foregår internt, og informantene fremhever at profesjonalitet, åpenhet og ærlighet skal gjennomsyre alt av deres arbeid, og legge grunnlag for felles arbeidsprosesser. I konsernet arbeider de etter grunnprinsipper, som ble nedfelt i forbindelse med en felles strategi for konsernet, etter fusjonene. I strategiplanen belyses hvilke konkrete initiativer som skal gjennomføres for å nå konsernet sine mål, og hvordan, herunder at; *«flinke folk skal samhandle for å lykkes, nemlig; Ett konsern – Én kultur – Ett omdømme»* (Nordkraft, personlig kommunikasjon, 17. februar 2024). Kjernen i grunnprinsippene og ledelsesprinsippene er «Folk som drivkraft». Grunnprinsippene i konsernet er;

«Jeg er sjef over eget arbeid og gjør mest mulig selv.».

I dette prinsippet inngår at leveranser leveres som avtalt, å stole på egen kompetanse, ta egne avgjørelser, samt søke råd eksternt hos rådgivere og konsulenter ved behov.

«Jeg respekterer mine kolleger og bruker min egen og andres tid effektivt.»

Prinsippet belyser at ansatte skal spille hverandre gode, bidra til et godt arbeidsmiljø, ha korte og færrest mulig møter.

«Jeg velger den korteste veien til mål. Og målet er effektiv drift.»

Effektivitet vektlegges sterkt, og de ansatte oppfordres til å være modige og kreative, men sikkerhet og lovverk skal alltid ivaretas. I tillegg vektlegges at investeringer i tid og penger, skal «merkes på bunnlinjen».

Ledelsesprinsippene belyser at *«Alle ledere har et tydelig ansvarsområde. Delt ansvar = ingen ansvar»*. I tillegg vektlegges viktigheten av å ta vare på ansatte, profesjonalitet og tillit. Prinsippene belyser også at en god leder, er en modig leder som tør å ta egne beslutninger. Strategiplanen avsluttes med utsagnet; *«Vi skal være på pallen»*, som forklares med at konsernet har en målsetting om å være ledende innen det de driver med. En informant forklarte at; *«Vi er opptatte av å ikke drive kretsmesterskap, vi jobber i en nasjonal bransje, så vi må hvert fall stille til NM.»*

Prinsippene skal samkjøre arbeidsmåten for de 270 ansatte, på de ulike lokasjoner, i de forskjellige selskapene. Prinsipper ble valgt fremfor verdiord, for å tydeliggjøre hvordan de skal materialiseres gjennom handling, for å kunne skape en felles kultur. Informantene vektlegger at kultur handler om felles virkelighetsoppfatning, og en informant illustrerte viktigheten av en god kultur gjennom utsagnet; *«culture eats strategy for breakfast»*. Informantene belyser at ledelsen har arbeidet målrettet med å skape en kultur, basert på premisset om skikkelighet, som oppmuntrer til åpenhet, og hvor det er lov til å feile;

«[...] vi rydder alltid opp, vi får hjelp og vi er åpne. Vi har en sunn og god ledelse, det er mye fokus fra toppen og nedover, på skikkelighet; vi skal opptre skikkelig, være transparente og åpne, og det tror jeg gjenspeiler oss utad. "Walk the talk"; det er mye godt svaret på hele praten vi skal ha i dag, og det er kulturelt forankret fra ledelsen.»

Informantene vektlegger at de er avhengige av å skape og opprettholde tillit i omgivelsene, for å sikre legitimitet, og kulturen er et virkemiddel for å oppnå dette. En utfordring har vært overgangen fra forvaltning til forretning, hvorpå administrerende direktør vektlegger at;

«Vi har hatt mot til å stå i vår fortelling, blant annet ved å ikke bli for populistisk. Det viktige er at vi opprettholder motet til å gjøre det vi tror er rett, og at vi ikke er redde for å gjøre feil; Omdømme kan også være et hinder, noe som er et dårlig spor å havne i. Kostnaden av populisme og et dårlig omdømme er dyrt. Vi har dannet et bilde av at Nordkraft er «av og for samfunnet», noe som har bidratt positivt til omdømmet og skapt legitimitet. Vi snakker ikke bare egen sak, men også hva som er til det beste for samfunnet. Nordkraft i dag er en selvforsterkende historiefortelling fordi vi har fått til en vekst. Det er avgjørende at vi lykkes med omdømme, både for rekruttering, å sikre konsesjon og legitimitet, det gjør at omdømme blir en ganske viktig balanse, men ikke et mål i seg selv.».

Informantene løfter at en viktig del av kulturen er å tørre å vise tilstedeværelse;

«Når det stormer og blåser må man tørre å stå i det; svare ut, være ryddig, men også tilgjengelig og til stede, og jeg tror at omdømme- og kommunikasjonsmessig, så er det viktig å vise tilstedeværelse for troverdigheten. Det er en del av kulturen vår, fra øverste leder, og det sitter i fingerspissene.».

I relasjon til tilstedeværelse, belyser administrerende direktør at det sentrale i Nordkraft sin omdømmehåndtering, etter hans synspunkt, er relasjoner, en troverdig historie og synlighet, noe som samsvarer med informantene sitt syn på konsernet;

«Vi prøver å ta et litt større ansvar enn bare å tenke på kortsiktig fortjeneste og profitt; vi legger til rette for lokal næringsutvikling, som vi også skal tjene penger på, men vi gjør nok litt mer enn andre kraftselskap. Vi er synlige på ulike arenaer; alt fra konferanser, utdanningsinstitusjoner, til arbeidsgrupper, eller ekspertgrupper som nedsettes av offentlige myndigheter.».

Administrerende direktør mener at de ikke er unike i næringssammenheng, men i sektorsammenheng. Informantene vektlegger at Energiloven som kom på 90-tallet, gjorde alt veldig «business-orientert» i bransjen, og at mange selskaper ble mer lukket som følge av lovens ikrafttredelse. Informantene vektlegger at Nordkraft etterstreber å være en uavhengig aktør, som er tro mot sine verdier, som blant annet omfatter åpenhet og ærlighet, eksempelvis ved å ikke låse seg til interesseorganisasjoner. I sum skal all omdømmehåndtering resultere i at Nordkraft oppleves som en profesjonell og redelig aktør.

Administrerende direktør løftes frem som en sterk meningsmaker som får viktige elementer inn i nasjonale debatter om kraftbransjen, noe informantene mener har medført at flere har fått øynene opp for Nordkraft de siste årene. Han har eksempelvis vært mye brukt som foredragsholder og de ansatte beskriver lederen sin kommunikasjon enkel å forstå, og at han går foran som et eksempel for kulturen som ønskes i konsernet. Selv beskriver han at;

«Min inngang til kommunikasjonsarbeidet, som blir en viktig del av omdømmearbeidet, er åpen og ærlig. Viktigst er at alle internt vet alt først, en skal aldri lese overraskende nyheter om sin bedrift i media.»

Informantene vektlegger at det sentrale i Nordkraft sin identitet er å tørre å tenke annerledes enn andre kraftselskaper eller konsern på tilsvarende størrelse. Utsagnet til administrerende direktør ble underbygget av en informant som vektla at;

«Det gjenkjenner oss både internt og eksternt, man kjenner seg igjen det man leser eksternt i forhold til det man jobber med, at vi er autentiske. Vi er ærlige og redelige, og har yrkesstolthet i det vi gjør, og en del av det er å tørre å løfte problemstillinger og tørre å ta diskusjoner, både for samfunnet og bransjen.»

4.3.4 Verbale og visuelle identitetsuttrykk

Nordkraft sine nettsider beskrives som en sentral arena for informasjonsformidling og som et av de fremste virkemidlene for kommunikasjon. Nettsidene formidler verbale og visuelle identitetsuttrykk. Konsernet sine nettsider inneholder et eget nyhetsarkiv, og direktelink til deres Facebook-side som de bruker hyppig for å nå ut med sine budskaper. Under fanen «Om oss» presenteres blant annet visjonen, oversikt over organisasjonskart, samt eiere, styret og konsernledelsen (Nordkraft, u.å.-b). Informasjon om anskaffelser, samt finansiell informasjon, som inkluderer årsrapporter fra 2012 til 2022, ligger tilgjengelig under samme fane. I tillegg finnes egen side for bærekraft, konsernet sin samfunnsrolle, karriere, utdanning og sponsing. Alle oppslag i nyhetsarkivet og samtlige sider er supplert med visuelle illustrasjoner av mennesker eller natur.

Informantene forklarer at visjonen til Nordkraft, «For ei lys fremtid i Nord» er basert på oppdraget, og den er konkret i forhold til å sikre at det er lys i lyspærene. Informantene vektlegger at visjonen samtidig handler om noe mer enn kun kraftforsyning; «Vi skal skape noe som er større enn oss selv, gjennom å skape verdier og bidra til at fremtidsutsiktene er bedre enn om vi ikke hadde vært der. Vi tror oppriktig at vi kan gjøre en forskjell.» Informantene belyser at budskapet i visjonen er sentralt i hva og hvordan konsernet kommuniserer;

«[...] en viktig del av kommunikasjonen vår har vært ”Hvorfor skal vi fortsette den nordnorske tradisjonen der man eksporterer råvarer ut av landsdelen?”, slik som fisk og mineraler, vi har foredlet veldig lite. Aller viktigst ønsker vi å få arbeidsplasser her; å la industrien komme til energien og ikke omvendt, det har en viss klangbunn i et historisk perspektiv.»

Figur 2 Nordkraft sin visjon (Nordkraft, u.å.-f)



På siden om «Visjon», presenteres en videosnutt på 1 minutt og 45 sekunder under den figurative fremstillingen av visjonen (figur 2). I filmen sies at;

«Det er få som er så opptatt av lys som oss nordlendinger. Lyse netter, nordlyset, blåtimen, når sola snur, og vi vet vi går mot lysere tider. Fremtiden ser virkelig lys ut her i nord. Men fremtida vil også kreve mer av oss. Det grønne skiftet skaper et enormt behov for fornybar energi, ny teknologi, nye tankesett, lyse idéer og enda flere lyse hoder. I Nordkraft har vi over hundre års erfaring med å finne nye løsninger på fremtidens utfordringer. Det skal vi fortsette med. Metodene endrer seg, men vårt mål vil alltid være det samme; Ei lys fremtid i nord» (Nordkraft, u.å.-f).

I filmen illustreres hav, fjell, strand, nordlys og blåtime, samt byer, båter og plattformer, strømlinjer, vindmølleparker og vassdrag, og teknologi. Byene som vises, er representative for hvor Nordkraft har en tilstedeværelse. I tillegg vises blant annet hjelpemannskaper i helikopter og lommelykter som «lyser etter nye løsninger».

På siden om «Bærekraft», fremheves at konsernet bidrar til «*flere av FNs 17 bærekraftsmål og jobber med å forvalte vårt mandat på en ansvarlig måte*», og de har valgt å fremheve målene 7, 9, 12 og 13 gjennom visuelle illustrasjoner (Nordkraft, u.å.-m). Konsernet uttrykker at de har som mål at virksomheten skal «*drives på en bærekraftig og etisk ansvarlig måte*». Konsernet uttrykker sine holdninger til en bærekraftig utvikling slik;

«Grønn kraft er ryggmargen til Nordkraft, men vi kan ikke lenger være fornøyd med å bare si at strømmen som produseres er grønn. Vi må kunne vise til hvilken påvirkning vårt arbeid har på både miljøet og samfunnet. For Nordkraft handler bærekraft om at valgene vi tar i hverdagen både skal skape langsiktig verdi for konsernet og ta riktig hensyn til omverdenen. Vi jobber derfor for å synliggjøre den bærekraftige grunnholdningen gjennom konsernstrategien, åpenhetsloven og bærekraftrapporteringen.» (Nordkraft, u.å.-m).

Overskriften på siden om «Sponsing» er «*Vi heier på de frivillige*» (Nordkraft, u.å.-n). Konsernet belyser at deres sponsormidler kan bidra til mer attraktive lokalsamfunn, men at det ikke er midlene som skaper aktivitet;

«Våre sponsormidler kan bidra til mer attraktive lokalsamfunn. Midlene i seg selv skaper imidlertid ikke aktivitet. Aktiviteten kommer fra ildsjelene og de positive personene som stiller opp og bruker av fritiden sin. Det er de som får ting til å skje. Vi vil gjerne rette en takk til dem. Uten dem ville vi hatt langt fattigere lokalsamfunn i regionen vår» (Nordkraft, u.å.-n).

Konsernet fremhever på siden at sponsormidlene kommer i ulike former, og er rettet mot ulike formål. Det er en egen underside for «*Medvindmidlene*», som er en samfunnspakke i forbindelse med utbygging av Nygårdsfjellet vindpark, hvor de ulike tiltakene i samfunnspakken presenteres. En del av samfunnspakken er eksempelvis at Nordkraft, siden 2012, har utdelt årlige midler til kultur og idrett i Narvik kommune (Nordkraft, u.å.-o).

I gjennomgang av årsberetningene, fremkommer at omdømme ikke er nevnt i noen av rapportene. Bærekraft er først nevnt fra og med 2014, men gikk under overskriften «Samfunnsansvar» fra 2014 til 2020. Samfunnsansvar var ikke nevnt i 2012, og er først nevnt i 2013 i forbindelse med at nettselskapet skal sikre energileveranse (Nordkraft, 2014, s. 5). I 2021 ble overskriften «Samfunnsansvar» byttet ut med «Bærekraft»:

«Nordkraft eier, bygger og drifter kritisk samfunnsinfrastruktur. Vi skal sørge for trygg og pålitelig forsyning av kraft til våre kunder, vårt samfunn. Å opptre som en ansvarlig samfunnsaktør og skape tillit og troverdighet til konsernets virksomhet er derfor viktig for oss. Nordkraft tar også et ansvar utover det som er pålagt oss. Gjennom støtte til det lokale idretts- og kulturmiljøet bidrar vi til å gjøre lokalsamfunnene i aksen Harstad-Narvik attraktive for nåværende og fremtidige ansatte» (Nordkraft, 2022d, s. 8).

I 2022 ble overskriften endret til «Et bærekraftig Nordkraft», og her fremkommer Nordkraft sin tilnærming til bærekraftbegrepet:

«For Nordkraft handler bærekraft om at valgene vi tar i hverdagen både skal skape langsiktig verdi for konsernet og ta riktig hensyn til omverdenen. Vi jobber derfor for å synliggjøre den bærekraftige grunnholdningen i konsernstrategien. Nordkraft eier, bygger og drifter kritisk samfunnsinfrastruktur. Vi skal sørge for trygg og pålitelig forsyning av kraft til våre kunder, vårt samfunn. Å opptre som en ansvarlig samfunnsaktør og skape tillit og troverdighet til konsernets virksomhet er derfor viktig for oss.» (Nordkraft, 2023e, s. 8).

4.4 Prosesser

Blant omdømmerisikoer for Nordkraft, nevnes utbyggingsprosesser, som ofte innebærer interessekonflikter. Informantene vektlegger at de har lyktes med å unngå konflikter ved å være i forkant, uavhengig av om det gjelder vindkraft, vannkraft eller industritomter. Suksessoppskriften innebærer mye planlegging, samt å sikre nok og tydelig informasjon. Informantene er seg bevisst at hvordan de håndterer slike prosesser, kan påvirke deres omdømme; «Det skal ikke mange utbyggingene til, eller at vi havner i klinsj med urbefolkningen, reinbeitene og dyreliv, før det påvirker at nyutdannede ikke ønsker å jobbe hos oss. Man skal være veldig bevisst på det, spesielt som arbeidsgiver.».

4.4.1 Åpen, tidlig og samtidig

Informantene vektlegger at i utbyggingsprosesser, spesielt hvor det er risiko for at det kan oppstå konflikt, forsøker de å kartlegge muligheter for positive tiltak, og gjennomføre disse;

«[...] hvordan kan man gjøre dette best mulig og gjøre positive tiltak med kommunen i forbindelse med starten på byggingen? Viktig er det også at lokalmiljøet ser at det skjer noe. Noen av prosjektene kan være i konflikt med naturinteresser, hvordan kan man avbøte tiltak der med de lokale kommunene for å gjøre det best mulig?»

Policyen for kommunikasjon i utbyggingsprosesser, for å redusere risiko for konflikt, er åpen kommunikasjon, tidlig informasjon og etterstrebeelse av å imøtekomme berørte parter samtidig. Samtidighet er et grep for å forhindre at noen skal føle seg forbigått i prosessen, og ryktespredning. Informantene vektlegger at det å ikke bli sett i slike prosesser, kan medføre en holdning om at utbygger har noe de forsøker å skjule. Flere informanter vektlegger at de ikke kjenner til at det har oppstått noen konflikter i forbindelse med utbyggingsprosesser. I forhold til utbygging av vindparker, løfter informantene at de har gjort en grundig jobb med å forankre lokalt eller med reinbeitedistriktene og samiske interesser, og at det ikke har vært uavklarte avtaler i prosjektene.

Informantene trekker frem tre eksempler som belyser hvordan de har håndtert situasjoner som utfordret deres omdømme. Et eksempel er innføring av ny nettleie, de to andre eksemplene omhandler prosesser knyttet til utbygging av to vindkraftverk. Utbyggingsprosessen av Ånstadblåheia vindpark er valgt som eksempel, som følge av flest treff etter søk i Retriever, sammenlignet med Sørfjord vindpark.

4.4.2 Ånstadblåheia vindpark

I prosessen med utbygging av vindpark på Ånstadblåheia i Sortland kommune, vektlegger informantene at Nordkraft hadde en ærlig kommunikasjon gjennom hele prosessforløpet. Det ble avholdt folkemøter underveis for å orientere om hva som ville skje i prosessen.

Informantene forteller at det var flere kritiske røster, men beskriver det som mindre enn hva en skulle forvente i et prosjekt med et svært synlig resultat, nærmest midt i en by. En motstandsgruppe utførte en spørreundersøkelse for å undersøke hva lokalbefolkningen mente om vindparken, samtidig som prosjektet var i ferd med å få konsesjon. Flertallet stemte for, og informantene tror det skyldes tidlig og nok informasjon, og at flertallet av de berørte følte

seg ivaretatt og sett i prosessen. Eksempelvis ble alle som var direkte berørt av utbyggingen, invitert inn i prosessen. Samtidig vektlegger informantene at holdninger til folk og de berørte kan endres fra en konsesjonsprosess, til når de ser at det faktisk bygges og gjøres reelle inngrep i naturen, noe informantene belyser at konsernet er oppmerksomme på.

Sentralt i håndteringen til konsernet er å hele veien stå for det en tidlig har sagt, og ved alle lovnader som ble gitt ved oppstart, eksempelvis vedrørende bygging eller lovnader i forbindelse med støtte til lokale lag og foreninger. Konsernet har arbeidet med å sikre at ved overføring, og når prosjektet presenteres, ivaretas alle elementer i avtaleverkene som Nordkraft har lovet og forpliktet seg til. Blant lovnadene for Ånstadblåheia vindpark var blant annet at Nordkraft hadde skissert at utbyggingen kunne medføre ringvirkninger, noe som krevde at de rigget organiseringen deretter. Konsernet stykket prosjektene opp i mindre biter når de skulle bygges, slik at lokale entreprenører skulle få mulighet til å utføre arbeidet. Dette er en «construction risk», hvor de selv tar risiko fordi de må følge opp grensesnittet mellom entreprenørene, men samtidig en risiko de er nødt til å ta for å sikre lokal forankring. Ånstadblåheia omtales som et vellykket prosjekt og informantene mener det handler om konsistens mellom prat og praksis:

«Det ble som vi hadde sagt. Det er noe med å tilstrebe og stå for det du har sagt, det gjør samtidig at vi er forsiktige med å love for mye i begynnelsen. Vi fortalte og kommuniserte de positive effektene, vi har etterstrebet å gjøre de tingene man kunne få til lokalt; der har Nordkraft vært i særklasse, det er ingen stor entreprenør fra Oslo eller Europa som kommer inn og tar alt.»

I forbindelse med vindkraftutbygginger etterstrebes det å bruke lokale og regionale aktører til grunnarbeid og fundamenter for at lokalbefolkningen skal kunne si «*se hva vi fikk til i vårt område!*». Informantene mener at et slikt eierskap er viktig for prosjektet og en lokal tilknytning som gjør at lokalbefolkningen bryr seg om hvordan resultatet blir; de vil at det skal bli bra fordi de bor her, mens Nordkraft på sin side ønsker å bidra til at samfunnet får mest mulig igjen for prosjektene. Erfaringene fra utbygginger viser at internt eierskap er sentralt for å lykkes, hvor Nordkraft etterstreber at de som er med på utviklingen av prosjektet i tidlig fase, også er med på utbygging av prosjektet, gjerne inn i driftsfasen. Organiseringen omtales som motsetningen til klassisk matriseorganisering, og informantene sine erfaringer med slik organisering er gode;

«Vi opplever at det gir stor verdi til prosjektene, og omdømmemessig har det nok stor betydning fordi det er samme person som grunneier har snakket med, til prosjektet er i drift. De slipper at det blir nye personer som ikke husker hva som har vært diskutert eller avtalt tidligere. Ved å ha sammenhengende prosjektleder, overlates ikke viktige elementer i prosessen til en annen, hvor det er fare for at informasjon og kjennskap blir borte.».

I det vindparken var startet opp, var det en ulykke i nærheten, på Ånstadblåheia alpinanlegg som krevde reparasjoner for millioner. Fortum hadde da kjøpt opp vindparken, og gikk inn med samfunnspakken for hele det første året til alpinanlegget, som hadde vært lovet av Nordkraft, og lokalsamfunnet fikk nytte av de første samfunnsmidlene. Informantene vektlegger at slike utbygginger ofte utfordrer konsernet sitt omdømme, som følge av at partene nesten alltid vil ha interesseulikheter. De belyser også at utfordringen nok har blitt større etter Fosen-saken, samtidig som de tar med seg erfaringene for å løse utfordringene i vente;

«Nøkkelen til suksess er å skape tillit og holde ord, og kommunisere; den eneste nøkkelen er å komme i dialog. Det finnes nesten alltid løsninger, hvis man kan finne kompromisser. For oss som skal bygge kraftverk, kan det være hvordan vi teknisk bygger de, om vi skal legge de inn i fjell eller holde oss unna i gitte perioder av året der rein forflytter seg eller de får kalver og den type ting, men det å snakke sammen er alltid nøkkelen til å finne løsninger, og det gjør vi nesten alltid. Nå har vi en prinsipiell sak med å vente litt, og det må først løses sentralt for å skape presedens, men jeg tenker at til nå har vi alltid løst det; og løsningen er å skape tillit, kommunisere og finne praktiske løsninger; altså kompromisser.».

4.5 Utfordringer

Under intervjuene løftet informantene ulike typer utfordringer som påvirker konsernet sitt omdømme og deres omdømmehåndtering, og som vil prege arbeidet fremover. Utfordringene omhandler blant annet rekruttering, debatten vedrørende vindkraft og kraftpriser. Internt vektlegger informantene at de har en jobb å gjøre for å bli mer synlige utenfor Narvik. De belyser også en utfordring i forhold til å formidle, på en god måte, hva de driver med til omgivelsene. Utfordringen er, ifølge informantene, at kjernen i virksomheten er komplisert,

og at de muligvis ikke klarer å forenkle det godt nok, slik at omgivelsene forstår hva de faktisk driver med. De skifter ofte navn, noe som kan bidra til ytterligere forvirring. Samtidig har de en utfordring i forhold til reglene fra NVE med å skille på nettselskapene og konkurranseutsatt virksomhet. Nettselskapet får verken ha samme navn, eller skal kunne linkes til «morselskapet». De får lov å eie, men ikke vise det, og for ansatte vektlegges det at de trenger å bygge en felles kultur for å ha ett omdømme. Samtlige informanter vektlegger at alt innen vindkraft med stor sannsynlighet blir vanskeligere som følge av Fosen-saken. I forhold til den enkelte strømforbruker, rammer uredelige aktører i kraftbransjen omdømmet til Nordkraft ved at enkelte forbrukere ikke forstår at konsernet produserer og distribuerer strøm, og ikke er en strømleverandør. Informantene vektlegger at det er en mindre del av befolkningen, men at de høres godt;

«Hvis utenomverden hadde visst hva vi har å forholde oss til når det gjelder kraftpriser og skattebelastning, så er det kanskje lettere for dem å se det fulle bildet, men det er en vanskelig balansegang. Jeg tror samtidig man skal være forsiktig med å hele tiden forsvare seg ved å forklare, for det hjelper heller ikke på omdømmet.»

Informantene belyser at det kan være utfordrende å drive omdømmehåndtering i kraftbransjen, hvor det hele tiden er en avveining og en hårfin balansegang mellom formidling og forsvar. I strømpriskrisen er det omsetningsleddene som har vært mest utsatt for kritikk, og debattene løfter spørsmål på politisk nivå. Informantene belyser at en del av debatten muligens foregår rundt premisset om det skal være lov å tjene penger på strøm, eller om kostpris skal gjelde. En grunn til kritikk av bransjen kan følgelig utgå fra at en ikke har akseptert at strøm er blitt en del av markedsøkonomien.

Informantene belyser at ethvert selskap, slik som Nordkraft, både bør og skal være en aktør i samfunnet som bidrar til å gå i retning av mer fornybar kraft, og til mindre bruk av fossile råvarer. Informantene vektlegger at det ikke ser ut til at majoriteten av samfunnet er i nærheten av å ta innover seg hvilke endringer som må til, for å nå en omstilling mange mener en må omfavne snarest mulig. Fossil energi har vært billig i så lang tid at folk flest er «energiblinde»; de fleste forstår ikke hvor mye energi de bruker, og at det på generell basis er manglende forståelse i befolkningen rundt verdien av energi. En informant trakk frem følgende eksempel; *«hvorfor skal gull koste 20 000 kr, hvis det koster bare 1 000 kr for å grave det ut av bakken? Eller en diamant? Jo, fordi det er en begrenset ressurs»*, som også er illustrerende for fornybare energikilder.

En person som jobber rent fysisk i én dag, med effekt på 125 watt i gjennomsnitt i 8 timer, altså et dagsverk, klarer å produsere energi som tilsvarer $125 \text{ W} * 8 \text{ h} = 1000 \text{ Wh} = 1 \text{ kWh}$ (kilowatt-time). De færreste vil tenke at et menneskelig dagsverk vil være verdt 50 øre eller 1 krone. Et hus kan bruke 70 kWh per dag i varme på én vinterdag, noe som tilsvarer 70 dagsverk for å holde ett hus varmt i en dag. Diesel og bensin har en energitetthet på 10 kWh per liter, noe som tilsvarer ti dagsverk per liter. En gjennomsnittlig tank tar 60 liter drivstoff, det er 600 dagsverk, eller nærmere to årsverk en putter på tanken. På en sommerferie kan altså to årsverk brukes på noen få timers kjøring. Mye er i dag basert på at energi er billig, men energien kommer til å bli mye dyrere. Prosjektene vil kunne koste mer når prisene på fossilt brensel går opp, som også vil medføre at prisene på vannkraft vil gå opp, da de er ikke frikoblet hverandre.

Vannkraft er kun billig fordi fossilt brensel er billig. Når gassprisen går opp i Europa, da går alternativverdien, herunder vannkraft, også opp. Ser en på en tidslinje over tusen år, er fossilt brensel bare en liten puls opp og ned, og vi vil måtte slutte med denne energikilden. Vi har allerede anvendt energikilden i hundre år, og det estimeres at om femti år er det ikke mye igjen. Energiblindhet er en rekyl tilbake på omdømmet, men samfunnet har feilpriset energi og utslipp i generasjoner. Informanten sin observasjon er at tidsaspektet i dag spiller en stor rolle, eksempelvis var det for kun 50 år siden fremdeles deler av befolkningen som visste hva det innebar å leve uten fossilt brensel, mens i dag er de fleste vant til å ha rikelig tilgang til energikilden, noe informanten mener er foruroligende i et fremtidsperspektiv.

5 Diskusjon

De empiriske funnene belyser at sentrale strategier for vellykket forebyggende omdømmehåndtering er proaktiv kommunikasjon, historiefortelling og kulturbygging. Proaktiv kommunikasjon er sentralt for å kommunisere riktig og tydelig mot omgivelsene, for å sikre tidlig og riktig informasjon, og forhindre feilinformasjon. Sentrale kommunikasjonsprinsipper er å være imøtekommende, presis, tilgjengelig og åpen. Historiefortelling handler om å balansere kommunikasjonen, i forhold til hvor mye som kommuniseres og i hvilke kanaler. Et virkemiddel for balanse i kommunikasjonen er å utvise synlighet og tilstedeværelse, eksempelvis gjennom sponsormidler, som kan være en måte å fortelle en historie på. Strategien illustrerer at kommunikasjon også kan utføres gjennom handling. Kulturbygging viser til å skape en felles virkelighetsoppfatning i organisasjonen, for å samkjøre arbeidsmåter, basert på utvalgte verdier. Verdier som vektlegges i Nordkraft er profesjonalitet, åpenhet og ærlighet, tuftet på grunnprinsipper forankret i en konsernstrategi. En slik kultur skal være veiledende for handling, og blant annet oppmuntre til å tørre å utvise tilstedeværelse, som representerer og signaliserer organisasjonen sine verdier.

De ovennevnte strategier vil i det følgende drøftes opp mot litteratur for bygging og vedlikehold av omdømme. Dernest gis konkrete eksempler på hvordan Nordkraft arbeider proaktivt med sitt omdømme, gjennom de ovennevnte strategier. Eksemplene belyser hvilke nye innsikter studien bidrar med, og at Nordkraft i stor grad anvender forebyggende strategier. Dernest drøftes mulige fallgruver fremover for Nordkraft, samt mulige fallgruver i forebyggende omdømmehåndtering. Kapittelet avsluttes med fem råd til ledere som ønsker å drive forebyggende omdømmearbeid.

5.1 Strategier i praksis

Ved at informantene selv fikk sette ord på omdømmebegrepet, fremkom en holdning om at alt en organisasjon foretar seg, enten bidrar til et godt eller dårlig omdømme, i henhold til Brønn et al., (2019). De ansatte i konsernet har en felles forståelse for at omdømmebygging er et verktøy, og ikke et mål i seg selv. Informantene synes å være bevisste på konsernet sin omdømmehåndtering, til tross for at dette ikke er forankret i en egen strategi. Bevisstgjøringen kan være et resultat av grunnprinsippene, som i stor grad bygger på en forventning om å ta ansvar.

Nordkraft vektlegger flere av Fombrun og van Riel (2004) sine kriterier for fremragende kommunikasjon. Kriteriet om synlighet fremkommer blant annet gjennom selskapets tilstedeværelse på utdanningsinstitusjoner og Camp Nordkraft. Synlighet er et strategisk grep, hvor de posisjonerer seg bevisst som en mulig attraktiv arbeidsgiver for yngre arbeidssøkende. Et annet eksempel på synlighet er gjennom samfunnsansvaret som Nordkraft tar i ulike lokalsamfunn gjennom lokal sponsing. Strategien til Nordkraft er å skape synlighet, for å fremstå som autentiske gjennom handling, og ikke ord. Konsernet har valgt å spre midlene i flere lokalsamfunn, som gir et større nedslagsfelt for deres historiefortelling.

Nordkraft pålegger seg selv et stort samfunnsansvar gjennom sin visjon, som kanskje får en sterkere betydning i dag enn hva det ville gjort for noen år siden, sett i lys av krisekonteksten rundt kraftbransjen. En organisasjon sin misjon, visjon og slagord kan være overlappende, og vanskelig å skille i praksis. Visjonen anvendes til ulike formål og i ulike sammenhenger, eksempelvis for å forklare grunnlaget for virksomheten; «*Vi jobber med både nett, produksjon og annen utvikling som skal bidra til ei lys fremtid i nord*» (Nordkraft, u.å.-k), eller opp mot rekruttering; «*Bli med og jobb for ei lys fremtid i nord*» (Nordkraft, 2023f). Visjonen er koblet opp mot organisasjonen sitt oppdrag, og peker på eksistensgrunnlaget, og i de ulike verbale fremstillingene skilles det ikke mellom misjon og visjon. I visjonen sin illustrative form, viser lyspæren det historiske oppdraget, og teksten belyser hva de jobber mot. Unikheten til konsernet illustreres følgelig gjennom kombinasjonen av visuelle og verbale virkemidlene. Virkemidlene belyser at de tar misjonen på alvor, samtidig som de strekker seg utover sitt oppdrag for å utvikle regionen. Visjonen belyser også en fremtidig ønsket situasjon, og synes å være en ledestjerne i konsernet sitt arbeid. Nordkraft utøver et bevisst samfunnsansvar ved at aktivt utøver sponsorvirksomhet i aktuelle områder, som stadig utvides gjennom at de vokser som selskap. Visjonen synes svært viktig i Nordkraft sin selvpresentasjon, og blir følgelig en måleenhet for autenticitet.

Tilstedeværelsen i flere små lokalsamfunn, fremfor en konsentrert innsats i noen få større byer, gir inntrykk av at initiativene for samfunnsansvar, er indre motivert. Fremfor ytre motiver, slik som økt lønnsomhet eller styrket omdømme, gir Nordkraft inntrykk av at det er tiltaket i seg selv som er viktig, gjennom kvantiteten, eksempelvis slik som støtte til lokale idrettslag. Sponsing skjer med synlighet gjennom logo, men det er grunn til å anta at eksempelvis større initiativer, slik Troms Kraft sitt initiativ om navneendring til «Romssa Arena» får langt mer oppmerksomhet på nasjonal basis, enn Nordkraft sin støtte til små lokale klubber, lag og foreninger. Ved å spre sponsormidlene utviser konsernet samsvar mellom

kommunikasjon og atferd, og fremstår som autentiske i forhold til visjonen. Konsernet fremstår også som troverdige og indre motivert i utførelsen som følge av hvilke initiativer de velger å ta, og størrelsen på disse.

Nordkraft fremstår som en moderne organisasjon, med flere eksempler på komponentisering. Organisasjonen har blant annet en intern kommunikasjonssjef, HR-ansvarlig, samfunnskontakt og sponsoransvarlig. Organisasjonen sitt fremste visuelle identitetsuttrykk er en moderne, abstrakt logo, som er en tydelig identitetsmarkør. Logoen sier ikke noe om geografisk tilhørighet, og i kombinasjon med navnet «Nordkraft», synes begge identitetsuttrykk å virke inkluderende for ulike kommuner og regioner i den nordlige landsdelen. Gjennom sine nettsider, formidler konsernet egne pressemeldinger, hvor det blant annet vektlegges at konsernet imøtekommer Carroll (1979) sin økonomiske komponent, ved et eget oppslag om godt årsresultat i 2022 (Nordkraft, 2023d). Valget om å inkludere samtlige heleide datterselskap i arbeidet med Åpenhetsloven og aktsomhetsvurderingen, er et eksempel på at konsernet etterstreber å imøtekomme den legale komponenten (Nordkraft, 2023a). På nettsidene er det særlig de etiske og filantropiske komponentene som fremheves, med flere oppslag om støtte til kultur og idrett gjennom sponsormidler.

Årsberetningene viser at det har forekommet en utvikling i hva konsernet betrakter som sin rolle i forbindelse med bærekraft. Ivaretagelse av bærekraft ble først betraktet som en sentral del av deres samfunnsansvar, til at det i 2022 skal gjennomsyre all deres virksomhet. I den siste årsberetningen setter de likhetstegn mellom bærekraft og samfunnsansvar, ved at sistnevnte faller inn under bærekraft som overskrift (Nordkraft, 2023e, s. 8). I rapporten beskrives det at konsernstrategien vektlegger en «bærekraftig grunnholdning».

Grunnholdningen forklares som at bærekraft for Nordkraft handler om at alle valgene de tar, skal skape langsiktig verdi for konsernet, samtidig som det tas riktig hensyn til omverdenen. Nordkraft utviser gjennom denne utviklingen at de evner å tilpasse seg holdninger i omgivelsene og økende forventinger om at bærekraftelementene hensyntas, og avpasser atferd ut ifra omgivelsene og interessentene sine holdninger. Konsernet synes seg bevisst viktigheten av mottakelighetsprinsippet til Fombrun og van Riel (2004) i praksis.

Administrerende direktør har hatt et fokus på åpenhet og transparens i sin kommunikasjon utad, som også er elementer som har preget den interne kulturbyggingen. Sett i lys av visjonen, har konsernet vært nødt til å vokse i størrelse, både i forhold til antall ansatte, men også i form av et utvidet geografisk nedslagsfelt. Fusjoner og konsernet sin vekst synes å ha

medført et økt fokus på intern kulturbygging, for å skape et fellesskap og en følelse av tilhørighet for ansatte på ulike lokasjoner. Administrerende direktør har brukt uttrykket «på pallen», som en betegnelse for at alt konsernet foretar seg, skal være med på å skape aktivitet til det beste for hele regionen. Under intervjuene brukte flere av informantene dette uttrykket for å beskrive hva konsernet jobber mot, hvordan de jobber og hva slags kultur som ønskes internt. Intervjuene vitner om at de ansatte stiller seg bak betydningen av uttrykket, og at tydeligheten til administrerende direktør har gitt effekter. Sammen med grunnprinsippene, vitner uttrykket om en solid kulturbygging internt. Grunnprinsippene synes å ha vært gode strategiske fundament, og følgelig en viktig del av konsernet sin omdømmehåndtering.

Funnene tyder på at det er flere sentrale elementer som ligger til grunn for utøvelse av de tre strategiene proaktiv kommunikasjon, historiefortelling og kulturbygging. Svarene til informantene belyser at en felles forståelse av omdømmebegrepet, og en kollektiv bevissthet om at samtlige i en organisasjon er omdømmegivere, er sentralt i forebyggende omdømmehåndtering. Det synes også viktig å ha en forståelse av, og ansvarlighet i utøvelse av samfunnsrollen som følger av deres oppdrag. Proaktivt arbeid beskrives som en del av ansvarligheten til konsernet, gjennom å være fremoverlent, nysgjerrig og undersøkende, samt en attraktiv arbeidsgiver. Administrerende direktør fremstilles som en sentral driver bak proaktiviteten, ved å være synlig, tydelig og modig, som tør å ta et tydelig standpunkt.

Målet med strategiene er å skape inntrykk av at konsernet ikke har noen skjult agenda, som i praksis kan forstås som at det er samsvar mellom prat og praksis. Premisset om at omgivelsene skal oppleve dem som skikkelige, synes å være styrende for kulturen som bygges i organisasjonen. Informantene sine beretninger belyser at det som bygges internt, er det som gjenspeiles utad, noe som vitner et fokus på autentisitet. Undersøkelsen belyser at forebyggende omdømmehåndtering også kan forekomme gjennom rådende verdier i en organisasjon, systematisk bygd opp nettopp for å styrke omdømmet. Sentralt i funnene er at det er samsvar mellom de verbale og visuelle virkemidler som formidles til omgivelsene, og hvilke handlinger som utføres av organisasjonen, herunder samsvar mellom selvpresentasjon og praksis. Undersøkelsen viser også at samtlige av Fombrun og van Riel (2004) sine kommunikasjonsprinsipper preger konsernet sitt arbeid og deres innsatsområder, og de tre første stegene i omdømmeoppskriften (Byrkjeflot, 2011) vektlegges i stor grad. Undersøkelsen antyder følgelig at prosesser med omdømmebygging kan være effektivt for forebygging av omdømmekriser.

5.1.1 Praktiske eksempler

Forebyggende strategier for omdømmehåndtering synes å være avledet av visjonen, som skal sikre at alt av arbeid skaper aktivitet til det beste for regionen, og en tydelig kultur internt som virker styrende for handling. De ansatte har en felles forståelse av omdømmebegrepet, og at et godt omdømme er et verktøy, noe som kan være en viktig forutsetning for å klare å effektivere tiltak ut ifra grunnprinsippene og visjonen til konsernet. Den interne holdningen om at et godt omdømme er et virkemiddel, og ikke et mål, kan ha medvirket til at Nordkraft ikke har havnet i situasjoner som er kritisert i media. Samtidig er konsernet proaktive på flere områder som i sum bygger omdømmekapital. Eksempler på Nordkraft sin proaktivitet er hvordan de har håndtert utbyggingsprosesser, publisering av kronikker, samt en synlig og imøtekommende administrerende direktør som formidler et genuint engasjement for regionen.

Håndteringen av utbyggingsprosesser viser at de ansatte i konsernet er seg bevisste og kompetente hva angår omdømmehåndtering, og at de evner å tenke og arbeide proaktivt. Strategisk kommunikasjon, som en satser tungt på i krisehåndtering, synes også å være saliggjørende i forebyggende omdømmehåndtering. Kommunikasjon er et sentralt element i samtlige av Nordkraft sine strategier for forebyggende omdømmehåndtering og utføres på ulike arenaer og plattformer. I prosesser som kan utgjøre en omdømmerisiko, er tidlig håndtering av interessenter, ved å imøtekomme disse gjennom åpenhet og samtidighet i kommunikasjon, viktige elementer. Eksempelet fra utbyggingen av Ånstadblåheia viste hvilke prosesser Nordkraft gjennomfører i forbindelse med kraftutbygginger, og hvordan strategiene er omsatt i forebyggende omdømmehåndtering, der de effektiviserer tiltak ut ifra en strategi når de går i gang med risikofylte utbyggingsprosjekter. Et resultat av dette prosjektet var VinnVind-midlene, og ordføreren i Sortland kommune vektla følgende;

«Jeg tror at legitimiteten av etableringen av vindmøllene blir på en annen måte når det blir en direkte [sic] link fra selskapet som står for denne industrien og inn i lokalsamfunnet. At det er så mange gode søkere og at det er problemer å velge hvilke man vil gi til, er jo et luksusproblem» (Fortum, u.å.).

Manglende eksternt kritikk kan også tilskrives ivaretagelse av samfunnsansvar, noe som synes å bli stadig viktigere for forbrukere. I Nordkraft utøves samfunnsansvaret gjennom sponing og rollen konsernet har inntatt som en samfunnsbygger. En slik rolle kan fungere som en omdømmekapital, som blir en dempende faktor ved omdømmerisiko, og konsernet vil kunne komme bedre ut av en eventuell krise, enn dersom en slik kapital ikke lå til grunn. Samtidig kan rollen fungere som en byrde, ved at det skapes ekstra forventninger i omgivelsene. Konsernet sin rolle som samfunnsbygger utføres blant annet gjennom å være en stor arbeidsgiver, som skaper mange arbeidsplasser, og en tydelig rollefigur i forhold til det grønne skiftet.

Rollen som samfunnsbygger fremkommer også gjennom nyhetsartikler og kronikker som Nordkraft publiserer gjennom sine nettsider. Nordkraft er tidlig ute og proaktive i forhold til mulige problemer i lokalsamfunnene hvor de har en bevisst historiefortelling, basert på deres verdier om å ville bidra positivt til samfunnet, utover kraftproduksjon (tabell 1.2). Kronikken «*Når høy spenning blir i overkant spennende*» fra beredskapslederen i konsernet til helseministeren, trekkes særlig frem her. Beredskapslederen adresserer nedleggelse av sykehus i regionen, noe som strekker seg langt utover deres fagfelt og samfunnsoppdrag. Samtidig adresserer kronikken en sak som berører innbyggere i regionen som Nordkraft sin visjon omfavner, og i kronikken skriver beredskapslederen «*Dere kan godt låne vår visjon, "for ei lys fremtid i nord" en periode*» (Larsen, 2023).

Enkelte vil kunne mene at det er hovmodig at et kraftselskap retter en pekefinger mot helseministeren, og i kronikken tydeliggjøres det at de kan lite om sykehusdrift, men felles for begge bransjer er kampen om kunnskap og kompetanse i landsdelen. Noe av protesten mot nedbyggingen som Helse Nord foreslo angikk beredskapsformål, herunder at dersom Narvik sykehus tas bort, tas en viktig del av beredskapsstrukturen i Nordland bort. Derfor var avsender viktig og det gjør kronikken mer troverdig. Kronikken er følgelig et bevisst, strategisk grep, hvor Nordkraft bygger omdømmekapital. Kronikken viser også at konsernet vektlegger synlighet, en troverdig historie og relasjoner i sin forebyggende omdømmehåndtering. I sin proaktive kommunikasjon, er Nordkraft seg bevisst innholdet, samt kommunikasjonsform. Kronikken fremstår som et autentisk initiativ og tiltak, som bygger bro mellom prat og praksis, ved at deres engasjement ikke stopper når pærene lyser i de tusener av hjem, eller ved godkjent konsesjon til utbygging.

Det synes å være en rød tråd mellom de tre strategiene proaktiv kommunikasjon, historiefortelling og kulturbygging. Sentralt i historiefortellingen er at de tør å utvise tilstedeværelse, som kan være et avbøtende tiltak på lik linje med sponsormidler, i omgivelser der det ved en senere anledning kan oppstå omdømmerisiko. Eksemplene vitner om at Nordkraft i stor grad benytter forebyggende strategier i sin omdømmehåndtering. Funnene i undersøkelsen tyder på at helt sentralt i tankegangen bak konsernet sine strategier, er at de er bevisste på å bygge en robust omdømmekapital. Dersom en krise oppstår, vil forhåpentligvis omdømmekapitalen bidra til at omgivelsene tilgir dem fordi de vet at de kan bedre. Informantene omtalte alt som har med et godt omdømme å gjøre, som en verktøykasse, hvorpå målene er langt større enn et godt omdømme. Virkemiddelet er omdømme, målet er tillit og legitimitet, hvor mange ønskede ringvirkninger kan utløses, blant annet å tiltrekke den beste arbeidskraften. Felles for utbyggingsprosesser og publikasjoner er at de inneholder elementer som innebærer proaktiv og imøtekommende kommunikasjon, en historiefortelling om konsernet som samfunnsbygger, og det utvises en tilstedeværelse i samfunnet. Praktisering av holdningen om at et omdømme er et virkemiddel, i kombinasjon med rollen som samfunnsbygger gjennom en tydelig visjon, skaper autenticitet i konsernet sine initiativer, og sikrer konsistens mellom prat og praksis.

5.1.2 Karismatisk eller symbolsk ledelse

Administrerende direktør fremstår gjennom informantene sine beretninger som et helt sentralt element i konsernet sitt strategisk forebyggende arbeid. Han bidrar til samfunnsutvikling i regionen, blant annet gjennom friske meninger i media, gjennom engasjement i andre bedrifter, og han fremstilles som en god representant for Nordkraft i kraft av måten han er leder på, og som en strategisk omdømmebygger. Informantene beskriver administrerende direktør som en «karismatisk leder», som gjennom sine kommunikasjonsevner klarer å få ansatte og omgivelsene til å tro på visjonen til konsernet. Karisma betyr "*guddommelig nådegave*" (Arnulf, 2020, s. 52). I Conger og Kanungo (1987, s. 641) sin teori om attribusjon, identifiserte de flere trekk som kjennetegner en karismatisk leder. Administrerende direktør utviser flere av de karismatiske trekkene, blant annet å være godt likt. I dette legger Conger og Kanungo (1987) at en leder påtar seg en personlig risiko for å innfri visjonen, uten å oppnå fordeler for seg selv, og er en person som oppleves som hederlig og sympatisk.

Å være en godt likt leder er også å være en foregangsperson og inspirasjon for de ansatte i en organisasjon. Administrerende direktør beskrives av de ansatte som en person som tør å løfte problemstillinger og saker i bransjen, og saker som berører større deler av samfunnsstrukturen, på en veltalende måte. En veltalende og ekspressiv leder kjennetegnes av evnen til å skape et positivt bilde av fremtiden gjennom en visjon, og anvender gjerne metaforer i sin kommunikasjon (Wæraas, 2004), slik sitatene fra administrerende direktør i undersøkelsen vitner om. Intellektuell kapasitet kan også kobles til kjennetegn ved karismatisk ledelse (Wæraas, 2004). Administrerende direktør er blant annet styreleder i Sparebank1 Nord-Norge, en av de tyngste institusjonene i landsdelen, og en viktig samfunnsbygger og samarbeidspartner for næringslivet. Vervet som styreleder baseres på tillit, og en skal ha bemerket seg positivt for å vurderes som kandidat. Lederen utviser bred allmennkunnskap, blant annet gjennom måten han møter media på og hvilke saker han involverer konsernet i (vedlegg 4j), samt gjennom intervjuet i studien. Inntrykket er at han er kunnskapsrik om ulike næringer og har en oversikt over regionen. Han synes å tenke helhetlig, blant annet gjennom samarbeid, og å bevisst unngå en fallgrube med å bli silotenkende i egen bransje.

I 2012 ble blant annet Petter Stordalen trukket frem som et eksempel på en meget god sjef, i en artikkel om hva som kjennetegner en «drømmesjef», med tittelen «*Den beste sjefen er karismatisk og omtenksum*» (Fallsen & Lylum, 2012). I 2024 ble Stordalen kritisert for skattehykleri, opp mot sine uttalte fellesskapsverdier. I kronikken vektlegges det at «*Det må være sammenheng mellom det man sier, og hva man gjør. Det er det ikke hos Petter Stordalen*» (Furuseth, 2024). Nordkraft synes å være godt tjent med en administrerende direktør som snakker «hele Nord-Norge» (vedlegg 4j), selv om konsernet ikke direkte får igjen for det. Han bygger autentisitet ved at han utviser sammenheng mellom prat og praksis. Samtidig er han en tydelig foregangsperson for de ansatte internt, sett opp mot konsernet sine grunnverdier og premisser. Administrerende direktør er et eksempel på virkninger av karismatisk ledelse i praksis, både i form av hvordan de ansatte selv opptrer, og hvordan de vurderer han, samt hans håndtering ovenfor omgivelsene, som kan ha bidratt til lav grad av kritikk i media. Han kom inn i en krisetilstand for konsernet, og informantene fremstiller han som en leder som har gjort nødvendige grep. Frantzen ble i 2016 «Årets narviking», begrunnet i at «*I nyere tid er det neppe narvikinger som har utrettet mer for regionen enn Eirik Frantzen*» (Horne, 2017). I artikkelen fremheves at Nordkraft mest sannsynlig hadde vært solgt eller gått konkurs og han krediteres for flere initiativer i regionen.

Den empiriske undersøkelsen belyser at flere ulike elementer spiller inn i konsernet sin forebyggende omdømmehåndtering. Det kan hende at informantene i stor grad vektlegger administrerende direktør i omdømmearbeidet, og tilskriver lederen resultater, fordi det ikke eksisterer en forankret omdømmestrategi. På den andre siden kan det som utøves i praksis, være et resultat av en tydelig foregangsperson. I henhold til Pfeffer (1977) kan administrerende direktør være et symbol for kontroll på konsernet sin omdømmehåndtering, og undersøkelsen belyser at ledelse kan ha en viktig symbolsk funksjon i organisasjoner.

5.2 Motvind

I tillegg til å være et kraftselskap, er Nordkraft å forstå som en bærer av et kulturelt system, og forvalter blant annet en demokratisk verdi om frihet, gjennom en misjon om sikker kraftforsyning. Konsernet har også et samfunnsoppdrag som ikke kan sees adskilt fra deres omdømmehåndtering, og som legger grunnlaget for organisasjonen sin legitimitet. Et samfunnsoppdrag kan i omdømmesammenheng være et mulighetsrom. Eksempelvis har NRK bygget sitt omdømme rundt samfunnsrelevans, med et mål om å styrke demokratiet gjennom formidling av informasjon (Regjeringen, u.å.). Samfunnsoppdraget, sammen med å være en bærer av kulturelle samfunnsverdier, gjør at Nordkraft i utgangspunktet har en identitet. Konsernet sin basis for legitimitet er en nedarvet identitet gjennom sitt samfunnsoppdrag, som må hensyntas i kommunikasjonen. Dette er en rolle som de ikke kan endre selv, noe som innsnevrer frihetsgraden i omdømmehåndteringen.

Dreiningen fra en forvaltningslogikk til en forretningslogikk, har krevd en stor grad av omstilling i konsernet, herunder en forståelse av markedet, tilretteleggelse for en forretningskultur, og forståelse av sin nye posisjon ovenfor forbrukere. Samtidig har konsernet en budbringerrolle i forhold til statlige reguleringer, hvor enkelte endringer ikke alltid vil anses som nødvendig eller ønskelig i omgivelsene. Nordkraft synes å ha lyktes internt med dreiningen fra en forvaltnings- til en forretningslogikk, ettersom konsernet viser til årlige økonomiske overskudd. Likevel belyser informantene at måten selskapet opererer på i dag, ikke forstås som naturlig og riktig i enkelte deler av befolkningen. Endringen i de institusjonelle logikkene som kraftselskapene opererer etter, kan bidra til en forklaringskraft for hvorfor det oppstår ulike forventninger til kraftselskaper i omgivelsene, og bakgrunnen for noe av kritikken under strømpriskrisen.

Synlighet er et sentralt element i konsernet sine forebyggende strategier, for å oppnå et godt omdømme i omgivelsene. For å nå klimamålene mot 2030, er det trolig at det vil bli enda mer fokus på kraftselskapene. Stor grad av synlighet i omdømmehåndteringen kan følgelig bli en fallgrube, som følge av ulike meninger angående energibruk og omstilling til fornybar energi i omgivelsene, ved at det blir et for stort spenn sett opp mot forvaltningsidentiteten. Samtidig synes ikke spennet som konsernet må forholde seg til mellom logikkene, herunder et åpent marked og strenge reguleringer, å formidles gjennom noen identitetsuttrykk. Luoma-aho (2011) argumenterer for at offentlige organisasjoner bør etterstrebe et nøytralt omdømme, og det kan hende at veien mot ei lys fremtid i nord ville fått mindre motvind, dersom endringene kom fra et nøytralt ståsted, og ikke fra en organisasjon som var ute etter økonomisk gevinst. At Nordkraft sikter høyt i forhold til hvilken posisjon selskapet har ambisjoner om å innta i lokalsamfunnene, er ikke en definitiv svakhet, men en større risiko for omdømmet. Risikoen består i at fallhøyden blir langt større enn den strengt tatt kunne ha vært, om selskapet over tid ikke klarer å synliggjøre at de beveger seg med det vedtatte fremtidsbildet som selskapet ledes etter, eller at visjonen blir så vidløftig at interessenter i lokalmiljøene ikke synes det er relevant å identifisere seg med den, fordi de ikke forstår hvorfor.

Til tross for at et nøytralt omdømme kunne vært et strategisk grep for å håndtere enkelte utfordringer, er konsernet bevisst og konsekvent i sin strategi vedrørende synlighet. Selv om Nordkraft ønsker å oppnå et godt omdømme, for å bedre lykkes, har ikke konsernet noen overordnet plan for hvordan de skal oppnå et slikt omdømme. En kan hevde at et omdømme skal være et naturlig resultat av hva virksomheten gjør, og at en strategi ikke er nødvendig (Brønn et al., 2019). Tanken om at ved å gjøre det riktige, vil et godt omdømme følge derav, utfordrer at en planmessig tilnærming til et ønskelig omdømme er nødvendig. Konsernet synes å være gjennomtenkte i sine handlinger og kommunikasjon ovenfor omgivelsene. Likevel er det enkelte elementer i deres forebyggende omdømmehåndtering de seneste år, som kan tilskrives andre forhold enn proaktive strategier for omdømmehåndtering. Først og fremst trekkes det frem at informantene vektla at konsernet de siste årene ikke har gjort større utbygginger eller vært involvert i prosjekter som har kunnet provosere, noe som er et sentralt element i forhold til lav grad av kritikk i media. Hvorvidt dette har vært et bevisst strategisk grep, eller en tilfeldighet i forhold til tidkrevende fusjoner, synes timing å være et sentralt element i forebyggende omdømmehåndtering. På den andre siden, kan Nordkraft fremstå som en passiv organisasjon blant omgivelsene, som kun trer frem når det passer en selv.

I forhold til utbyggingsprosesser, kan lav grad av kritikk tilskrives flere elementer enn tidlig håndtering, åpenhet og samtidighet. Det var tilfældigheter at samfunnsmidlene, i forbindelse med Ånstadblåheia vindpark, kom lokalsamfunnet raskt til gode, som følge av ulykken i det nærliggende alpinanlegget. Alpinklubben omtalte det som at «Fortum og VinnVind redder alpinesongen» (Sortland Alpinklubb, 2018). I utbygging av vindparken i Sørfjord, var det svenske reindriftssamer som var interessenter, og ikke norske. Her kan manglende kritikk tilskrives kulturelle forskjeller mellom nordmenn og svensker, eksempelvis at svenske vindkraftmyndigheter «*ikke har bøyet av for bekymringene*» i forhold til konflikt i reinområder i Sverige (Heldahl, 2023). At Nordkraft tok seg tid til å bli kjent og prate med reinindustrien i det lokale området, kan ha vært avbøtende tiltak. Økonomisk godtgjørelse synes også å være en sentral del i utbyggingsprosesser (Kristoffersen, 2023). Hvorvidt det er konsernet sin måte å kommunisere på, eller det økonomiske bidraget til lokalsamfunn som er det sterkeste virkemidlet i utbyggingsprosesser, er vanskelig å vurdere. Undersøkelsen belyser hvordan konsernet kommuniserer, som synes å fungere i forhold til omdømmerisiko. En kommer likevel ikke unna en etablert erkjennelse om at «*money talks*», og lav grad av kritikk i media er med stor sannsynlighet en kombinasjon av de to elementene.

Flere av suksessfaktorene tilskrives enkeltpersoner, enten om det er administrerende direktør, en kommunikasjonsansvarlig de ansatte kan lene seg på, eller prosjektledere som representerer kontinuitet i utbyggingsprosesser. Fokuset på enkeltpersoner indikerer at taus kunnskap er et sentralt element i deres forebyggende omdømmehåndtering. Taus kunnskap kan forklares som praktisk kunnskap, som gjerne er personavhengig, og vanskelig læres bort (Klev & Levin, 2009). Både administrerende direktør og flere ansatte synes å være viktige symboler på kontroll i organisasjonen, og i utgangspunktet synes ikke fravær av en konkret strategi for omdømmehåndtering å være problematisk. Derimot tilskrives en del av konsernet sitt arbeid å være et delt produkt av læring og taus kunnskap, noe som gjør konsernet sårbar for utskiftninger og endringer i ansatte som besitter viktig kunnskap og kompetanse. Flere av utbyggingsplanene fremover krever samarbeidspartnere, og en antydning er at bærebjelkene kultur og taus kunnskap kan forsvinne i slike samarbeid. Forankret strategi synes dermed svært viktig i fremtiden, for å sikre kontinuitet i utøvelse av strategier og overføring av kunnskap og arbeidsmåter til samarbeidspartnere, samt håndtering av ulike omdømmestrategier med samarbeidspartnere. Kombinasjonen av timing og taus kunnskap tilsier at Nordkraft sin lave grad av kritikk i media i dag, ikke er en selvfølgelighet fremover.

5.2.1 En romantisk fortelling

Informantene fremstiller konsernet sin forebyggende omdømmehåndtering i henhold til et romantisk plott (Didriksen & Moldenæs, 2017), med administrerende direktør som den store helten. Mediebildet per mai 2024 vitner om at flere av konsernet sine planer fremover, like gjerne kan resultere i en tragedie for flere interessenter, som til nå synes å skape frykt. I dag mener flere at det ikke bør bygges ut nye vindparker på land i Norge (Wæhre et al., 2021), og Sametinget har ytret at de har erfaring med at det er vanskelig å drive vindkraft i sameksistens med reindrift (Persen, 2023b). Undersøkelsen kan tyde på at det fremover vil være vanskeligere å kommunisere seg ut av bildet som er skapt av kraftbransjen, og at utbygging av fornybar energi fremover vil preges av interessekonflikter. I intervjusituasjonen skapes et romantisk narrativ av konsernet sin omdømmehåndtering, og selv om det skisserte narrative kan stemme overens med dagens praksis, kan det også være en måte for intervjuobjektene å sette sine erfaringer i system, til tross for at suksessfortellingen også kan hvile på tilfeldigheter. Nordkraft sin forebyggende omdømmehåndtering synes til nå å ha forhindret kriser og skandaler. Samtidig er et sentralt poeng at «*omdømmehåndtering handler om strategi*» (Wæraas et al., 2011, s. 18), og to aktuelle saker tyder på at konsernet kan få noe mer motvind fremover, uten en forankret omdømmestrategi.

Prosessen med tilrettelegging for etablering av datalagringscenteret på Straumsmo har pågått i over fire år. En nabo har beskrevet at prosessen ikke opplevdes som åpen i startfasen, ved at det var igangsatt flere prosesser som de berørte ikke hadde kjennskap til, og de følte seg overkjørt fra start (Nilssen, 2024). En annen nabo uttalte at en bekymring var at Nordkraft kun er ute etter profitt, og reagerte også på måten Nordkraft gikk frem i prosjektet (Hals, 2024). I media har det vært fremstilt at det i prosessen har vært lovet 100 arbeidsplasser (Solnes, 2022) og det fremkommer i Multiconsult sin rapport om detaljregulering med konsekvensutredning at «*Det er forventet at tiltaket kunne vil gi inntil 100 årsverk når det er fullt utbygget*» (Johnsen, 2022, s. 61). Nordkraft vektlegger at de har vært tilbakeholdne med lovnader i prosessen, og at det i en konsekvensutredning skal tas høyde for flere mulige utfall, for å sikre fleksibilitet i forhold til etablering. I dialog med en av naboene, etter gjennomføring av intervjuer, vektlegges det at «*Tilliten er lav, og det er synd når enkle grep som tett kontakt, likebehandling og åpenhet kunne gjort det hele mye smidigere for selskapet, uavhengig av resultat.*».

Konsernet nyanserer denne påstanden, og vektlegger at deres handlinger var i henhold til tidlig håndtering av interessenter, gjennom åpenhet og samtidighet i kommunikasjon. Nordkraft vektlegger at de har hatt god dialog med flere av naboene, og at de har håndtert saken i henhold til hva som er deres vanlige prosedyre, og opp mot de skisserte strategier. Herunder vektlegges involvering gjennom møter og befaring, informasjon og mulighet til å komme med tilbakemeldinger gjennom høringer. Det ble forespeilet like vilkår i forhold til alle grunneiere, og Nordkraft kjenner seg ikke igjen i punktet angående likebehandling. Nordkraft har vært forberedte på kritiske røster, og understreker at de respekterer og forstår at enkelte ikke ønsker at en utbygging skal finne sted, og at motstandere sine argumenter har vært vurdert i prosessen.

Konsernet vektlegger at naboer har benyttet seg av muligheten til å komme med innspill og merknader, som er besvart. Konsernet beskriver at en strategi for utbyggingsprosesser, hvor det eksisterer motstand, er å ikke forsøke og presse naboer som stiller seg negative, og behandle forløpet som en modningsprosess. Samtidig er det et poeng at når det takkes nei til en avtale, behandles de involverte på lik linje som andre naboer i forhold til informasjon og kommunikasjon fra konsernet. Nordkraft forteller at de ikke har mottatt henvendelser med spørsmål om ytterligere informasjon, og at det ble utsendt presentasjon etter det første møtet, som ikke ble kommentert. Konsernet belyser at det ikke har vært særlig påtrykk hva angår motstand, før det nærmet seg behandling i kommunestyret. Det har primært vært to parter som har uttrykt motstand i media (vedlegg 4e).

Den største utfordringen er at prosessen har dratt ut i tid, noe Nordkraft ikke forutså, og vurderingene som er gjort i konsekvensutredningene tilsa blant annet ikke at det skulle komme innsigelser fra Statsforvalteren. Nordkraft vektla at de ikke har hatt behov for å fremskynde beslutningen, og de anser at sakens forløp tyder på at det er behov for mer informasjon. I en oppfølgingssamtale ble det stilt spørsmål til Nordkraft om de hadde vurdert å ta kontakt med naboer som har ytret kritikk av prosessen i media, ettersom de så at det fremkom informasjon som ikke stemte overens med deres synspunkt. Konsernet vektlegger at de har svart ut det som har kommet frem i media (vedlegg 4e), og forteller at;

«Slik saken har utviklet seg, er vi tjent med å ta et informasjonsmøte for å svare ut, da det har fremkommet mye informasjon som ikke stemmer overens med konsekvensutredningene og det etterspørres nærmere svar på hva som skal etableres. Hadde vi sett behov for et informasjonsmøte på et tidligere tidspunkt, hadde vi tatt tak i det da.».

Reguleringssaken på Straumsmo synes å ha vært preget av mye usikkerhet, og naboer sine beretninger tyder på at håndtering av usikkerhet i prosjekter, er viktig for å skape tillit. Mediebildet (vedlegg 4e) tyder på at måten informasjon utgis på, samt omfang, og at det opprettholdes kontinuitet i dialogen, er av betydning for forebyggende omdømmehåndtering. Dersom det ikke sikres nok og riktig informasjon, risikerer en at det oppstår informasjon og spekulasjoner, som ikke er i samsvar med hva en ønsker å formidle. I samtale med ordføreren i Bardu beskriver han dog at det er et komplisert prosjekt, hvor blant annet pandemien har medført forsinkelser, men at han opplever Nordkraft som en ryddig aktør i prosessen.

Beslutning om konsekvensutredning av vindkraftverket på Skarvberget har møtt mye motstand (vedlegg 4f). I mars 2024 avholdt Fortum Nordkraft Vind en orientering i et ordinært planlagt kommunestyremøte i Nordkapp, hvor reindriftsnæringen var representert. I media fremstilles det som at det er en god tone og en saklig debatt mellom utbygger, politikere og reindrift, til tross for motstridende interesser og sterke meninger (Sandberg, 2024). Den tidligere konsernsjefen i Statnett, som også har utbyggingsplaner i Finnmark, sa i forhold til prosesser med vindkraft at *«det å ha en dialog, ikke stoppe dialogen, det tror jeg veldig på»* (Stavrum & Eikeland, 2024, 47:25-48:40). Det kan synes som at Nordkraft fremover vil være tjent med en forankret omdømmestrategi som blant annet tar inn et element som sørger for at dialogen ikke stoppes underveis, til tross for motstand, som bidrar til at Nordkraft oppleves som en profesjonell og redelig aktør.

Det faktum at Nordkraft mangler en forankret omdømmestrategi, og at omdømmehåndteringen i dag stort sett hviler på administrerende direktør og en håndfull nøkkelmedarbeidere, kan utgjøre en svakhet fremover. utfordringen til Nordkraft per i dag kan bestå i at organisasjonen ikke som helhet er i stand til å vedlikeholde et positivt omdømme, samt at ikke hele organisasjonen er forberedt på hvordan organisasjonen som helhet håndterer en omdømmekrise. En forankret omdømmestrategi kan bidra til å sikre kontinuitet i utøvelse av forebyggende strategier, som har vist seg å fungere for konsernet, uten å kun være avhengige av taus kunnskap.

5.3 Fallgruver

Litteratur innen omdømmefaget handler i stor grad om hva en organisasjon burde gjøre for å oppnå et ønskelig omdømme, noe som også kan implisere hva en organisasjon ikke burde gjøre. Flere av de mer reaktive elementer fra eksisterende litteratur synes å gjøre seg gjeldende ved forebyggende omdømmehåndtering. Hvordan Nordkraft arbeider proaktivt med sitt omdømme, gjennom de presenterte strategier, bidrar til å skape forståelse for et forsømt forskningsfelt, og hva som må til for å drive forebyggende omdømmehåndtering i praksis. Undersøkelsen belyser samtidig at forebyggende omdømmehåndtering handler om et fokus på at en både blir vurdert etter hva en gjør, og ikke gjør, som er av betydning for forståelsen av hva arbeidet handler om. I motsetning til reaktiv litteratur, balanserer forebyggende omdømmehåndtering i praksis både å bygge en ønsket tilstand, samtidig å forebygge en uønsket tilstand. Funnene i undersøkelsen kan generaliseres til andre organisasjoner, både de som lever i spenningen mellom forvaltning og forretning, og rene forretningsorganisasjoner i sterkt skiftende omgivelser. I dynamiske omgivelser er det et poeng å være proaktiv, gjennom forebygging og planlegging, slik Nordkraft sine strategier viser. Sentralt her er at strategier forankres, og ikke overlates til personavhengig, taus kunnskap.

Det kan argumenteres for at kraftselskaper sin kontekst, uavhengig av kraftpriser, forbindes med en omdømmerisiko, som følge av at de ofte er involvert i prosesser preget av motstridende interesser. Konteksten rundt konsernet, og hvordan Nordkraft har håndtert utbyggingsprosesser, viser at forebyggende omdømmehåndtering er mulig å utøve og praktisere, og funnene tyder på at et ønskelig omdømme ikke er noe som oppstår av seg selv. Uavhengig av kontekst rundt en organisasjon, vil det kunne være mulig å ha fokus på å både bygge en ønsket tilstand og forebygge en uønsket tilstand, gjennom de presenterte strategier, for å unngå å havne i en omdømmekrise. Undersøkelsen viser at forebyggende omdømmehåndtering i praksis er mulig når et kraftselskap i de senere årene har klart å styre unna kritikk i media gjennom strømpriskrisen, i bakteppet av en forvaltning og en bransje som flere oppfatter at mangler en holdning om å bidra til fellesskapet og solidaritet.

Undersøkelsen viser at det er mulig å være en synlig aktør, og likevel opprettholde ønskelig omdømme. Samtidig belyser undersøkelsen noen fallgruver, som er av interesse for alle typer organisasjoner, og for forståelsen av forebyggende omdømmehåndtering. Eksemplene med Troms Kraft, og deres navneendringer, viser det er en forskjell på å være forsiktig og uforsiktig i forebyggende omdømmehåndtering. Troms Kraft eksponerer seg i stor grad, ved å skulle forene to motstridende interesser gjennom navn, språk og kultur. Nordkraft synes å ha

hatt en mer forsiktig tilnærming, noe som basert på grad av kritikk i media, synes å være et klokere valg i lys av konteksten. Undersøkelsen av viser at det er mulig å være en synlig aktør, til tross for at organisasjoner med en forvaltningsidentitet bør etterstrebe et nøytralt omdømme (Luoma-aho, 2011), så lenge en forstår og respekterer konteksten en opererer i. Undersøkelsen belyser at en fallgrube i forebyggende omdømmehåndtering kan være uforsiktighet i forhold til hvordan virkemidler anvendes for å oppnå kontroll over omdømmet.

Uforsiktighet i forhold til virkemidler, synes å være nært knyttet til Fombrun og van Riel (2007) sitt prinsipp om mottakelighet. Troms Kraft synes ikke å tilpasse holdninger og atferd ut ifra omgivelser sine tilbakemeldinger ettersom samiske interesser har vært svært tydelige i sine holdninger og meninger angående utbygging av vindkraft på land (vedlegg 4).

Forsømmelse av strategisk kommunikasjon sin rolle i forebyggende omdømmehåndtering representerer en annen fallgrube, relevant for flere typer organisasjoner. Nordkraft synes å evne å praktisere mottakelighetsprinsippet, blant annet ved å ikke la omdømmet bli et mål i seg selv. Ved å anvende et omdømme som et virkemiddel, opprettholdes motet til å gjøre det en tror er rett, og en unngår en fallgrube om å være redd for å gjøre feil. Fallgraven om redsel knyttes til begrepet om «populisme», herunder «*å finne enkle svar på kompliserte samfunnsproblemer*» (NRK, 2024b, 29:21-29:31), fremfor det en mener er riktig.

Debatten om fornybar energi har pågått i mange år, og begynner langt på vei å bli moden, til tross for ulike synspunkter og meninger. Sentralt i Nordkraft sine strategier er formidling, og Nordkraft synes å ha forstått verdien av å ha en dialog, herunder en toveis kommunikasjon, noe som synes saliggjørende i arbeidet deres med omdømmet. Konsernet evner å balansere egne interesser og hvordan en bør handle, gjennom å utvise en forsiktighet i forhold til hvordan de anvender virkemidler i sin forebyggende omdømmehåndtering. Til tross for at debatten er moden, vitner noen av tiltakene fra andre kraftselskaper å være umodne.

Kraftbransjen og reindriftsnæringen trenger ikke nødvendigvis å forenes gjennom navn, språk og kultur, men gjennom en god dialog og debatt som bygger på et premiss om skikkelighet, fremfor populisme.

Til tross for at det i økende grad er motstand mot utbyggingsplaner i kraftbransjen, synes flere og flere å bidra til energiomstillingen, som det ser ut til at samtlige må gjennom innen 2050 (Murphy, 2021). Fiskerinæringen, som har et langt og nært avhengighetsforhold til fossilt brensel, synes å ha forstått hvor mye energi de bruker. Flere aktører i næringen har de siste årene forsøkt en overgang til hybridsjarker, hvor noen har lyktes med båter som kan veksle

mellom diesel- og batteridrift (Arntsen, 2023), mens andre har tapt millionbeløp på å ikke kunne være i fiske (Svendsen, 2022). I bygging av nye båter, synes det å være et særlig fokus å ivareta FN sine bærekraftsmål (Ingilæ, 2023). At selv den tradisjonelle fiskerinæringen nå ønsker å bidra i en grønn omstilling, bør kunne gi håp til kraftselskapene fremover i forhold til økt forståelse og aksept i omgivelsene, opp mot premisset en legitimerer sin virksomhet ut ifra.

5.4 Fem råd til ledere

Funnene i undersøkelsen belyser at ledelsen i en organisasjon kan spille en viktig rolle i arbeidet med forebyggende omdømmehåndtering, og i stor grad bidra til utarbeidelse og praktisering av de skisserte strategier for å lykkes med arbeidet. Uavhengig av hvorvidt ledelsen har en reell eller en symbolsk funksjon i det forebyggende omdømmearbeidet, avdekker undersøkelsen at en leder kan være en viktig foregangsperson og inspirasjon for ansatte i den respektive organisasjon, som kan stimulere til ønsket atferd og praksis. Kapitlet avsluttes dermed med fem råd til ledere, basert på funn i undersøkelsen, om hvordan forebyggende omdømmehåndtering kan foregå.

5.4.1 Bygg kultur

Lederen bør kjenne organisasjonen sin identitet og arbeide for å forsterke denne gjennom intern kulturbygging. For å vedlikeholde og styrke eksterne relasjoner, bør lederen ha et fokus på å understreke de sentrale kjennetegnene som karakteriserer virksomheten, for å styrke organisasjonen sin legitimitet. Dette bør forankres i en strategi som tar inn hvordan selvpresentasjon av det unike skal forekomme.

5.4.2 Sense of urgency

God planlegging, basert på innsikt i mulige reaksjoner hos ulike interessenter, vil kunne dempe eller fjerne uønskede og negative reaksjoner på beslutninger som organisasjonen gjennomfører. Dette innebærer å ha tenkt ut ulike scenarier og konsekvenser av beslutninger, og forberede organisasjonen på disse. Som undersøkelsen belyser, vil både en organisasjon sine handlinger, men også det en unnlater å gjøre, kunne gi reaksjoner.

5.4.3 Opprett en omdømmekapital

Lederen har et ansvar for at organisasjonen bygger en omdømmekapital gjennom tiltak og kommunikasjon som skaper en positiv bevissthet rundt selskapet. Organisasjonen har dermed en omdømmekapital å stå på, dersom det skulle oppstå en omdømmerisiko, og vil kunne bidra til å løse en organisasjon gjennom en omdømmetrussel. Bygging av omdømmekapital bør tematisk være linket til organisasjonen og avgrenset til dens markedsområde.

5.4.4 Sett alltid de ansatte først

Forebyggende omdømmearbeid handler først og fremst om å sørge for at alle ansatte har identifisert seg med organisasjonens mål og veivalg. De ansattes trivsel er ensbetydende med om de er gode ambassadører for arbeidsgiveren, og hva de kommuniserer til kunder, brukere og leverandører. Til forskjell fra kulturbygging, belyser dette punktet verdien av å ta inn institusjonaliserte komponenter, slik som en HR-ansvarlig. Forebyggende omdømmearbeid handler ofte om å gå den siste mila, gjøre den ekstra lille innsatsen som skal til for å unngå negative oppfatninger av organisasjonen. For å få dette til trenger en motiverte ansatte.

5.4.5 Forebyggende omdømmestrategi

Lederen skal sørge for at det utarbeides en omdømmestrategi og -plan for selskapet som systematisk ivaretar alle sider ved risikofylte operasjoner som unngår at selskapets omdømme forringes. Planen skal eies av hele organisasjonen og bred involvering i utarbeidelse av denne synes derfor nødvendig. Den forebyggende omdømmestrategien omfatter identifisering av målgrupper og interessenter, proaktiv kommunikasjon og historiefortelling og hvordan selskapet på ulike måter skal håndtere disse for minst mulig omdømmetap. Strategien må utgå fra kulturbyggingen, og samsvare med utvalgte verdier, for å sikre samsvar i organisasjonen sine arbeidsmåter og mål. En strategi for forebyggende omdømmehåndtering vil følgelig også inneholde sentrale elementer for omdømmebygging og vedlikehold av omdømme.

6 Konklusjon

Visjonen til Nordkraft har en sterk posisjon og funksjon i det forebyggende omdømmearbeidet, noe som underbygger Wæraas et al., (2011) sin påstand om at omdømmehåndtering i praksis handler om å arbeide i spenningsforholdet mellom en organisasjon sin identitet og visjon. Nordkraft former omgivelsene og interessenter sine forventninger ved å pålegge seg selv et samfunnsansvar gjennom visjonen, som kan virke ansvarliggjørende og bidra til at substansen til konsernet ivaretas i omdømmearbeidet. Undersøkelsen viser at samtlige prinsipper i Fombrun og van Riel (2004) sine stjernegrener, og grunnlaget i Byrkjeflot (2011) sin omdømmeoppskrift er effektive elementer og et godt grunnlag for forebyggende omdømmehåndtering. Funnene i undersøkelsen viser hva Nordkraft har valgt å fylle de ulike elementene og trinnene med.

Undersøkelsen bidrar med innsikter om proaktiv kommunikasjon, historiefortelling og kulturbygging som strategier for vellykket forebyggende omdømmehåndtering i praksis. Et sentralt utgangspunkt for arbeidet er et premiss om at omgivelsene skal oppleve organisasjonen som skikkelig. Grunntanken bak strategiene synes å være et ønske om å bygge en omdømmekapital, som følge av konteksten rundt organisasjonen. Nordkraft anvender strategiene i stor grad, men avpasser form og innhold ut ifra omgivelsene. Både visuelle og verbale virkemidler anvendes for å utvise tilstedeværelse og synlighet. Variasjon og samspill i virkemidlene benyttes som et strategisk grep for å oppfattes som autentisk. De strategiske grep skal også forhindre at omgivelsene oppfatter at det kommuniseres for mye i en kanal eller at initiativer oppfattes som inautentisk. Sentralt er at Nordkraft etterstreber å være imøtekommende på flere arenaer, og benytter dette som en sentral strategi vedrørende forebygging av omdømmerisiko.

Nordkraft konkurrerer i dag i et åpent marked, men en del av deres omdømmehåndtering fokuseres mot opprettholdelse av legitimitet, gjennom at mengde og form på kommunikasjon og formidling, avveies og balanseres opp mot omgivelsene og samfunnsoppdraget. Visjonen er en ledestjerne i alt konsernet foretar seg, som fokuserer konsernet sitt arbeid mot en verdi om at de skal bidra til fellesskapet der de kan, enten i form av sponsormidler eller friske meninger i debatter. Rollen som samfunnsbygger kan ha bidratt til at en forvaltningslogikk og forretningslogikk kan leve side om side, og ivaretar prinsipper om fellesskap og solidaritet.

Det finnes ikke grunnlag for å vurdere samlede oppfattede erfaringer med Nordkraft i omgivelsene, utover lav grad av kritikk i media. Ut ifra mediebildet å dømme, synes det viktig å kommunisere og være konsekvent i sin historiefortelling, og ha mot til å være utradisjonelle, slik Nordkraft har gjort gjennom proaktiv kommunikasjon og en verbal og visuell historiefortelling. Funnene i undersøkelsen tyder på at tydelige grunnprinsipper og en stødig kultur, samt ansatte som er bevisste på omdømmehåndtering, med en felles forståelse for omdømmebegrepet, er sentrale elementer for å kunne effektivere de nevnte strategier. Undersøkelsen belyser at atferden til en leder kan være en viktig ressurs i forebyggende omdømmehåndtering. En leder som oppfattes som karismatisk leder synes å skape mot og trygghet i en organisasjon, som internt signaliserer hvem en er, og skal være.

Kunnskap om strategiene baserer seg i stor grad på taus kunnskap, og sentrale aktører i organisasjonen kan skape en illusjon av kontroll, som legitimerer fravær av en forankret omdømmestrategi. Etter gjennomføring av intervjuer, mottok konsernet kritikk i media. Kritikere belyste at en prosess, hvor Nordkraft var tiltakshaver, manglet tett kontakt, likebehandling og åpenhet. Manglende forankring av strategi for omdømmehåndtering kan by på motvind fremover for konsernet, og en forankret omdømmestrategi synes nødvendig for å imøtekomme en økende omdømmerisiko, og vil kunne bidra til å sikre kontinuitet i utøvelse av de forebyggende strategier for omdømmehåndtering i hele konsernet.

Undersøkelsen belyser viktigheten av at samtlige i en organisasjon har fokus på sin rolle som omdømmegiver, og hvordan egen atferd og beslutninger i sum påvirker holdninger til en organisasjon over tid. For en leder som ønsker å drive forebyggende omdømmearbeid, trekkes det frem å bygge en kultur, god planlegging, å opprette en omdømmekapital, sette de ansatte først, og utarbeide en forankret omdømmestrategi for forebyggende arbeid. En sammenligning av ulike initiativer blant kraftselskaper belyser at det bør utvises forsiktighet i forhold til hvilke strategier og virkemidler som anvendes, og hvor mye synlighet som vektlegges, basert på konteksten rundt organisasjonen. Undersøkelsen viser at forebyggende omdømmehåndtering er mulig praksis, og at det er mulig å være en synlig aktør, og likevel unngå kritikk i media.

For mulig fremtidig forskning, påpekes at det ikke er noen automatikk mellom lav grad av kritikk, og et ønskelig omdømme. Hvordan effektivisering av de skisserte strategier for forebyggende omdømmehåndtering oppleves og vurderes i omgivelsene, og strategiene sine effekter for ønskelig omdømme, er elementer som ytterligere bør forskes på fremover.

Referanseliste

Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.

Allen, T. & Simmons, J. (2006). Visual and verbal identity. I Clifton, R. & Simmons, J. (Red). *Brands and Branding, London*, The Economist in association with Profile Books Ltd.

Altinn (2022, 21. November). *Varemerke*. Hentet fra: <https://info.altinn.no/starte-og-drive/starte/rettighetsbeskyttelse/varemerke/>

Andersen, M. B., (2021, 24. august). *Kraftriket og Polarkraft har gått sammen*. Kraftriket. Hentet fra: <https://www.kraftriket.no/kraftriket-og-polarkraft-har-fusjonert/>

Andreassen, S. (2023, 13. august). *Vil kjempe for den dyrebare naturen*. Hentet fra: <https://www.tromskraft.no/nyheter/vil-kjempe-for-den-dyrebare-naturen>

Apeland (2023a, 28. mars). *Finn.no topper omdømmemålingen Traction Norge*. Hentet fra: <https://www.apeland.no/finn-no-topper-omdommemalingen-traction-norge/>

Apeland (2023b, 28. mars). *Strømselskaper på bunnen i omdømmemålingen Traction Norge*. Hentet fra: <https://www.apeland.no/stromselskaper-pa-bunnen-i-omdommemalingen-traction-norge/>

Arntsen, J. (2023, 15. september): *Ny hybridsjark til Myre – turen hjem gikk utelukkende på diesel*. *Fiskeribladet*. Hentet fra: <https://www.fiskeribladet.no/bater/ny-hybridsjark-til-myre-turen-hjem-gikk-utelukkende-pa-diesel/2-1-1519074>

Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utg). Universitetsforlaget.

Askheim, L. O. (u.å.). *Vassdragsreguleringsloven*. I *Store norske leksikon*. Hentet 21. januar 2024 fra: <https://snl.no/vassdragsreguleringsloven>

Bahr (2023, 18. desember). *Innføring av grunnrenteskatt på landbasert vindkraft*. Hentet fra: <https://bahr.no/newsletter/innforing-av-grunnrenteskatt-pa-landbasert-vindkraft#:~:text=Det%20er%20inng%C3%A5tt%20et%20bredt,januar%202024>

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

Berglund, B. (2006) Omdømmebygging i utviklingskommuner –regioner (Innovasjon Norge). I Kommunal og regionaldepartementet (red) (2008, 30. mai). *Omdømmeskolen* (1. utkast). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/kampanjer/ry/2008-04-30-kompendium-omdommeskolen---pilot-1-1.pdf>

Bjørkmann, L. (2024, 1. mars). *Vindkraftverk på Skarvberget besluttet utredet*. Naturvernforbundet. Hentet fra: <https://naturvernforbundet.no/finnmark/vindkraftverk-pa-skarvberget-besluttet-utredet/>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. I H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf & K. J. Sher (Red.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*, s. 57-71. American Psychological Association. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/13620-004>

Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Wiley.

Brønn, P. S. (2011). Forståelse av omdømme i offentlig sektor. I Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. I. (Red.). *Substans og framturen: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Universitetsforlaget.

Brønn, P. S., Velsand, K., & Sjøbu, A. (2019). *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner* (2. utg.). Gyldendal.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

Byrkjeflot, H. (2011). Et kritisk blikk på omdømmeblikket. I Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. I. (Red.). *Substans og framturen: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Universitetsforlaget.

- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–504.
<https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Christensen, J. (2024, 1. mars). Statkraft tjente 41,4 mrd. på driften i 2023. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <https://www.dn.no/marked/statkraft/statkraft-tjente-414-mrd-pa-driften-i-2023/2-1-1605686>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
<https://doi.org/10.2307/258069>
- Coombs, W. T. (2009). Conceptualizing Crisis Communication. I Heath, R. L. & O’Hair, H. D. (Red.). *Handbook of Risk and Crisis Communication* (1st ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003070726>
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (3. utg.). Sage.
- Coombs, W. T., & 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. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0804_04
- Dahl, A. (u.å.). Trend. I *Store norske leksikon*. Hentet 22. januar 2024 fra: <https://snl.no/trend>
- Delebekk, N. F. (2022, 13. januar). Slik endte vi med 17 strømlinjer til utlandet. *Faktisk.no*. Hentet fra: <https://www.faktisk.no/artikler/jn2m2/slik-endte-vi-med-17-stromlinjer-til-utlandet>
- Didriksen, S.M. & Moldenæs, T. (2017). Kapittel 10: Leders referanserammer for skjønn som kulturelle konstruksjoner. I Andersen, O.J., Moldenæs, T. & Torsteinsen, H. (Red.), *Ledelse og skjønnsetøvelse: Analyse, intuisjon, forhandlinger*. Fagbokforlaget.

DN (2022, 8. februar). Strøm som offentlig ytelse kan løse problemene. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <https://www.dn.no/innlegg/strom-som-offentlig-ytelse-kan-lose-problemene/2-1-1165113>

Ellingsen, J. (2023, 4. april). *Jobber mot storstilt ammoniakkprosjekt i Narvik*. Nordnorsk rapport. Hentet fra: <https://www.nordnorskrapport.no/2023/04/jobber-mot-storstilt-ammoniakkprosjekt-i-narvik/>

Enerconsult (u.å.). Om Enerconsult. Hentet 28. januar 2024 fra: <https://www.enerconsult.no/om-enerconsult/>

Energifakta Norge (2024a, 2. april). Eierskap i kraftsektoren. Hentet fra: <https://energifaktanorge.no/om-energisektoren/eierskap-i-kraftsektoren/>

Energifakta Norge (2024b, 22. februar). Regulering av nettvirksomheten. Hentet fra: <https://energifaktanorge.no/regulering-av-energisektoren/regulering-av-nettvirksomhet/#:~:text=Nettvirksomheten%20er%20underlagt%20monopolkontroll..er%20sektoren%20underlagt%20omfattende%20regulering.>

Energifakta Norge (u.å.). *Skattlegging av vannkraft*. Hentet 28. januar 2024 fra: <https://energifaktanorge.no/regulering-av-energisektoren/skattlegging-av-kraftsektoren/#skattlegging-av-landbasert-vindkraft>

Energiloven (1991). *Lov om produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi m.m.* (LOV-1990-06-29-50). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1990-06-29-50?q=energiloven>

Fallsen, W. F., & Lynum, F. (2012, 2. november). Den beste sjefen er karismatisk og omtenksum. *Aftenposten*. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/norge/i/2GjRl/den-beste-sjefen-er-karismatisk-og-omtenksom>

Finansdepartementet (2022, 28. september). *Økt grunnrenteskatt på vannkraft*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/okt-grunnrenteskatt-pa-vannkraft/id2929115/>

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>

FN-sambandet (2023, 28. juni). *Bærekraftig utvikling*. Hentet fra:

<https://fn.no/tema/baerekraftig-utvikling-fattigdom-og-befolkning/baerekraftig-utvikling>

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

Fombrun, C. J. (2018). *Reputation: Realizing value from the corporate image* (2. utg.). Harvard Business School Press.

Fombrun, C. J. & Riel, C. B. M. van. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Routledge.

Fombrun, C. J., & Riel, C. B. M. van. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. FT Prentice Hall.

Fornybar Norge (u.å.). *Derfor er strømprisen uvanlig høy*. Hentet 26. september 2023 fra:

<https://www.fornybarnorge.no/strommarked/derfor-er-stromprisen-hoyere-i-ar-enn-i-fjor/>

Fortum (u.å.). *Anstadbåheia VinnVind-midler Sortland | Fortum*. Hentet 3. april 2024 fra:

<https://www.fortum.no/om-oss/var-bedrift/var-energiproduksjon/vindkraft-en-fornybar-energikilde/anstadbåheia-vindpark/fortums-vinnvind-midler-sortland#:~:text=%22Jeg%20tror%20at%20legitimiteten%20av,%2C%20er%20jo%20et%20laksusproblem%22>

Fortum Nordkraft Vind (2024a, 19. april). *Reinelva vindkraftverk. Planprogram med forslag til utredningsprogram*. Hentet fra:

<https://webfileservice.nve.no/API/PublishedFiles/Download/e2a93fa9-3097-43fb-b4a2-a7a390f05963/202401276/3438224>

Fortum Nordkraft Vind (2024b, 19. april). *Kvaløya vindkraftverk. Planprogram med forslag til utredningsprogram*. Hentet fra:

<https://webfileservice.nve.no/API/PublishedFiles/Download/93c06abd-ed70-4e04-9af4-2c6e11118d0c/202407660/3438225>

Fortum Nordkraft Vind (2024c, 19. april). *Bjørnviktuva vindkraftverk. Planprogram med forslag til utredningsprogram*. Hentet fra:

<https://webfileservice.nve.no/API/PublishedFiles/Download/c4851413-5a66-4eb4-9647-2f5f782dfed2/202317233/3438222>

Furuset, E. (2024, 8. mars). Skattehykleri på hotellet. *Aftenposten*. Hentet fra:

<https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/GMomEJ/skattehykleri-paa-hotellet>

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.

Grønmo, S. (u.å.-a). Kvalitativ metode. I *Store norske leksikon*. Hentet 23. februar 2024 fra:

https://snl.no/kvalitativ_metode

Grønmo, S. (u.å.-b). Innholdsanalyse. I *Store norske leksikon*. Hentet 23. februar 2024 fra:

<https://snl.no/innholdsanalyse>

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.

<https://doi.org/10.1080/15531180701285244>

Hals, K. (2024, 25. januar) – Vi vil ikke og vi skal ikke ha datalagringssenteret opp i

husveggene våre! *Nye Troms*. Hentet fra: <https://www.nyetroms.no/bardu/vi-vil-ikke-og-vi-skal-ikke-ha-datalagringssenteret-opp-i-husveggene-vare/458974>

Hansen, F. (2022, 14. februar). Vi må tørre å stå frem med en tydelig røst i nord. *Fremover*.

Hentet fra: <https://www.fremover.no/vi-ma-torre-a-sta-frem-med-en-tydelig-rost-i-nord/s/5-17-947645?key=2024-04-30T19:12:44.000Z/retriever/cd7a74ddc3681014161030968dfd74714df2e9bf>

Hatch, M.J. & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human*

Relations (New York), 55(8), 989–1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>

Haugseth, J. F. & Conradsen, S. (u.å.). Tillit. I *Store norske leksikon*. Hentet 6. februar 2024

fra: <https://snl.no/tillit>

Heldahl, H. (2023, 10. mars). Sverige har over 2000 vindturbiner i reinbeiteområder: – Går

utmerket godt. *Nettavisen*. Hentet fra: <https://www.nettavisen.no/okonomi/sverige-har-over-2000-vindturbiner-i-reinbeiteomrader-gar-utmerket-godt/s/5-95-957342>

Hongset, H. (2022, 18. februar). Du vet nok bedre, Aasland! *Nordnorsk Debatt*. Hentet fra: <https://www.nordnorskdebatt.no/du-vet-nok-bedre-aasland/o/5-124-167228>

Horne, A. (2017, 9. februar). Han er årets Narviking: – På høy tid å hylle denne mannen. *Fremover*. Hentet fra: <https://www.fremover.no/lokale-nyheter/opptur/narvik/han-er-arets-narviking-pa-hoy-tid-a-hylle-denne-mannen/o/5-17-221458?key=2024-05-05T01:16:12.000Z/retriever/ed075759d67beb38a2d11dcbe6d8d2c89fe170c1>

Ingilæ, Ø. (2023, 15. februar). Myrerederi har bestilt unik fiskebåt. *Kyst og fjord*. Hentet fra: <https://www.kystogfjord.no/nyheter/i/69Rkl8/myrerederi-har-bestilt-unik-fiskebaat>

Innst. 124 L (2023–2024). *Innstilling fra finanskomiteen om Grunnrenteskatt på landbasert vindkraft*. Finanskomiteen. Hentet fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2023-2024/inns-202324-124/>

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Høyskoleforlaget.

Johnsen, T. (2022, 21. april). *Detaljregulering med konsekvensutredning for datasenter Straumsmo*. Multiconsult (10217317-PLAN-RAP-002). Hentet fra: https://img1.custompublish.com/getfile.php/5063780.181.taubpupajpjpww/R1922137_Planbeskrivelse.pdf?return=www.bardu.kommune.no

Jones, B., Bowd, R., & Tench, R. (2009). Corporate irresponsibility and corporate social responsibility: competing realities. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 300–310. <https://doi.org/10.1108/17471110910977249>

Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.

Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Klewes, J., & Wreschniok, R. (2009). *Reputation Capital*. Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-01630-1>

Kristoffersen, T. K. (2023, 7. november). Vindkraftaktør i kontakt med kommune: Frister med 30 mill. i årlige inntekter. *Finnmarksposten*. Hentet fra:

<https://www.finnmarksposten.no/vindkraftaktor-i-kontakt-med-kommune-frister-med-30-mill-i-arlige-inntekter/s/5-94-235946?key=2024-05-05T01:21:08.000Z/retriever/1638a17d7e00b4863645dd7c33a445bf2f41a97c>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). (Anderssen, T. M., & Rygge, J., Overs.). Gyldendal akademisk.

Kvåle, G., & Wæraas, A. (2017). *Organisasjon og identitet: Eit symbolsk perspektiv* ([Rev. utg.], p. 184). Samlaget.

Larsen (2023, 27. november). *Når høy spenning blir i overkant spennende*. Hentet fra: <https://www.nordkraft.no/media/nyhetsarkiv/nar-hoy-spenning-blir-i-overkant-spennende>

Lerbinger, O. (2012). *The Crisis Manager* (2. utg.). Routledge.

Luoma-Aho, V (2011). Skapes offentlig sektors omdømme av forventninger? I Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. I. (Red.). *Substans og framturen: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Universitetsforlaget.

Lysvold, S. S. (2022, 20. september). NVE truer med å stanse vindkraftverk – tåler ikke sterk vind. *NRK*. Hentet fra: https://www.nrk.no/nordland/truer-med-a-stenge-anstadblaheia-vindkraftverk-_taler-ikke-vind-og-kulde-1.16109735

Lægland, M. & Fiskum, M. (2024, 6. februar). Kritiserer selskap: – Det de driver med er «samevasking». *Verdens Gang*. Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/4oMEja/kritiserer-selskap-det-de-driver-med-er-samevasking>

Løvås, G. (2022, 11. september). Syv misforståelser om kraft gir unødige konflikter. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <https://www.dn.no/innlegg/strompris/kraftmarkedet/energi/syv-misforstaelser-om-kraft-gir-unodig-konflikt/2-1-1293742>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Melby, T. (2013, 27. mai). 30 ansatte mister jobben. *Avisa Nordland*. Hentet fra: <https://www.an.no/nyheter/30-ansatte-mister-jobben/s/1-33-6677302>

Meld. St. 13 (2020–2021). *Klimaplan for 2021-2030*. Klima- og miljødepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-13-20202021/id2827405/>

[Mogaard, L. \(2024a, 17. januar\). *Her ser dåkk er oversiktsbilde/3D modell som Multikonsult har laga til for å vise omfanget av det fantastiske datalagringscenteret som Nordkraft ønske at skal etableres oppe i grenda våres* \[Statusoppdatering\]. Facebook. Hentet fra:](#)

<https://www.facebook.com/share/p/BpEcvXSMGjuEVxfU/?mibextid=WC7FNe>

Mogaard, L. (2024b, 18. april). *NEI til etablering av industriområde for kraftkrevende virksomhet og datalagring i Øvre Bardu*. Minsak.no. Hentet 23. april fra:

<https://minsak.no/sak/3089>

Murphy, T. W, Jr. (2021). *Energy and Human Ambitions on a Finite Planet*. eScholarship, University of California.

NHO (u.å.). *Kraftløftets tiltaksplan*. Hentet 22. april 2024 fra:

<https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/kraftloftet/>

Nilssen, G. (2024, 22. januar). Frykter at datasenterplanene skal ødelegge den lille Bardu-grenda: – Blir så sint av tanken at jeg vil spy! *Folkebladet*. Hentet fra:

<https://www.folkebladet.no/nyheter/i/bgAQmk/frykter-at-datasenterplanene-skal-oedelegge-den-lille-bardu-grenda-blir-saa-sint-av-tanken-at-jeg-vil-spy>

Noranett (u.å.). *Om Noranett*. Hentet 22. januar 2024 fra: <https://www.noranett.no/om-noranett/>

Nordkraft (2014, 25. mai). *Årsrapport 2013*. Hentet fra:

<https://www.nordkraft.no/getfile.php/131903-1463982455/Nordkraft%20dokumenter/Arsrapporter/%C3%83%C2%85rsrapport%20Nordkraft%202013.pdf>

Nordkraft (2021, 3. mars.) *Fusjonen godt i gang*. Hentet fra:

<https://www.nordkraft.no/media/nyhetsarkiv/fusjonen-godt-i-gang>

Nordkraft (2022a, 24. november). *Fusjonen er gjennomført*. Hentet fra:

<https://www.nordkraft.no/media/pressemeldinger/fusjonen-er-gjennomfort>

Nordkraft (2022b, 25. april). *Aker Horizons og Nordkraft inngår samarbeid om industriutvikling*. Hentet fra: <https://www.nordkraft.no/media/nyhetsarkiv/powered-land-1/aker-horizons-og-nordkraft-inngar-samarbeid-om-industriutvikling>

Nordkraft (2022c, 4. november). *Vil bli store – på småkraft*.
<https://www.nordkraft.no/media/pressemeldinger/vil-bli-store-pa-smakraft>

Nordkraft (2022d, 3. mai). *Årsrapport 2021*. Hentet fra:
https://www.nordkraft.no/getfile.php/1319285-1656054992/Nordkraft%20dokumenter/Nordkraft_2021.pdf

Nordkraft (2023a). *Redegjørelse for aktsomhetsvurderinger i Nordkraft AS*. Hentet 24. januar 2024 fra: <https://www.nordkraft.no/getfile.php/1322233-1688107265/Nordkraft%20dokumenter/Redegi%C3%B8relse%20for%20aktsomhetsvurderinger%202022.pdf>

Nordkraft (2023b, 19. april). *Over en halv million medvindkroner til Narvik i år*. Hentet fra: <https://www.nordkraft.no/media/nyhetsarkiv/over-en-halv-million-medvindkroner-til-narvik-i-ar>

Nordkraft (2023c, 21. juni). *En halv million gir medvind til bo- og blilyst*. Hentet fra: <https://www.nordkraft.no/media/pressemeldinger/en-halv-million-gir-medvind-til-bo-og-blilyst>

Nordkraft (2023d, 22. mai). *Godt årsresultat for Nordkraft: 423,3 millioner kroner*. Hentet fra: <https://www.nordkraft.no/media/pressemeldinger/godt-arsresultat-for-nordkraft-423-3-millioner-kroner>

Nordkraft (2023e, 16. mai). *Årsrapport 2022*. Hentet fra: https://www.nordkraft.no/getfile.php/1322183-1687771392/Nordkraft%20dokumenter/Arssrapporter/Nordkraft_2022.pdf

Nordkraft (2023f, 12. januar). *Bli med og jobb for ei lys fremtid i nord: nordkraft.no/karriere. [Statusoppdatering]. Facebook*. Hentet fra: https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=1330577814401590&id=100063085548185&rdr

Nordkraft (u.å.-a). *Sørfjord vindkraftverk*. Hentet 19. februar 2024 fra:

<https://www.nordkraft.no/kraftverk/sorfjord-vindkraftverk>

Nordkraft (u.å.-b). *Dette er Nordkraft-konsernet*. Hentet 22. januar 2024 fra:

<https://www.nordkraft.no/om-nordkraft/category813.html>

Nordkraft (u.å.-c). *Organisasjonskart*. Hentet 19. februar 2024 fra:

<https://www.nordkraft.no/organisasjonskart/category831.html>

Nordkraft (u.å.-d). *Ånstadblåheia vindpark*. Hentet 19 februar. februar 2024 fra:

<https://www.nordkraft.no/kraftverk/anstadblaheia-vindpark>

Nordkraft (u.å.-e). *Nygårdsfjellet vindpark*. Hentet 19. februar 2024 fra:

<https://www.nordkraft.no/kraftverk/nygardsfjellet-vindpark>

Nordkraft (u.å.-f). *Visjon*. Hentet 24. januar 2024 fra: <https://www.nordkraft.no/om-nordkraft/visjon/>

Nordkraft (u.å.-g). *Anskaffelser*. Hentet 9. mars 2024 fra: <https://www.nordkraft.no/om-nordkraft/anskaffelser/>

Nordkraft (u.å.-h). *Årsrapporter*. Hentet 1. mai 2024 fra: <https://www.nordkraft.no/om-nordkraft/finansiell-informasjon/arsrapporter>

Nordkraft (u.å.-i). *Samfunnsrollen*. Hentet 9. mars 2024 fra:

<https://www.nordkraft.no/samfunnsrollen/category835.html>

Nordkraft (u.å.-j). *Næringsutvikling*. Hentet 8. mai 2024 fra:

<https://www.nordkraft.no/naringsutvikling/category839.html>

Nordkraft (u.å.-k). *Karriere*. Hentet 8. mai 2024 fra: <https://www.nordkraft.no/om-nordkraft/karriere/>

Nordkraft (u.å.-l). *Utdanning*. Hentet 8. mai 2024 fra: <https://www.nordkraft.no/om-nordkraft/utdanning/>

Nordkraft (u.å.-m). *Bærekraft*. Hentet 9. mars 2024 fra: <https://www.nordkraft.no/om-nordkraft/barekraft>

Nordkraft (u.å.-n). *Sponsing*. Hentet 9. mars 2024 fra:

<https://www.nordkraft.no/sponsing/category859.html>

Nordkraft (u.å.-o). *Medvindmidlene*. Hentet 9. mars 2024 fra:

<https://www.nordkraft.no/medvindmidlene/category863.html>

Nordkraft Fiber (u.å.). *Informasjon om Nordkraft Fiber*. Hentet 8. mai 2024 fra:

<https://nordkraftfiber.no/organisasjon/>

NorgesEnergi (u.å.). *Historiske strømpriser*. Hentet 1. oktober 2023 fra:

<https://norgesenergi.no/hjelp/strompriser/historiske-strompriser/>

NOU 2023: 3. (2023). *Mer av alt – raskere – Energikommisjonens rapport*.

Energidepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-3/id2961311/>

NRK (2019). – Dropper vindkraft (17. oktober) [TV-program]. I Andreassen, M. W.

(Produksjonsleder) & Tvedt, S. (Redaksjonssjef), *Debatten*. NRK.

<https://tv.nrk.no/serie/debatten/201910/NNFA51101719/avspiller>

NRK (2021). – Uenige om utenlandskabler eller kabelkrøll (30.september) [TV-program]. I

Wangen, K. (Produksjonsleder) & Tvedt, S. (Redaksjonssjef), *Debatten*. NRK.

<https://tv.nrk.no/serie/debatten/202109/NNFA51093021/avspiller>

NRK (2022). – Norske politikere gjør oss til energislaver (6.september) [TV-program]. I

Wangen, K. (Produksjonsleder) & Tvedt, S. (Redaksjonssjef), *Debatten*. NRK.

<https://tv.nrk.no/serie/debatten/202209/NNFA51090622/avspiller>

NRK (2024a, 24. april). *Bardu utsetter vedtak om datasenteret*. *Nyhetscenter Troms og*

Finnmark. Hentet 29. april 2024 fra: [https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/bardu-utsetter-](https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/bardu-utsetter-vedtak-om-datasenteret-1.16856748)

[vedtak-om-datasenteret-1.16856748](https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/bardu-utsetter-vedtak-om-datasenteret-1.16856748)

NRK (2024b). – Solberg og Brenna får kritikk (5.mars) [TV-program]. I Berge, K. M.

(Redaktør) & Tvedt, S. (Redaksjonssjef), *Dagsnytt 18*. NRK. [https://tv.nrk.no/serie/dagsnytt-](https://tv.nrk.no/serie/dagsnytt-atten-tv/202403/NNFA56030524/avspiller)

[atten-tv/202403/NNFA56030524/avspiller](https://tv.nrk.no/serie/dagsnytt-atten-tv/202403/NNFA56030524/avspiller)

NSR (2024, 5. april). *Hva betyr «kraftpakken» for Finnmark og Nord-Norge?* Hentet fra:

<https://nsr.no/nsr/hva-betyr-kraftpakken-for-finnmark-og-nord-norge/>

NVE (2012, 24. oktober). *Oversendelse av klage på vedtak om konsesjon til Ånstadblåheia vindkraftverk av 25.05.12*. Hentet fra:

<https://webfileservice.nve.no/API/PublishedFiles/Download/200703469/625576>

NVE (2013, 20. mars). *Oversendelse av klager på vedtak om konsesjon til Sørffjord vindkraftverk av 20.12.12*. Hentet fra:

<https://webfileservice.nve.no/API/PublishedFiles/Download/200708012/693806>

NVE (2015, 26. februar). *Dette er NVE*. Hentet fra: <https://www.nve.no/om-nve/dette-er-nve/>

NVE (2023, 9. oktober). *Langsiktig kraftmarkedsanalyse 2023*. Hentet fra:

<https://www.nve.no/energi/analyser-og-statistikk/langsiktig-kraftmarkedsanalyse/langsiktig-kraftmarkedsanalyse-2023/>

NVE (u.å.). *Ånstadblåheia vindkraftverk*. Noregs vassdrags- og energidirektorat. Hentet 17. april 2024 fra:

<https://www.nve.no/konsesjon/konsesjonssaker/konsesjonssak/?id=148&type=A-1%2CA-6#:~:text=Vindkraftverket%20ble%20satt%20i%20drift,OED%20har%20gitt%20endelig%20konsesjon>

Olje- og energidepartementet (2013, 28. august). *Vesterålskraft Vind AS – Ånstadblåheia vindkraftverk i Sortland kommune – klagesak*. Hentet fra:

<https://webfileservice.nve.no/API/PublishedFiles/Download/200703469/762005>

Olje- og energidepartementet (2015, 6. november). *Vedtak i klagesak – Nordkraft Vind AS – Sørffjord vindkraftverk i Tysfjord*. Hentet fra:

<https://webfileservice.nve.no/API/PublishedFiles/Download/200708012/1586970>

Olseth, T. (u.å.). Autentisk. I *Store norske leksikon*. Hentet 22. februar 2024 fra:

<https://snl.no/autentisk>

Persen, L. B. (2023a, 16. november). Dette blir mye større enn Fosen. *iFinnmark*. Hentet fra:

<https://www.ifinnmark.no/dette-blir-mye-storre-enn-fosen/s/5-81-1916817?key=2024-04-17T20:07:42.000Z/retriever/9b044884b1d34c96d012db3b62e20aff6d0537de>

Persen, L. B. (2023b, 21. november). Bekymret for vindkraft-bonanza i Finnmark. *Finnmark Dagblad*. Hentet fra: <https://app-retriever-info-com.mime.uit.no/go->

[article/0551522023112115dfb22cddbafa84b54c4df191619397/null/archive/search?sessionId=9fe58150-3a61-4b74-a987-051d901c4d18](https://doi.org/10.2307/257611)

Pfeffer, J. (1977). The Ambiguity of Leadership. *The Academy of Management Review*, 2(1), 104–112. <https://doi.org/10.2307/257611>

Polar Kraft (2022, 11. juli). *Polar Kraft blir strømleverandør for strømkundene til Andøy Energi og Trollfjord Kraft*. Hentet fra: <https://polarkraft.no/aktuelle-saker/andoy-energi-og-trollfjord-kraft/>

Poppe, C., & Kempson, E. (2022). *Dyrtid under oppseiling II. Husholdenes økonomiske trygghet i 2022*. [Rapport]. Forbruksforskningsinstituttet SIFO, OsloMet.

Proff (u.å.). *Yve AS*. Hentet 8. mai 2024 fra: <https://www.proff.no/aksjon%C3%A6rer/bedrift/yve-as/927346575>

Regjeringen (2023, 8. august). *Kraft- og industriløft for Finnmark*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kraft-og-industriloft-for-finnmark/id2990581/>

Regjeringen (u.å.). *Vedlegg 1. NRK plakaten*. Hentet 8. februar 2024 fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/98dcafb6544e4161b32b5c2e8b978d20/nno/sved/gjeldendenrkplakat.pdf>

Reindriftsloven. (2007). *Lov om reindrift (LOV-2007-06-15-40)*. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-15-40>

Riisnæs, I. G., & Berglihn, H. (2014, 20. oktober). Langer ut mot utenlandskabler. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <https://www.dn.no/politikk/regjeringen/kraft/oystein-stray-spetalen/langer-ut-mot-utenlandskabler/1-1-5215889>

Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.

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

Røvik, K. A. (2011). Analyse av kommunikatorenes innmarsj i offentlig sektor. I Angell, S. I., Byrkjeflot, H., & Wæraas, A. (Red.). *Substans og framreden: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Universitetsforlaget.

Sagdahl, M. S. (u.å.). Etikk. I *Store norske leksikon*. Hentet 15. februar 2024 fra:

<https://snl.no/etikk>

Sandberg, K. O. (2024, 7. mars). Vindkraftplaner møter motbør. *Finnmarksposten*. Hentet fra:

<https://www.finnmarksposten.no/vindkraftplaner-moter-motbor/s/5-94-249781?key=2024-04-18T22:12:12.000Z/retriever/587b2cccb1c29588f703663ce7895671e6eb2335>

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. utg.). John Wiley & Sons, Inc.

Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4. utg.). Sage.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration; a sociological interpretation*. Row, Peterson.

Skurdal, M. (2023, 14. juni). Når selskaper blir aktivister. *Klassekampen*. Hentet fra:

<https://klassekampen.no/artikkel/2023-06-14/fokus>

Solberg, M. F. (2009, 27. mars). Narvik Energi skifter navn til Nordkraft. *Europower*. Hentet fra: <https://www.europower.no/nytt-om-navn/narvik-energi-skifter-navn-til-nordkraft/1-2-99237>

Solnes, K. (2022, 1. september). Datasenter i Bardu kan gi 100 arbeidsplasser. *Nye Troms*. Hentet fra: <https://www.nyetroms.no/legger-planene-for-datasenter-i-bardu-ut-pa-horing-fristen-blir-8-uker/19.27000>

Sortland Alpinklubb (2018, 31. mai). *Fortum og VinnVind redder alpinesongen*. Hentet fra: <https://www.sortland-alpinklubb.no/fortum-og-vinnvind-redder-alpinesongen/>

Standal, B. (2024, 7. februar). Strømbransjen er til for forbrukerne. *Verdens Gang*. Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/WRwxqQ/stroembransjen-er-til-for-forbrukerne>

Statkraft (2024, 29. februar). *Årsrapport 2023*. Hentet fra:

<https://www.statkraft.no/globalassets/0/.com/6-investor-relations/reports-and-presentations/2023/q4/statkraft-sf---arsrapport-2023.pdf>

Statnett (2022, 17. mars) *Nye kabler utgjør kun 10% av de høye strømprisene*. Hentet fra:

<https://www.statnett.no/om-statnett/nyheter-og-pressemeldinger/nyhetsarkiv-2022/nye-kabler-star-for-rundt-10-av-de-hoye-stromprisene/>

Statnett (2023, 1. september). *Økt tempo i energiomstillingen – svakere norsk energibalanse*.

Hentet fra: <https://www.statnett.no/om-statnett/nyheter-og-pressemeldinger/nyhetsarkiv-2023/okt-tempo-i-energiomstillingen--svakere-norsk-energibalanse/>

Statnett (2024, 21. mars). *Års- og bærekraftsrapport 2023*. Hentet fra:

<https://www.statnett.no/globalassets/om-statnett/investorrelasjoner/arsrapporter/ars--og-barekraftsrapport-2023.pdf>

Stavrum, G. & Eikeland, O. (Programledere). (2024, 24. februar). Statnett-sjef Hilde Tonne

hos «Stavrum og Eikeland» - se hele intervjuet. [Videopodcast-episode]. I *Stavrum og Eikeland*. Nettavisen. <https://www.nettavisen.no/okonomi/statnett-sjef-hilde-tonne-hos-stavrum-og-eikeland-se-hele-intervjuet/v/5-95-1662533>

Stenberg, E. B., (2023, 26. juni). Reindrifta kan få eierskap i Troms Kraft og Ymbers vindkraftanlegg. *Energiwatch*. Hentet fra:

<https://energiwatch.no/nyheter/fornybar/article16147112.ece>

Svartdal, F. (u.å.). Holdning. I *Store norske leksikon*. Hentet 15. februar 2024 fra:

<https://snl.no/holdning>

Svensden, K. (2022, 12. juli). Tre hybridsjarker er forfulgt av feil. Nå har en av dem fått seilingsforbud. *Fiskeribladet*. Hentet fra: <https://www.fiskeribladet.no/bater/tre-hybridsjarker-er-forfulgt-av-feil-na-har-en-av-dem-fatt-seilingsforbud-/2-1-1255536>

Sverdrup, S. (2002). *Evaluering: Faser, design og gjennomføring*. Fagbokforlaget.

Tench, R. & Jones, B. (2015). Social media: the Wild West of CSR communications. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 290–305. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2012-0157>

Thompson, J. B. (2000). *Political Scandal: Power and Visibility in the Media Age*. Polity Press.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>

Thornton, P., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *The American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843.

<https://doi.org/10.1086/210361>

Vannfallsrettighetsloven (1917). *Lov om konsesjon for rettigheter til vannfall mv.* (LOV-1917-12-14-16). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1917-12-14-16?q=vannfallrettighetsloven>

Vassdragsreguleringsloven (1917). *Lov om regulering og kraftutbygging i vassdrag.* (LOV-1917-12-14-17). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1917-12-14-17?q=vassdragsreguleringsloven>

Verdenskommisjonen (1987, 20. mars). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Hentet fra:

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234.

<https://doi.org/10.1177/1056492606291200>

Wolfgang Wee Uncut (2022, 23. august). *Eivind Salen. Den Norske Strømkrisen, Tomme Magasiner, Passive Politikere, Desinformasjon, Statnett*. [Video] Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=jq1tBIsTujI>

Wæhre, L. I., Stenvaag, H. & Jørgensen, G. (2021, 4. februar). Vindkraft truer samisk naturbruk. *Nordnorsk Debatt*. Hentet fra: <https://www.nordnorskdebatt.no/vindkraft-truer-samisk-naturbruk/o/5-124-103169>

Wæraas, A. (2004). *Den karismatiske offentlige organisasjon: Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Institutt for statsvitenskap, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Tromsø.

Wæraas, A., Byrkjeflot, H., and Angell, S. I. (2011). *Substans og framreden: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Universitetsforlaget.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utg.). Sage.

Øksnes, S. G. (2024, 26. februar). Reindriftssame utelukker ikke vold: – Det er krig. *TV2*.

Hentet fra: <https://www.tv2.no/nyheter/innenriks/reindriftssame-utelukker-ikke-vold-det-er-krig/16484856/>

Aarsæther, A., Skoglund, K. A. & Skeie, T. (2023, 29. mars). Alfheim stadion får samisk

navn. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/alfheim-stadion-skifter-navn-til-romssa-arena-1.16355939>

Vedlegg

Vedlegg 1 – Utsendt intervjuguide

Hvilke strategier inngår i vellykket forebyggende omdømmehåndtering? Hva har Nordkraft gjort for å bevare et godt omdømme?

1. Innledning	<ul style="list-style-type: none">▪ Hvor lenge har du arbeidet i / med Nordkraft?▪ Har du arbeidet med noe lignende tidligere? Hva slags erfaringsbakgrunn har du?
2. Nordkraft sitt omdømme	<ul style="list-style-type: none">▪ Hvordan forstår du begrepet «omdømme»?▪ Hvordan vil du beskrive Nordkraft sitt omdømme?▪ Har Nordkraft samme omdømme i alle relevante målgrupper for selskapet? Spesielt sett i lys av «kraft-krisen» i dag, som har skapt mange negative medieoppslag om andre selskaper i samme bransje.
3. Bevissthet rundt omdømme	<ul style="list-style-type: none">▪ Hva tror du er årsaken til at Nordkraft har et slikt omdømme?▪ Hvor opptatt vil du si at dere er av omdømme til Nordkraft? Hvor redd er dere for et dårlig omdømme?▪ Kan du beskrive konkret hvordan selskapet jobber proaktivt for å styrke eller bevare sitt omdømme?
4. Nordkraft sine strategier for omdømmehåndtering	<ul style="list-style-type: none">▪ I hvilke situasjoner mener du Nordkraft har vært særlig proaktive i forhold til omdømmehåndtering? Gi eksempler på dette.▪ Hvilke andre tiltak gjør Nordkraft for å styrke og bevare et godt omdømme?▪ Skiller Nordkraft sin omdømmehåndtering seg fra andre konkurrenter? På hvilken måte?
5. Avslutning	<ul style="list-style-type: none">▪ Er det noe du ønsker å legge til?▪ Er det andre i organisasjonen du tenker kan bidra til å belyse spørsmålet vi har diskutert?

Vedlegg 2 – Samtykkeskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvilke strategier inngår i vellykket forebyggende omdømmehåndtering?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvilke strategier som inngår i vellykket, forebyggende omdømmehåndtering. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å kartlegge hvilke strategier som inngår i vellykket, forebyggende omdømmehåndtering. Forskningsspørsmålet er hva Nordkraft har gjort for å bevare et godt omdømme. Prosjektet er en masteroppgave. Personopplysningene vil bli samlet inn i casestudien av proaktiv omdømmehåndtering for å besvare problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges Arktiske Universitet Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap er behandlingsansvarlig, ved prosjektansvarlig Arild Wæraas.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi du kan ha kjennskap til elementer i Nordkraft sine strategiske valg vedrørende omdømmehåndtering. Kontaktopplysninger er innhentet gjennom virksomhetens nettsider og via intern kontaktperson.

Hva innebærer det for deg å delta?

Datainnsamling vil foregå gjennom intervju av relevante informanter, hvorav det vil gjennomføres ett intervju estimert til å ta 40-60 minutter. Intervjuene vil gjennomføres over telefon eller en digital plattform. Personopplysninger som samles inn er navn, kontaktopplysninger og tidligere arbeidserfaring som bakgrunnsopplysninger. Opplysningene registreres og bevares elektronisk. Tilleggsdata vil kunne samles inn gjennom internett.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Behandlingsansvarlig og student vil ha tilgang til personopplysningene. Tiltak for at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene innebærer at personopplysningene oppbevares på en passordbeskyttet datamaskin. Kun deltakere som har gitt sin godkjenning vil kunne gjenkjennes i publikasjonen gjennom sin rolle, ingen personopplysninger vil publiseres.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1. juni 2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres ved å fjerne navn og kontaktinformasjon. Anonymiserte opplysninger vil ikke slettes, men kunne gjenbrukes til for eksempel forskning.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Norges Arktiske Universitet Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- UiT Norges Arktiske Universitet Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap ved Arild Wæraas, arildwae@oslomet.no, +47 984 739 36 eller Stine Berglund, sbe184@uit.no, + 47 959 707 71
- Vårt personvernombud: Annikken Steinbakk, personvernombud@uit.no, +47 77 64 69 52

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen


Arild Wæraas
(Veileder)


Stine Berglund
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvilke strategier inngår i vellykket forebyggende omdømmehåndtering?» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes ved skriftlig avtale
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

Vedlegg 3 – Anvendt intervjuguide

Hvilke strategier inngår i vellykket forebyggende omdømmehåndtering? Hva har Nordkraft gjort for å bevare et godt omdømme?

Informant nr. X	
1. Faktaspørsmål Sikre anonymitet. Bakgrunns-spørsmål. Skape trygghet for intervjuobjektet og en relasjon.	Det tas ikke lydopptak av intervjuet, men det noteres underveis. Ønsker å samle et helhetsinntrykk, og intervjuet er følgelig anonymt. Dersom direkte sitater anvendes, sendes dette på mail i forkant for godkjenning. Forklar problemstillingen og forskningsspørsmålet. <ul style="list-style-type: none">▪ Hvor lenge har du arbeidet i Nordkraft?▪ Har du arbeidet med noe lignende tidligere? (yrkesbakgrunn) / Hvilken erfaringsbakgrunn har du?
2. Introduksjons-spørsmål Be informanten fortelle generelt om temaet.	<ul style="list-style-type: none">▪ Hvordan forstår du begrepet «omdømme»?▪ Hvordan vil du beskrive Nordkraft sitt omdømme? Har Nordkraft samme omdømme i alle relevante målgrupper for selskapet? Spesielt sett i lys av «kraft-krisen» i dag, som har skapt mange negative medieoppslag om andre selskaper i samme bransje.
3. Overgangsspørsmål Logisk overgang fra generelt snakk om temaet til informantens egne erfaringer med temaet.	<ul style="list-style-type: none">▪ Hva tror du er årsaken til at Nordkraft har et slikt omdømme?▪ Har du vært involvert i noe arbeid som berører årsakene til et selskaps omdømme?
4. Nøkkelspørsmål Spørsmål knyttet til problemstillingen.	<ul style="list-style-type: none">▪ I hvilke situasjoner mener du Nordkraft har vært særlig proaktive i forhold til omdømmehåndtering? Gi eksempler på dette.▪ Hvor opptatt vil du si at dere er av omdømme til Nordkraft? Hvor redd er dere for et dårlig omdømme?▪ Kan du beskrive konkret hvordan selskapet jobber proaktivt for å styrke eller bevare sitt omdømme?▪ Hvilke andre tiltak gjør Nordkraft for å styrke og bevare et godt omdømme?▪ Skiller Nordkraft sin omdømmehåndtering seg fra andre konkurrenter? På hvilken måte?
5. Avslutning Avslutte på en ryddig måte. Avslutt med en oppsummering av intervjuet og de viktigste funn, for å sikre at det er en felles forståelse om innholdet og svarene som er gitt.	<ul style="list-style-type: none">▪ Er det noe du ønsker å legge til?▪ Er det andre i organisasjonen du tenker kan bidra til å belyse spørsmålet som vi har snakket om her? <p>Spør om tillatelse til eventuelle oppfølgings-spørsmål over telefon, eller kontaktmuligheter dersom tilleggsinformasjon ønskes å gis i etterkant.</p> <p>Gjenta at dersom direkte sitater anvendes, sendes dette på mail i forkant for godkjenning.</p> <p>Informasjon om publisering av undersøkelsen.</p> <p>Takke for tiden.</p>

(1) Faktaspørsmål

1. Hvor lenge har du arbeidet i Nordkraft?
2. Har du arbeidet med noe lignende tidligere? (yrkesbakgrunn) / Hvilken erfaringsbakgrunn har du?

(2) Introduksjonsspørsmål

3. Hvordan forstår du begrepet «omdømme»?
4. Hvordan vil du beskrive Nordkraft sitt omdømme? Har Nordkraft samme omdømme i alle relevante målgrupper for selskapet? Spesielt sett i lys av «kraft-krisen» i dag, som har skapt mange negative medieoppslag om andre selskaper i samme bransje.

(3) Overgangsspørsmål

5. Hva tror du er årsaken til at Nordkraft har et slikt omdømme?
6. Har du vært involvert i noe arbeid som berører årsakene til et selskaps omdømme?

(4) Nøkkelspørsmål

7. I hvilke situasjoner mener du Nordkraft har vært særlig proaktive i forhold til omdømmehåndtering? Gi eksempler på dette.
8. Hvor opptatt vil du si at dere er av omdømme til Nordkraft? Hvor redd er dere for et dårlig omdømme?
9. Kan du beskrive konkret hvordan selskapet jobber proaktivt for å styrke eller bevare sitt omdømme?
10. Hvilke andre tiltak gjør Nordkraft for å styrke og bevare et godt omdømme?
11. Skiller Nordkraft sin omdømmehåndtering seg fra andre konkurrenter? På hvilken måte?

(5) Avslutning

12. Er det noe du ønsker å legge til?
13. Er det andre i organisasjonen du tenker kan bidra til å belyse spørsmålet som vi har snakket om her?

Vedlegg 4 – Datakilder Retrieversøk

Vedlegg 4a

DATAKILDE	TEMA	SØKEORD, SØKEKOMBINASJONER OG ANTALL TREFF	FUNN/UTDRAG
Retriever Søk avgrenset fra 01.01.2016- 17.04.2024	Nordkraft	1. Nordkraft kritikk» (53 treff)	Flere funn i søket omhandler generell kritikk av utbygginger, eksempelvis « <i>Tone May og Rita fra Indre Borgfjord: - Vi må styre unna store vindturbiner på fjellet</i> » (Benjaminsen, 2019). I en annen artikkel fremkommer at « <i>Kraftselskapet ringte Torkjel og Rita: Foreslo 14 vindturbiner på Torvdalsfjellet</i> » (Benjaminsen, 2019), noe grunneierne reagerte på; « <i>Dette er ikke noe Nordkraft bør bestemme sammen med hver enkelt grunneier. Det handler om hva vi i fellesskap ønsker å satse på i området, og er en politisk sak</i> » (Benjaminsen, 2019). Grunneierne etterspurte en offentlig debatt. I tillegg fremkommer kritikk av ny nettleie-modell, som ble innført tidligere enn nødvendig i forbindelse med fusjoner, hvorpå Nordkraft « <i>Inviterer til møte etter massivt press fra forbannede kunder</i> » (Hansen, 2022).
		2. «Kritiserer Nordkraft» (24 treff)	Ett treff, « <i>Bedrifter i Nord-Norge bønnfaller staten om mer strøm – men får nei</i> », hvor Frantzen uttalte seg i forhold til Statnett sine tildelingskriterier, hvor han « <i>mener rekkefølgen og prioriteringene i tildelingen av kraft må diskuteres, og han etterlyser politisk handling</i> » (Brembo & Trygstad, 2023). Et treff angående datalagringscenter i Bardu. I artikkelen « <i>Vi vil ikke og vi skal ikke ha datalagringscenteret opp i husveggene våre</i> » (Hals, 2024) er tre talspersoner valgt ut for å ytre motstand mot eventuell etablering. De bekymrer seg for støy, økt trafikk, dårligere veier og dyrelivet. Nordkraft kritiseres for fremgangsmåte i prosessen. Nordkraft svarte ut kritikken og informerte om bakgrunnen for prosessforløpet (Hals, 2024).
		3. «Nordkraft kritiseres» (6 treff)	Ingen kritikk rettet mot Nordkraft.

		4. «Nordkraft miljøvern» (1 treff)	I artikkelen « <i>Åpent brev til Bardu kommune: Nei til dataindustri i Øvre Bardu!</i> » stilles det spørsmål om det er, eller vil bli, utredet hvilke konsekvenser etablering vil kunne få for blant annet dyreliv, samiske interesser og miljøvern (Aarnes & Andersen, 2020).
		5. «Nordkraft naturvern» (9 treff)	Et treff viser at Nordkraft, under konsesjonsprosessen til Ånstadblåheia vindpark, « <i>Vil bygge vindparken</i> », får spørsmål om hvorvidt naturvern-motstanden spiller inn i det videre arbeidet, noe som indikerer at det var motstand mot utbyggingen (Berg-Hansen, 2016). I artikkelen « <i>Kanskje det er på tide å ta seg en liten pause og reflektere over hva vi holder på med?</i> », kommer forfatter med et stikk til Nordkraft om at de ser på muligheter for å bygge vindkraft i mellom Bjerkvik og Leirvik, og hovedpoenget er å generelt verne naturen i Narvik (Mikalsen, 2021).
		6. «Nordkraft reindrift» (64 treff)	I et debattinnlegget, « <i>Hvem kan vi stole på?</i> », om vindkraft og naturvern, skriver debattanten at « <i>I Tromsø har vi nå mye trist erfaring: Nordkraft AS fra Narvik herjer med alle vatn og fossefall i det vakre landskapet mot Lyngsalpan i Sørfjorden</i> », og videre at « <i>Dette bør det tas lærdom av, til skrekk og advarsel</i> » (Sandøy, 2019). « <i>Vindkraft truer samisk naturbruk</i> », skrevet av Stortingskandidater fra Rødt (Wæhre et al., 2021). Nordkraft er brukt som eksempel ved at de ønsker å bygge vindkraftanlegg i Troms, Rødt mener det ikke skal bygges ut mer vindkraft på land i Norge, og at samiske interesser og kultur stadig nedprioriteres. Et treff ifm. etablering av vindkraft i Porsanger, hvorpå overskriften antyder at Nordkraft, her omtalt som vindkraftfaktor, « <i>[...] Frister med 30. mill i årlige inntekter</i> » (Kristoffersen, 2023). I artikkelen uttaler Nordkraft at de er innstille på å få lokalt eierskap i prosjektet.

			<p>Sametingsråd mener at vindkraft vanskelig lar seg kombinere i sameksistens med reindrift, og at man ikke kan «<i>selge ut menneskerettighetene til de som bruker områdene</i>» i artikkelen «<i>Bekymret for vindkraft-bonanza i Finnmark</i>» (Persen, 2023). Nordkraft er nevnt i forbindelse med en oversikt av Energiwatch over nye prosjekter etter «Melkøypakken».</p> <p>Uten at Nordkraft kritiseres, vektlegges det i artikkelen «<i>Presses vekk fra dialog-strategi med hurtigspor for vindkraft</i>» at «<i>Mangel på informasjon, dialog og invitt til samarbeid har ført til en eksplosiv stemning i Finnmark</i>», noe som tilskrives at NVE har lagt opp til en kort frist for saksbehandling (Mjøen, 2023).</p> <p>I artikkelen «<i>Karasjok ville stoppe planer i Porsanger: – En utidig innblanding!</i>» vises det til at inngrepet til Nordkraft vil få konsekvenser for reindriften i hele Midt-Finnmark, noe som har medført at flere kommuner har engasjert seg i saken (Kristoffersen, 2023).</p> <p>Forskning viser at «<i>Inngrep i beiteland påvirker psykisk helse</i>», hvorpå reindriftsutøvere og samer har lavere livskvalitet enn andre (Pulk, 2024).</p>
--	--	--	--

Vedlegg 4b

<p>Retriever</p> <p>Søk avgrenset fra 01.01.2016-17.04.2024</p>	<p>Ånstadblåheia vindpark</p>	<p>7. «Ånstadblåheia vindpark» (321 treff)</p>	<p>Ingen kritikk rettet direkte mot Nordkraft. Ånstadblåheia er i mange artikler nevnt som eksempel på vindkraft i Norge, og en del av kritikken er at Norge selger sine viktigste naturressurser til utlandet og at «<i>Vinden blåser ut av landet</i>» (Holstad, 2018).</p> <p>En undersøkelse viste at «<i>Har vindturbiner i kommunen - er mer positive til vindkraft enn resten av landet</i>» (Fortum, 2019), ved at over halvparten av befolkningen på Sortland er positive til vindkraftutbygging på land, etter utbyggingen av Ånstadblåheia. I artikkelen antydes det at undersøkelsen viser at vindkraft kan bygges, uten at det blir konflikter av det. Det vises til at prosjektet, både under planlegging og utbygging, er utført med god dialog, og med god lokal forankring.</p> <p>En artikkel fra 2020 viser at «<i>En av fire er svært negativ til vindkraft – flere vender tomme ned</i>» og at nordmenn var 37 prosent mer negative til vindkraft, enn de var i 2019, som følge av naturvern (Eriksen & Hole, 2020). En av fire nordmenn er svært negative til vindkraft.</p> <p>Det fremkommer et funn vedrørende utbygging av vindkraftverk i Andøy, som var omstridt. NVE informerte i 2022 om at konsesjonen bortfalt. Saken vies dermed ikke ytterligere oppmerksomhet.</p>
		<p>8. «Nordkraft Ånstadblåheia» (193 treff)</p>	<p>I en artikkel løftes følgende anklage: «<i>Nordkraft bagatelliserer støypagene ved Ånstadblåheia</i>» (Vågene, 2017), som vindkraftverket ville medføre, og kritiseres for å ha en interessekonflikt i forhold til hvor de henter sine opplysninger fra, gjennom «<i>Fortums (vindkraftverkets eier) egen støyperson i Sverige</i>».</p>
		<p>9. «Ånstadblåheia kritikk» (7 treff) 10. «Ånstadblåheia miljøvern» (2 treff) 11. «Ånstadblåheia naturvern» (1 treff) 12. «Vern Ånstadblåheia og Lafjellet» (9 treff)</p>	<p>Ingen kritikk rettet mot Nordkraft.</p>

Vedlegg 4c

Retriever Søk avgrenset fra 01.01.2016- 17.04.2024	Sør fjord vindpark	13. «Nordkraft Sør fjord» (175 treff)	Det fremkommer en sak om at « <i>Nordkraft må betale bot for å ha utvist grov uaktsomhet: Visste de brøt loven, men fortsatte</i> », herunder brudd på konsesjonsvilkår, begått mellom 1982 og 2014 (Hansen, 2016). Saken tas ikke til etterretning ettersom lovbruddene ble begått før nåværende administrerende direktor tiltrådte sin stilling. I artikkelen « <i>Vind er fremtidens energi</i> » kommer det frem at Nordkraft avholdt orienteringsmøte om utbygging av vindparken i Sør fjord, hvor det ble stilt spørsmål angående miljøhensyn (Kvanmo, 2017). I en artikkel viser Nordkraft til at « <i>Vi har handla så lokalt som mulig</i> » i utbygging av vindparken (Einarsdóttir, 2018). Flere artikler i søket omhandler debatt rundt kommunedeling av tidligere Tysfjord kommune, samt kommunegrenser. Enkelte kommuner ville få negative økonomiske konsekvenser, som følge av tap av Nordkraft sin virksomhet.
		14. «Sør fjord vindpark» (165 treff)	Ingen kritikk rettet mot Nordkraft.
		15. «Sør fjord reindrift» (19 treff)	I søket fremkommer et innlegg i papirutgaven av <i>Fremover</i> , « <i>Retten til land og vann - urfolks rettigheter</i> » (Skjellnes, 2018), at det ikke ble protester fra reindriftsnæringen i forbindelse med planer om utbygging av vindmølleparken i Sør fjord, fordi området påstås å ikke egne seg for reindrift, eller at det bor norske samer i området. Påstanden ble sjekket opp mot NVE sine dokumenter, og stemmer ikke. Det fremkommer i « <i>Oversendelse av klager på vedtak om konsesjon til Sør fjord vindkraftverk av 20.12.12</i> » at Sametinget fremmet innsigelse i 2012 vedrørende høring for konsesjonssøknaden, fordi det ikke var redegjort for konsekvenser for reindrift (NVE, 2013).
		16. «Sør fjord kritikk» (10 treff) 17. «Sør fjord naturvern» (2 treff) 18. «Sør fjord miljøvern» (0 treff)	Ingen kritikk rettet mot Nordkraft.

Vedlegg 4d

Retriever Søk avgrenset fra 01.01.2016- 17.04.2024	Kvanndalen	19. «Nordkraft kvandal» (72 treff)	Ingen kritikk rettet mot Nordkraft.
		20. «Nordkraft kvanndalen» (59 treff)	Ingen kritikk rettet mot Nordkraft. I 2020 fikk « <i>Nordkraft har fått tomme opp fra myndighetene for datalagringsplaner</i> » (Næsje, 2020), for arbeidet med regulering av et område i Kvanndal i Bjerkvik for digital industri, som blant annet kan benyttes til datalagringscenter. Det hevdes i artikkelen « <i>Nordsvenske satsinger kan melke Nord-Norge for strøm</i> » at det « <i>J Narvik krangles det så busta fyker om vindturbiner og om vi egentlig har mer enn nok kraft</i> » (Næsje, 2021).
		21. «Nordkraft kvandalen» (15 treff)	Industriprosjektene gjennom Nordkraft sitt partnerskap med Aker, med formål om å ta i bruk overskuddskraften i regionen, fremstilles i media som følgende; « <i>Skal tomme Nord-Norge for kraft: Vil gjøre strømmen dyrere for folk flest</i> », og kan på sikt føre til litt høyere strømpriser i regionen (Brembo et al., 2022).
		22. «Kvanndal transformatorstasjon» (14 treff)	Ingen kritikk rettet mot Nordkraft.

Vedlegg 4e

<p>Retriever</p> <p>Søk avgrenset fra 01.01.2016-07.05.2024</p>	<p>Straumsmo</p>	<p>23. «Nordkraft Bardu» (90 treff)</p>	<p>«Nordkraft Bardu» ble valgt som søkeord ettersom det brukes ulike navn i media. Artikkelen «<i>Påpeker feil navnebruk på datasenter</i>» (Tverås, 2020) viser at det ble stilt spørsmål til kommunestyret om «Straumsmo» kunne endres til «Strømsmo» i prosjektet.</p> <p>Søket belyser saker fra konsernet sitt arbeid for utbygging av Skoelva småkraftverk, som var preget av motstand. Saken tas ikke til etterretning ettersom NVE (u.å.) sin konsesjon ble omgjort til avslag i 2019.</p> <p>Søket viser at Nordkraft har gitt informasjon til media om reguleringsprosessen, og det fremkommer at det er inngått opsjonsavtaler i artikkelen «<i>Også Bardu skal gjøre seg lekker for Google</i>», til tross for at dette ikke fremstår som Nordkraft sitt budskap, og hovedpoenget var tilrettelegging for større aktører (Tverås, 2020).</p> <p>I søket fremkommer at fire grunneiere er positive til datasenteret, som følge av at «<i>Vi må få arbeidsplasser i bygda</i>» (Tverås, 2020). I artikkelen antyder 15-30 arbeidsplasser.</p> <p>Søket viser det primært er to parter som har uttalt seg i saken, som blant annet fremkommer i artikkelen «<i>Naboer er bekymret for konsekvensene av den nye industrien</i>» (Sandberg, 2020).</p> <p>Enda et par uttalte seg to dager før behandling i kommunestyret, «<i>Vi skal ikke ha industriområde i utmarka</i>» (Hals, 2024), hvorpå Nordkraft svarer ut noe kritikk.</p> <p>I «<i>Åpent brev til Bardu kommune: Nei til dataindustri i Øvre Bardu!</i>» (Aarnes & Andersen, 2020), fremkommer flere bekymringer som grunneiere og naboer har til etablering av datasenteret. Nordkraft kritiseres for å presentere prosjektet som ferdigstilt i 2022 på sine nettsider, og at det har vært lite offentlighet om prosjektet, hvorpå et folkemøte etterspørres. De samme uttalte i en artikkel, «<i>Derfor sier vi nei til industri ved Strømsmofossen</i>», at det vanskeligste i saken er at det forhandles om et selskap ingen kjenner til (Aarnes & Andersen, 2020).</p>
		<p>24. «Datasenter Bardu» (46 treff)</p>	<p>Prosjektleder i Nordkraft forfattet en kronikk «<i>Hvorfor datasenter, og hvorfor i Nord-Norge?</i>» for å gi ytterligere informasjon og argumentere for hvorfor Nordkraft arbeider med tilrettelegging for etablering (Wensel, 2020).</p> <p>I artikkelen «<i>Gårdeier raser over mulig datalagringsenter: – Jeg selger ikke sjela mi</i>» (Hals, 2024), refereres det til Facebook-innlegget (Mogaard, 2024a), rettet mot kommunale politikere. Hovedbudskapet er at politikere ikke tar innspillene som er gitt, til etterretning (Hals, 2024).</p> <p>Naboen kritiserte prosessen for at den ikke har vært åpen, og at gårdeiere har følt seg overkjørt fra starten i artikkelen «<i>Frykter at datasenterplanene skal ødelegge den lille Bardu-grenda: – Bli så sint av tanken at jeg vil spy!</i>» (Nilssen, 2024).</p> <p>Artiklene vitner om at prosessen med etablering av datasenter er preget av mye usikkerhet, i forhold til hva som er mulig å gjennomføre og hva som vil få gjennomslag. Politikerne har sagt at de «<i>Vil ha utredet de samfunnsmessige konsekvensene</i>» (Tverås, 2020), og i samme artikkel fremkommer at Nordkraft sa det ville bli avholdt åpne folkemøter, uten at dette synes å ha vært gjennomført.</p> <p>I søket fremkommer en nyhetsmelding, «<i>Vi ha datasenter i Bardu</i>» (NRK, 2022), som belyser at etablering kan gi opp til 100 arbeidsplasser.</p> <p>Kritiske roster setter saken på spissen, rettet mot «<i>Kommunen må gå i tenkeboksen</i>» (Seglsten, 2024), ved å stille spørsmål om det er mat eller teknologi en har mest behov for i fremtiden, i en papirutgave av <i>Folkebladet</i>.</p> <p>I artikkelen «<i>Snublet i første politiske hinder: Klart nei til datasenter</i>» (Nilssen, 2024), fremkommer at det var gitt signal til kommunestyret, før vedtak 24. april, om at flertallet i det politiske utvalget for plan, levekår og utmark er mot realisering av datasenteret. Kommunedirektøren i Bardu har avgitt positiv innstilling for etablering av datasenteret, men da med blant annet halvering av foreslått makshøyde på bygget.</p>
		<p>25. «Nordkraft Bardu data» (8 treff)</p>	<p>Ingen nye funn.</p>
		<p>26. «Datalagringscenter Bardu» (7 treff)</p>	<p>Ingen nye funn.</p>

Vedlegg 4f

<p>Retriever</p> <p>Søk avgrenset fra 01.01.2016-07.05.2024</p>	<p>Skarvberget</p>	<p>27. «Nordkraft samisk» (71 treff)</p>	<p>Flere artikler er dekket av søket «Nordkraft reindrift». I kronikken «<i>Hvorfor vindkraft i Porsanger?</i>», skrevet av representanter fra Naturvernforbundet, belyses antagelser og påstander, om hvorfor Fortum Nordkraft Vind DA vil bygge vindkraftverk på Skarvberget, og skepsis vedrørende at Fortum har solgt alle sine vindparker videre, og at de «<i>solgte sikkert ikke uten god fortjeneste, og sjansen er god for at også Skarvberget vil havne i Sveits eller et eller annet skatteparadis</i>» (Somby & Lund, 2024).</p> <p>En politiker «<i>Mener innbyggere bør få beklagelse: – En totalt spinnvill retorikk</i>» (Kristiansen & Wiik, 2024) og Norske Samers Riksforbund (NSR) får kritikk for sin retorikk med bruk av vold, og omtales av politikeren som «<i>militant</i>» og ugrei mot andre innbyggere i Porsanger.</p>
		<p>28. «Nordkraft Vindkraft Porsanger» (58 treff)</p>	<p>Politikere i Porsanger er i utgangspunktet i mot utbygging av vindmøller i kommunen, og det var «<i>10–9 mot vindmøller: Men fristes av 30 millioner</i>», samtidig vektlegges at «<i>[...] så står Motvind sterkt i Porsanger. Så dette vil uansett ikke skje, uten stor motstand</i>», og i artikkelen påstås det at prosjektet ikke vil bli realisert (Kristoffersen, 2023).</p> <p>I artikkelen «<i>Stig-Ronny vil ha erstatning om det ikke kan bygges vindmøllepark</i>» (Kristoffersen, 2023), uttalte politikeren at dersom de ikke får brukt sine naturressurser kommersielt, bør staten utbetale erstatning til kommunen, tilsvarende en eiendomsskatt.</p> <p>Artikkelen «<i>Nå er denne kommunen positiv til å utrede vindmøllepark</i>» (Kristoffersen, 2023), viser at de mulige økonomiske gevinster av vindparken veier tungt.</p>
		<p>29. «Nordkraft Skarvberget» (54 treff)</p>	<p>Tverrpolitisk liste i Porsanger «<i>Krever lovlighetskontroll av vindkraftvedtak</i>» (NRK, 2024) om å starte prosessen med å etablere vindkraftverk på Skarvberget, og partiet stiller spørsmålsteget ved om konsultasjonsplikten er fulgt.</p> <p>Reindrifta «<i>Varsler demonstrasjon i morgen mot vindpark: - Håper et tresifret antall kommer</i>» for møtet i kommunestyret i Porsanger i februar (Kristoffersen, 2024), videre at «<i>Porsanger kommune er i ferd med å ofre reindrifta for 30 millioner «sølpenger</i>».</p>

Vedlegg 4g

<p>Retriever</p> <p>Søk avgrenset fra 01.01.2016-07.05.2024</p>	<p>Reinelva</p>	<p>30. «Reinelva vindkraftverk» (28 treff)</p>	<p>Søket viser at Nordkraft «<i>Informerer om Vindkraft</i>» (Elde, 2024) i mars 2024 i Honningsvåg om vindkraftverket, og at alle kommunestyremøtene er åpne for publikum.</p> <p>En artikkel i søket viser at «<i>Fortum Nordkraft tror på sameksistens med reindrift i Finnmark</i>» (Dalfest, 2024), med henvisning til Fosen-saken.</p> <p>I søket fremkommer flere lydklipp fra møtet i kommunestyret.</p> <p>Søket belyser en generell utfordring, hvor NVE har mottatt søknader om 25 vindkraftprosjekter i forbindelse med kraftløftet, og samtlige skriver at de har vært i dialog med reindrifta, men en gjennomgang viser at «<i>Over 40 prosent av vindkraftprosjektene har ikke hatt dialog med reinnæringen</i>» (Larsen & Davidsen, 2024).</p>
		<p>31. «Nordkraft Reinelva» (25 treff)</p>	<p>I artikkelen «<i>Forum [sic] vil bygge vindpark i Nordkapp: - Jeg er positiv til at det utredes</i>», fremkommer det at ordføreren i Nordkapp er positiv til Nordkraft sine planer (Persen, 2023).</p> <p>I søket fremkommer to videoklipp fra orienteringer av vindkraftprosjektet.</p>
		<p>32. «Nordkraft Nordkapp» (55 treff)</p>	<p>Sammenfallende treff med Skarvberget og Porsanger.</p>

Vedlegg 4h

Retriever Søk avgrenset fra 01.01.2016- 07.05.2024	Kvaløya	33. «Kvaløya vindkraftverk» (350 treff)	Ingen kritikk rettet mot Nordkraft.
		34. «Nordkraft Hammerfest» (116 treff)	Sammenfallende treff med Skarvberget og Porsanger. Ingen nye funn kan begrunnes i at det ikke er gjennomført formelt oppstartsmøte med kommunen.
		35. «Nordkraft Kvaløya» (23 treff)	Ingen kritikk rettet mot Nordkraft.

Vedlegg 4i

Retriever Søk avgrenset fra 01.01.2016- 07.05.2024	Bjørnviktuva	36. «Bjørnviktuva vindkraftverk» (9 treff)	Ingen kritikk rettet mot Nordkraft.
		37. «Nordkraft Bjørnviktuva» (7 treff)	Ingen kritikk rettet mot Nordkraft.
		38. «Nordkraft Lebesby» (48 treff)	Søket belyser at vindkraft truer samisk naturbruk, og Nordkraft trekkes frem som et eksempel blant utbyggere med planer om etablering av vindkraftverk. Her fremkommer « <i>Skriflig spørsmål fra Sofie Marhaug (R) til statsministeren</i> » (Stortinget, 2024), med spørsmålet; « <i>Hvordan mener statsministeren at regjeringen har lært av Fosen-saken, når staten gjennom Statkraft står i spissen for utbygginger i reinbeiteområder i Lebesby og Gamvik, og regjeringen selv står bak et kraftloft som skaper store bekymringer?</i> », hvorpå Nordkraft sine prosjekter trekkes frem. Fosen-saken har tydelig satt spor i debattklimaet.
		39. «Nordkraft Gamvik» (28 treff)	Ingen nye treff.

Vedlegg 4j

4. Retriever Søk avgrenset fra 01.01.2016-17.04.2024	Eirik Frantzen	40. «Eirik Frantzen Nordkraft» (689 treff)	Søket ble snevret inn.
		41. «Eirik Frantzen strømpriser» (52 treff)	Frantzen trekkes frem som et eksempel på en leder som tør å si i fra, i kronikken « <i>De nordnorske politikerne svikter når landsdelen trenger dem mest</i> » (Fjellheim, 2022). Det vektlegges at « <i>J motsetning til sine kollegaer i Tromsø-baserte Troms Kraft trer han nå fram som den store strategen i nordnorsk energibransje, på vegne av både befolkning og virksomheter i næringslivets verdikjeder.</i> » Kronikken refererer til at Frantzen uttalte at han er mot å bygge ut overføringskapasiteten slik at nordnorsk overskuddskraft sendes ut av regionen, i artikkelen « <i>Nord-Norge har behov for mesteparten av egen kraft selv</i> » (Næsje, 2021). I artikkelen « <i>Kraftgigant om inntektene i egen bransje: – Tjener så mye at man skjemmes</i> » (Brembo et al., 2022) etterlyser Frantzen ekstraskatt for kraftprodusenter. I tillegg fremkommer det i artikkelen « <i>Mener strømselskaper med superprofitt må ta regninga for strømstøtten</i> » (Brembo et al., 2022) at Nordkraft ikke har store inntekter, i motsetning til konkurrenter sør i landet, hvor Frantzen uttalte at « <i>jeg syns bare det er en ugrei situasjon for forbrukerne.</i> »
		42. «Eirik Frantzen kabler» (37 treff)	I artikkelen « <i>Vi må tørre å stå frem med en tydelig røst i nord</i> » (Hansen, 2022), uttalte Frantzen seg om utenlandskablene; « <i>Det er så vidt man tør å si det høyt i bransjen, men det folk andre steder i Norge opplever, er prissmitte fra Europa.</i> » Videre at « <i>Å fjerne prisområder, eller bare å strekke en kabel sørover, vil ikke ha løst problemene. Det vil kun føre til at prisene går opp her, og ikke ned noen andre steder.</i> »
		43. «Eirik Frantzen Melkøya» (18 treff)	I artikkelen « <i>Vi kan teppebombe hver eneste fjelltopp med vindturbiner uten at det blir nok</i> » (Hansen, 2023), bruker Frantzen elektrifisering av Melkøya som eksempel, og utfordrer politikere ved å spørre « <i>Alle sier vi må ha mer kraft. Men til hva da? Og til hvilken pris?</i> ».

			« <i>Nordkraft-sjef Eirik Frantzen mener Equinor bør ta havvind-regninga i Finnmark</i> » (Stenberg, 2023), og Frantzen kritiserte kraftpakken i forhold til at han mener den er « <i>merkelig, urealistisk og utydelig.</i> »
		44. Eirik Frantzen Statnett» (130 treff)	I 2022 fremkom at Statnett « <i>Vil dele Nord-Norge i to: Kan gi prissjokk på strøm i Troms</i> » (Reinholdtsen & Olsen, 2023), hvorpå Frantzen uttalte « <i>Bli det to prisområder blir det nok momentant et høyprisområde fra Narvik og nordover. Isolert sett ville det jo være bra for meg som sjef i Nordkraft, men bildet er mye større enn som så.</i> »
		45. «Eirik Frantzen Statkraft» (38 treff)	Ingen nye funn av relevans.
		46. «Eirik Frantzen kritikk» (37 treff)	Ingen treff av relevans.

