

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Benedicte Kilvær Eilertsen,
Tord Ueland Kolstad og Linda Rønning

Den offentlige historien om Stormen Konserthus.
Omdømmebygging og mediehåndtering i et
kommunalt foretak.

Dato: 21. mai 2023

Totalt antall sider: 117

Sammendrag

I denne masteroppgaven presenterer vi en samlet historie om Stormen Konserthus slik den er blitt omtalt offentlig. For å besvare problemstillingen har vi valgt to sentrale forskningsspørsmål: 1) Hvilken rolle og ansvar har eier, styret og leder i den offentlige historien? 2) I hvilken grad kan det kritiske mediebildet ha påvirket omdømmet?

For å kunne gi en samlet historie har det vært avgjørende å utelukkende benytte seg av sekundære kilder. Omdømmet til Stormen Konserthus eksternt blir i hovedsak avgjort gjennom den informasjonen mottaker har tilgjengelig gjennom medier og offentlige dokumenter. Transparente prosesser i Stormen Konserthus har også bidratt til at vi har avdekket at det er nærliggende å tro at det interne omdømmet har vært betent.

Teorikapittelet er konsentrert rundt ledelse, omdømmebygging og mediehåndtering. Alle tre er viktige fundamentener både i innsamling av relevante data, men også i analysen.

Analysen peker på fem saker som skiller seg ut som truende for omdømmet. Særlig urovekkende er funn om langvarige konflikter, varslersaker, avsløringer og kritikk mellom ledere. Mediehåndteringen har også i varierende grad påvirket mediedekningen og utfallet av saken. I flere av sakene har dårlig mediehåndtering vært en direkte årsak til at den negative saken har gått over til å bli omdømmeskadelig. Eier, styret og ledelsen har gjennom aktiv bruk av mediene holdt liv i saken og gitt journalistene ny næring.

Avsløringer om et dårlig psykososialt arbeidsmiljø er sammensatt av flere elementer, men felles er at slike saker kan føre til en omdømmekrise.

Det er utfordrende å måle et omdømme, da det handler om individuelle opplevelser og følelser. Vi har derfor konsentrert oss om å reise nye spørsmål og diskusjoner, framfor å gi et bastant svar.

Abstract

In this master's thesis we present a comprehensive history of Stormen Konserthus as it has been publicly told. To answer our thesis we have chosen two central research questions: The first one is about the role and responsibility of the owner, the board and the manager. The second one is the extent to which the critical media image may have affected the reputation.

In order to provide a unified story as it has been presented by the media, it has been critical to use exclusively secondary sources. The reputation of Stormen Konserthus is mainly determined through the information available to the recipient, such as media content and other public documents. The transparent processes at Stormen Konserthus have also contributed to uncover what the internal reputation has been like.

The theory used is mainly concentrated around management, reputation building and media management. All three are important foundations both in the collection of relevant data, but also in our analysis.

The result of the analysis pointed in the direction that there are five different cases that stand out as threatening to the reputation. Findings about long-term conflicts, whistle-blowing cases, disclosures and criticism of the management among themselves are particularly disturbing. The media management has also influenced the media coverage and the outcome of the case to varying degrees. In several of the cases, poor media management has been a direct cause of the negative case turning into a reputation-damaging case. The owner, board and management have, through active use of the media, kept the matter alive, and given the journalists new sustenance.

Disclosures about a poor psychosocial working environment are made up of several elements, but what they all have in common is that these cases are very damaging to the reputation, and can ultimately lead to a reputational crisis. It is challenging to measure a reputation, as it is an individual experience and feeling. In this thesis, we have therefore concentrated on raising new questions and discussions for posterity, rather than giving a solid answer.

Forord

Denne oppgaven er avslutningen av vårt MBA-studium i strategi og ledelse ved Nord universitet. Vi er tre studenter som sammen har skrevet oppgaven, motivert av vår interesse for kommunikasjon, ledelse og strategi. Vi arbeider i private foretak, men har likevel valgt å gjøre et dypdykk i et kommunalt foretak. Stormen Konserthus har dominert mediebildet med kritiske artikler, og nysgjerrigheten vår har derfor vært å finne ut hvorfor og hvordan dette kunne skje.

Formålet vårt er ikke å skape nye kritiske debatter og overskrifter i mediene. Derfor vil vi konsekvent forholde oss til informasjon som allerede er allment kjent, slik at oppgaven ikke avdekker nye kritikkverdige forhold i Stormen Konserthus, men heller vil bidra til ny kunnskap og læring.

Ettersom vår datainnsamlingsmetode er bruk av sekundære kilder, har vi få eksterne mennesker som har vært avgjørende for resultatet. Derimot har den faglige støtten vært upåklagelig. Med dette vil vi rette en stor takk til vår veileder, Sverre Are Jenssen. Gjennom bred kompetanse og kunnskap har du gitt oss konkrete tilbakemeldinger, akkurat som vi ønsket.

Et MBA-studium som skulle bli “noe å fylle dagene med” under Covid-19, ble raskt en travel affære når verden åpnet opp igjen. Derfor vil vi takke arbeidsgiver, familie og venner, som har støttet oss med tilrettelegging og oppmuntrende ord.

Bodø, 21. mai 2023.

Linda Rønning, Tord Ueland Kolstad og Benedicte Kilvær Eilertsen.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	A
ABSTRACT	B
FORORD	C
INNHOLDSFORTEGNELSE	D
FIGURLISTE	G
BILDELISTE	H
VEDLEGG	I
1.0 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 AKTUALISERING OG RELEVANS.....	2
1.3 PROBLEMFOMULERING.....	3
1.4 AVGRENSNINGER OG DEFINISJONER	4
1.5 OPPGAVENS VIDERE OPPBYGGING.....	5
2.0 TEORI	6
2.1 OMDØMME.....	6
<i>Leders betydning for omdømmet</i>	7
<i>Topplederens personlige omdømme</i>	8
<i>Organisasjonens omdømme</i>	9
<i>Omdømme i offentlig sektor</i>	9
<i>Intern omdømmebygging</i>	10
2.2 MEDIEHÅNTERING	10
<i>Medienes rolle</i>	11
<i>Mediehåndtering av negative saker</i>	11
<i>Avsløringssaker</i>	12
<i>Konflikt med mediene</i>	12
<i>Unngå omdømmekriser</i>	12
<i>Ny ledelse som kritiserer tidligere ledere – en omdømmesak</i>	13
2.3 STYRELEDELSE	14
<i>Styrets sammensetning og rolle</i>	14
2.4 ENDRINGSLEDELSE	15
<i>Følelse av nødvendighet for endring</i>	16
<i>Motstand til endring</i>	16
<i>Menneskelige ressurser</i>	17

<i>Medvirkning i endringsprosesser</i>	18
<i>Tillit til endringsleder</i>	19
<i>Arena for diskusjoner</i>	20
<i>OU-prosess</i>	20
2.5 AVSLUTNING	21
3.0 METODE	21
3.1 FORSKNINGSDESIGN	23
3.2 DATAINNSAMLINGSTEKNIKK	24
3.3 BEHANDLING AV DATA OG ANALYSE.....	24
3.4 VALIDITET OG RELIABILITET MED MEDIENE SOM KILDE	24
<i>Validitet</i>	24
<i>Reliabilitet</i>	25
3.5 EVALUERING AV VALGT METODE	26
4.0 HISTORIEN OM STORMEN KONSERTHUS	26
<i>Mediedekning</i>	27
<i>Hovedpunkter fra tiden før åpningen av Stormen Konserthus:</i>	28
<i>Støy rundt momshåndteringen (2014-2015)</i>	28
4.1 DRIFT AV STORMEN KONSERTHUS.....	29
<i>Direktører i SK</i>	29
<i>Styreledere</i>	31
<i>Bodø Kommune som eier – eierstrategi og vedtekter</i>	32
<i>Økonomisk utvikling fra 2016 - 2022</i>	34
<i>Kommunale tilskudd</i>	35
4.2 STRØKSNES-SAKEN OG DE FØRSTE DRIFTSÅRENE	37
<i>Mediedekning</i>	37
<i>Hovedpunkter</i>	37
<i>En stormfull høst</i>	39
<i>Fra flystøy til stormende jubel</i>	39
<i>Media kritiserer Strøksnes</i>	40
<i>Bodø Nuvel</i>	41
<i>Kommunevalg høsten 2015 – Strøksnes med politisk agenda?</i>	41
<i>Analyse og diskusjon</i>	43
<i>Mediedekning</i>	43
<i>Utløsende faktor</i>	43
<i>Omdømmet</i>	44
<i>Mediehåndtering</i>	45
<i>Avslutning</i>	47
4.3 DANNY HAYES	48

<i>Mediedekning</i>	48
<i>Hovedpunkter i Danny Hayes-saken</i>	48
<i>Danny Hayes</i>	49
<i>Danny Hayes møter motstand</i>	50
<i>Avsløring av sponsoravtale</i>	50
<i>Ordføreren uttaler seg om sponsoravtalen</i>	51
<i>Styret gir en skriftlig advarsel til direktøren</i>	52
<i>Analyse og diskusjoner</i>	54
<i>Avslutning</i>	58
4.4 VARSLERSAK OG INTERNE KONFLIKTER	59
<i>Mediedekning</i>	59
<i>Hovedpunkter</i>	60
<i>Ansatte går hardt ut mot ledelsen</i>	61
<i>Direktør Arild Olsen må forklare seg for bystyret</i>	63
<i>Kontrollutvalget innkaller direktøren</i>	64
<i>Resultatene fra konfliktkartleggingen er klar – arbeidsmiljøloven er brutt av ledelsen</i>	65
<i>Stormens mediehåndtering - en dårlig start for den nye direktøren</i>	67
<i>Stormens mediehåndtering – en dårlig start for kommunikasjonssjefen</i>	67
<i>Analyse og diskusjoner</i>	69
<i>Mediehåndtering</i>	73
<i>Avslutning</i>	77
4.5 OMORGANISERING	78
<i>Mediedekning</i>	78
<i>Hovedpunkter</i>	79
<i>Organisasjonsstruktur Stormen Konserthus</i>	80
<i>Allmøtet</i>	80
<i>Stormen sier opp Raade</i>	82
<i>Fra oppsigelse til avskjedigelse for Raade</i>	84
<i>Analyse og diskusjoner</i>	85
<i>Avslutning</i>	92
4.6 EIERSTRATEGI	94
<i>Mediedekning</i>	94
<i>Hovedpunkter</i>	94
<i>Kritikk fra artister/management</i>	96
<i>Økonomiske utfordringer</i>	97
<i>Egenproduksjoner</i>	98
<i>Den økonomiske situasjonen til behandling i bystyret</i>	99
<i>Hva i all verden er det vi har brukt en drøy milliard på?</i>	100
<i>Eierstrategi eller økonomi?</i>	101

<i>Analyse og diskusjoner</i>	103
<i>Avslutning</i>	107
5.0 KONKLUSJON	107
5.1 KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER	108
<i>Mediedekning</i>	108
<i>Utløsende faktor</i>	109
<i>Omdømmet</i>	110
<i>Mediehåndtering</i>	113
<i>Avslutning</i>	116
5.2 KRITISKE BEMERKNINGER TIL EGET ARBEID	116
5.3 FORSLAG TIL VIDERE ARBEID.....	117
6.0 LITTERATURLISTE	118
7.0 VEDLEGG	131

Figurliste

Figur 1: Kilder som vil benyttes for å avdekke historien i Stormen Konserthus.....	4
Figur 2: Trinnvis framstilling av aktører/faktorer som blir påvirket av ledelsen og eier.	5
Figur 3: Oppgavens trinnvise oppbygging.....	6
Figur 4: Fire faktorer som i hovedsak påvirker et omdømme.	7
Figur 5: Oversikt over antall publiserte artikler om SK fra 2014 til 30. april 2023 (Retriever, 2023).	22
Figur 6: Oversikt over kilder som er benyttet.	22
Figur 7: Oversikt over antall publiserte artikler om SK i perioden 2014 - 30. april 2023 (Retriever, 2023).	27
Figur 8: Oversikt over direktører i Stormen Konserthus fra 2014-2023.	29
Figur 9: Oversikt over styreledere i Stormen Konserthus fra åpningen i 2014 og fram til i dag.	31
Figur 10: Oversikt over den økonomiske utviklingen (Bodø kommune, årsrapporter 2016-2022).	34
Figur 11: Grafisk framstilling av billett- og besøkstall i Stormen Konserthus (Stormen Konserthus, styreprotokoll 2015-2022).	34
Figur 12: Utvikling av tilskudd og avsetning til FDVU (Stormen Konserthus, 2023).	36

Figur 13: Oversikt over mediedekningen av SK i perioden juni 2015 - juni 2016 (Retriever, 2023).	37
Figur 14: Strøksnes-sakens viktigste faktorer.	47
Figur 15: Mediedekningen av Stormen Konserthus og Danny Hayes fra april 2018 - juni 2020 (Retriever, 2023).	48
Figur 16: Ringvirkninger for ledelsen, styret og eiers mediehandtering og handlinger.	59
Figur 17: Oversikt over mediedekningen av SK i perioden juni 2019 - november 2021 (Retriever, 2023).	59
Figur 18: Varslingssakens viktigste faktorer.	78
Figur 19: Oversikt over mediedekningen av SK i perioden februar 2020 - juli 2020 (Retriever, 2023).	78
Figur 20: Organisasjonsstrukturen i SK før endringene.	80
Figur 21: Organisasjonsstrukturen i SK etter endringene.	81
Figur 22: Mulige årsaker til motstand i endringsprosessen.	87
Figur 23: Omorganiserings-sakens viktigste faktorer.	93
Figur 24: Oversikt over mediedekningen i perioden desember 2020 - april 2023 (Retriever, 2023).	94
Figur 25: Sentrale punkter i analysen.	107
Figur 26: Seks viktige dimensjoner i omdømmebygging av kommunale foretak.	110

Bildeliste

Bilde 1: Skjermdump fra artikler som kritiserer Strøksnes (Avisa Nordland, 2015).	40
Bilde 2: Ole Hjartøy – Høyres ordfører kandidat i perioden (Avisa Nordland, 2015, 12. september).	42
Bilde 3: Skjermdump fra artikkel om avtalen mellom Geddes Labs og SK (Bodø Nu, 2018, 31. august).	51
Bilde 4: Skjermdump fra artikler med Gaustad og Raade (Bodø Nu og Avisa Nordland).	53
Bilde 5: Skjermdump fra artikler om varslingssakene i SK (Bodø Nu, 2019).	61
Bilde 6: Skjermdump fra styreprotokoll (Stormen Konserthus, 2019, 6. november).	63
Bilde 7: Skjermdump fra artikler (Bodø Nu, 2020, 18. januar / Avisa Nordland 2020, 15. januar).	64

Bilde 8: Skjermdump av artikkel vedr. konflikt kartleggingen (Avisa Nordland, 2020, 7. mai).	66
Bilde 9: Skjermdump fra artikkel (Bodø Nu, 2020).	82
Bilde 10: Sjefredaktør i Avisa Nordland, Jan-Eirik Hanssen (Avisa Nordland, 2020).	83
Bilde 11: Skjermdump fra artikler om Raade og Adrian (Avisa Nordland/Bodø Nu).	85
Bilde 12: Skjermdump fra artikler som viser en samlet oversikt over utsagn fra artister om SK (Bodø Nu/Avisa Nordland).	96
Bilde 13: Skjermdump fra to artikler med Rasmus Adrian om den pressede økonomien (Avisa Nordland).	98
Bilde 14: Skjermdump med overskriften “Styret i harnisk” (Bodø Nu, 2023).	101
Bilde 15: Skjermdump fra artikkelen “Fra Stormen til flau bris” (Avisa Nordland, 2023)...	102

Vedlegg

Vedlegg 1: Vedtekter for Stormen Konserthus.

1.0 Innledning

Innledningsvis belyses bakgrunnen for at vi velger å undersøke Stormen Konserthus (SK) med et blikk rettet mot ledelsen, eier og styret. Deretter blir leseren presentert for oppgavens problemformulering og avgrensninger. Avslutningsvis vil det bli gitt en kort presisering av oppgavens videre oppbygging.

1.1 Bakgrunn

I hjertet av Bodø sentrum, på "beste tomta i byen", ligger to praktbygg tett i tett. Byggene Stormen Konserthus (heretter omtalt som SK) og Stormen bibliotek har vunnet flere arkitekturpriser, og åpnet 15. november 2014. Konserthuset har beriket byens befolkning med gode kulturopplevelser.

Åpningsåret 2015 var en eneste stor feiring og folkefest, og den ble fulgt opp med et innholdsrikt 200-årsjubileum for Bodø, som strakk seg over tre år – 2016, 2017 og 2018.

Konserthuset er et praktbygg på utsiden, men på innsiden kan det se ut til at kulturen har vært preget av uro, med stor utskifting av ledere og øvrige ansatte. Mange kjenner den indre kulturen til SK gjennom mediene, og overskriftene er ofte blitt betegnet med ord som "frykttkultur" og "konflikter". Leserne har kunnet sitte på første rad og observert konfliktnivået.. Byens befolkning har vist stort engasjement rundt "stormen i Stormen", og dermed bidratt til at journalistene ikke har hoppet bukk over negative saker om SK. Det er naturlig at innbyggerne engasjerer seg i et kommunalt foretak, da det er deres skattepenger som finansierer praktbygget.

Styreledere har fratrudd sitt mandat før endt periode, masseflukt av ledere og ansatte, konfliktkartlegging, omstrukturering og ikke minst et mye omtalt besøk av en amerikaner ved navn Danny Hayes. Sjefredaktør Jan-Eirik Hanssen i Avisa Nordland beskriver situasjonen i SK på følgende måte:

"Er det ikke mulig å få satt en sluttstrek for den utmattende tragedien som får finsk fjernsynsteater til å framstå som Sound of Music?" (2020, 24. april).

1.2 Aktualisering og relevans

Det er viktig at vi innledningsvis bringer på banen en avklaring om at en av studentene tidligere har arbeidet i SK som salg- og markedssjef. Studentens erfaringer har vært et godt utgangspunkt for valg av problemstilling, samt å bidra til avklaringer som gjelder et kommunalt foretaks drift og struktur. To av studentene er tildelt rollen som objektiv part som ser historien utenfra, og vil kvalitetssikre at relevant teori blir benyttet, og forsikre at forskningsresultater avdekker den offentlige historien riktig.

Som ledere, kommunikasjonsansvarlig og ikke minst samfunnsengasjerte innbyggere rår det ingen tvil om at vår motivasjon for å kartlegge en samlet historie om konserthuset er svært stor, og dermed et godt utgangspunkt for å levere en konstruktiv og troverdig masteroppgave. Stormen Konserthus har vært utsatt for en urovekkende stor mediedekning av kritiske saker, og spørsmålet vi ønsker å finne svar på er: Hvorfor? Og hvilken lærdom og ny kunnskap kan vi avdekke ved å forske nærmere på historien?

Formålet er ikke å skape nye kritiske debatter og overskrifter i mediene. Derfor vil vi konsekvent forholde oss til informasjon som allerede er allment kjent: oppgaven avdekker ikke nye kritikkverdige forhold.

Historien til SK eksisterer allerede i offentligheten, men ingen har samlet historien i sin helhet. Den offentlige historien kan på mange måter ansees for å være et speilbilde av ledelsen og eier, og vi synliggjør dermed deres rolle i SK. Vi skal ikke i denne oppgaven gi en karakterbok som viser hvor på barometeret hver enkelt direktør, styreleder eller eier ligger, men vi vil gi et inntrykk av hvorvidt de ulike håndteringene kan ansees å være i gråsonen av hva som er “forsvarlig” ledelse med tanke på å ivareta omdømmet til SK. Barometeret blir å måle hvilket innhold og omfang av offentlige “skittentøyvasker” eller “blemmer” som skal til for at omdømmet svekkes.

Mediene spiller en viktig rolle i samfunnet ved at de holder innbyggerne orientert gjennom journalistikk. Mediene er en budbringer, og det er ikke de som skal stilles ansvarlige for omdømmet og hendelser i SK – ansvaret ligger hos ledelse og eier. En medieomtale betraktes ofte som noe som er “glemt i morgen” og “man skal ikke tro på alt man leser”. Likevel har mediene en sentral rolle. “Mediene beskrives ofte som en vakthund som passer på at

demokratiets spilleregler blir fulgt. Denne «vaktbikkjefunksjonen» gir mediene makt, og derfor omtales ofte mediene som «den fjerde statsmakt», skrev Grethe Melby (2018, 15. mai).

Mediebildet avdekker ikke nødvendigvis den fullstendige sannheten i en sak, og det er heller ikke det vi skal ta stilling til – vi ønsker å finne ut hva mediebildet har å si for omdømmet. Hvordan SK blir framstilt i offentligheten, er det vi skal utforske.

Aktualiteten rundt temaet vil kunne brukes for å dra paralleller til lignende scenarioer i andre kommuner som en framtidig lærdom. Innbyggerne i Bodø kommune ønsker en kommune de kan være stolte av, en kommune hvor man føler seg trygg som kommunalt ansatt, og et sted hvor barn og barnebarn flytter tilbake til fordi det er attraktivt å bo og arbeide der. Til syvende og sist koker dette ned til at kommunale foretak bør forsikre seg om at styret, eier og ledelsen legger til rette for handlinger, tiltak og mediehandling som gir positive ringvirkninger for omdømmet og driften.

Det er på høy tid at svakheter i samarbeidsklimaet mellom leder og arbeidstaker i kommunale foretak avdekkes, og kan benyttes som lærdom, forebygging og forbedring. Det samme gjelder dynamikken mellom leder, styret og eier. Funnene fra vår studie vil forhåpentlig vis gi et kunnskapsløft innenfor ledelsesfaget, med et faglig blikk på omdømmebygging og mediehandling. Det er nok ikke slik at vi finner konkrete svar på alle spørsmål, men vi håper å gi et samlet bilde som gir grunnlag for å reise nye problemstillinger og diskusjoner i ettertid. For én ting er klart – historien til konserthuset er langt fra en festforestilling.

1.3 Problemformulering

Det mangler studier av kommunale foretak og deres ledelse. Denne masteroppgaven vil forsøke å bidra til å fylle dette hullet i forskningslitteraturen. Vår problemstilling formuleres på følgende måte:

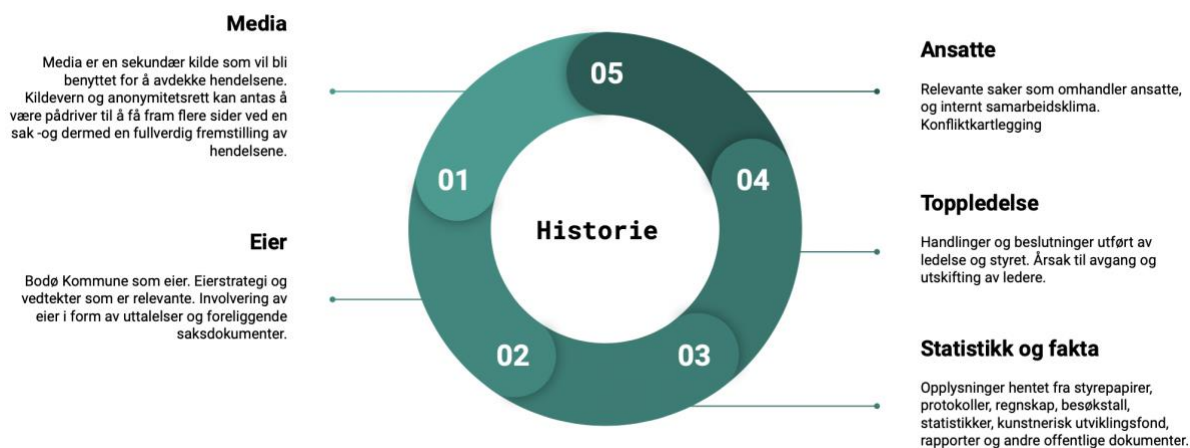
En samlet historie om Stormen Konserthus slik den er blitt omtalt offentlig.

For å utforske på vår problemstilling har vi valgt å etablere følgende forskningsspørsmål:

Hvilken rolle og ansvar har eier, styret og ledelsen i den offentlige historien?

I hvilken grad kan det kritiske mediebildet ha påvirket omdømmet?

For å kunne bidra med forskning som gir en helhetlig framstilling av historien, er det viktig at vi gjør et dybdykk i kritiske mediasaker. Sekundære kilder som mediene og offentlige dokumenter må sees i sammenheng med tall og statistisk fakta som foreligger. Vi vil i metodedelens utdype nærmere prosessen med innhenting av data.



Figur 1: Kilder som vil benyttes for å avdekke historien i Stormen Konserthus.

Hovedproblemstillingen blir å kartlegge **historien til Stormen Konserthus**. Det foreligger to forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen. Vi anser disse som viktige barometer for framstilling av historien. Den første omhandler **eier, styret og ledelsen sin rolle og ansvar i Stormen Konserthus**. Det er innlysende at historien har blitt påvirket av eier og toppledelse, de er skipperne ved roret. Det forekommer ofte at bedrifter opererer med dårlig ledelse, men at de likevel klarer å opprettholde sin inntjening og kundemasse. Verden utenfor har liten eller ingen innsikt i hvordan de interne forholdene faktisk er. SK er mer transparent ettersom mediedekningen har vært stor. Så da kan det tenkes at dette også har hatt innvirkning på omdømmet, vårt siste forskningsspørsmål blir derfor: **I hvilken grad kan det kritiske mediebildet ha påvirket omdømmet?**

1.4 Avgrensninger og definisjoner

Ifølge problemstillingen skal oppgaven kartlegge historien om SK. Dette innebærer en framstilling av historien fra åpningen i november 2014 og fram til våren 2023.

Det vil bli for omfattende å utdype alle hendelsene. Vi avgrensner derfor til hendelser som er slik at de under normale omstendigheter kan ha påvirket omdømmet til SK.



Figur 2: Trinnvis framstilling av aktører/faktorer som blir påvirket av ledelsen og eier.

Illustrasjonen i figur 2 viser en trinnvis framstilling av aktører og faktorer som blir påvirket av handlinger som utføres av ledelse og eier. Kort fortalt vil god ledelse gi positive ringvirkninger for omdømmet. Så snart handlingene oppfattes som kritikkverdige, vil mediene engasjere seg. Befolkningen, næringslivet, samarbeidspartnere og ansatte vil i verste fall danne seg negative holdninger til SK. Alvorlighetsgraden i saker som omtales i mediene vil avgjøre i hvilken grad omdømmet påvirkes. Kritiske mediasaker vil derfor også stille krav til mediehåndteringen for å begrense skadeomfanget som saken kan gi. Det er det eksterne miljøet som definerer hvordan SK oppleves utenfra, og dermed er en direkte indikator på hvordan omdømmet påvirkes av de ulike medieomtalen.

Vi har innledningsvis påpekt mediens betydning i samfunnet, men vi vil avgrense oppgaven til ikke å gjelde hvilken rolle mediene har hatt for omdømmet eller mediehåndteringen i SK. Vårt utgangspunkt er at journalister “bare” gjør jobben sin, så er det opp til ledelse og eier å håndtere utspill fra mediene.

1.5 Oppgavens videre oppbygging

I figuren under vil vi presentere oppgavens videre oppbygging.



Figur 3: Oppgavens trinnvise oppbygging.

Kapittel 2: Nødvendig teori som skal gi grunnlag for å forstå og analysere de ulike aspektene i historien til Stormen Konserthus.

Kapittel 3: Valg av metode for å besvare problemstillingen og konsekvensen av gitt metode for forskningsresultatet.

Kapittel 4: Historien til SK slik den framkommer gjennom den foretatte forskningen med analyse og diskusjoner.

Kapittel 5: Konklusjon og implikasjoner

2.0 Teori

Teorikapitlet gir en innføring i relevant teori som blir anvendt som et viktig analyseverktøy i det senere arbeidet. Teorien vil fungere som en teoretisk støtte for hvilken data vi skal innhente, samt hvordan vi kan analysere dem. Teoridelen består av en fordypning i temaene omdømme, medier og mediehandtering. Avslutningsvis vil vi presentere teoriens beskrivelse av styret, ledelse og endringsledelse.

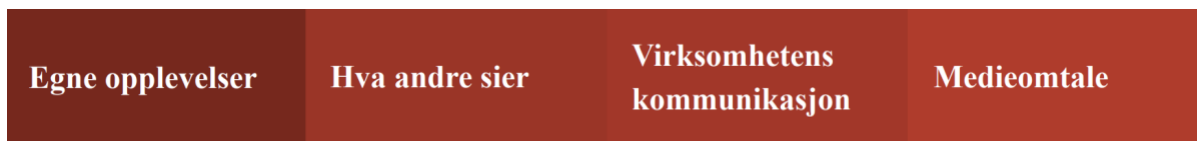
2.1 Omdømme

«A good reputation acts like a magnet – it attracts us to those who have it»

(Fombrun & Van Riel, 2004, s. 3).

Virksomheter som har et godt omdømme, får oftere motiverte ansatte som er stolte av jobben sin. Man vil få bedre kandidater til utlyste stillinger, imøtekommenhet fra eksterne interessenter som kommunen, investorer og kunder med flere. Dette fører ofte til økt salg, investeringsvilje, samt positiv omtale og mer dekning i mediene. Har man et godt omdømme, vil man ha et konkurransefortrinn i markedet. Peggy S. Brønn beskriver et godt omdømme som “verdifullt, sjeldent og kan ikke imiteres” (Brønn, 2019, s. 79).

Ifølge Reputation Institute (RepTrak) er det spesielt fire faktorer som i hovedsak påvirker et omdømme i positiv eller negativ retning. Disse er illustrert i figuren under:



Figur 4: Fire faktorer som i hovedsak påvirker et omdømme.

Folk får tidlig forventninger til virksomheter de har hørt om, og virksomhetene vil bli målt på om de faktisk leverer i henhold til disse forventningene eller ikke – noe som igjen vil påvirke omdømmet. Dersom det oppstår dissonans mellom forventet oppfatning og opplevd oppfatning, kan dette påvirke omdømmet i negativ retning. Det er likevel viktig å presisere at en organisasjon kan ha ulikt oppfattet omdømme hos ulike interessenter (Apeland, 2007, s. 36).

Leders betydning for omdømmet

«God ledelse har monumental effekt på omdømmet og merkevaren til en virksomhet.», mener lederutvikler Mats Kristensen (2022). Dårlig ledelse i kommunale foretak støter bort gode ansatte, og tiltrekker seg ikke nye dyktige hoder. De skaper en frykttkultur og mistillit oppstår. “Det er flere grunner til at gode ledere og riktig ledelse har positiv effekt på omdømmet. Stikkordene for suksess er et godt rykte, som henger sterkt sammen med hvordan lederen opptrer og behandler sine ansatte”, hevder Kristensen (Kristensen, 2022).

God ledelse kan ha en merkevarebyggende effekt. Dette forklares med at gode ledere behandler sine ansatte så bra at de velger å fortsette i bedriften. Arbeidsplassen oppleves som attraktiv både internt og eksternt, og dermed forsterkes merkevaren. Ansatte snakker, og de er en viktig ambassadør for bedriften, og dermed skaper de et godt omdømme. Med fornøyde ansatte, et styrket omdømme og merkevare vil bedriften tiltrekke seg nye og flere kunder, investorer og samarbeidspartnere. Som igjen vil generere økt inntjening og gevinst (Kristensen, 2022).

En motpol til at ansatte slutter, er ansatte som til tross for destruktiv ledelse velger å bli. Forklaringen til dette ble gitt av professor Bjørn Olsen under forelesning om destruktivt lederskap. Hvorfor dette skjer, kan man bare anta, men det er nærliggende å tro at ansatte som

over tid blir utsatt for denne type ledelse, vil få svekket selvbilde. Etter hvert tror de selv at deres kompetanse er så svak at de vil kunne få en ny jobb (Olsen, 2022, lysark 42).

Omdømme og merkevarebygging lar seg direkte påvirke av ledelse, og god ledelse er avgjørende. Linda Lai (2015) bruker begrepet giftig ledelse som en motpol til god ledelse. De ni vanligste variantene av giftig ledelse beskriver hun slik:

- *Detaljstyring* – Leder som dominerer, overvåker og kontrollerer ansatte ned på detaljnivå.
- *Fryktbasert ledelse* – Gjennom trusler om oppsigelse eller en dårlig referanse skaper lederen usikkerhet blant medarbeiderne.
- *Uforutsigbarhet* – Lederen opptrer lite konsekvent, og de ansatte er usikre på hva som forventes.
- *Distansering* – Lederen er utilgjengelig og uinteressert i sine medarbeidere. En dårlig lytter.
- *Splitt og hersk* – Lederen setter medarbeidere opp mot hverandre og skaper rivalisering fremfor samarbeid.
- *Stjålet ære* – Lederen tar all æren selv for de ansattes gode prestasjoner. Bruker ikke ros eller belønning.
- *Lukkethet* – Lederen skjuler informasjon og gjennomfører beslutningsprosesser bak lukkede dører, slik at medarbeiderne tviler på lederens motivasjon og integritet.
- *Illojalitet* – Lederen unngår å støtte medarbeidere som har gjort feil og gjør dem til syndebukker.
- *Uærlighet* – Medarbeiderne kan ikke stole på at deres leder snakker sant.

(Lai, 2015)

Topplederens personlige omdømme

Reputation Institute viser til at det er det klare sammenhenger mellom en virksomhets omdømme og topplederens personlige omdømme. Det avhenger ikke bare av lederens lederegenskaper, men også hvordan de forvalter virksomhetens visjon for fremtiden. Ifølge instituttet vil topplederens omdømme utgjøre hele 14 prosent av virksomhets omdømme og igjen vil det å “være ansvarlig, opptre etisk og bry seg om sosiale anliggender utgjøre nærmere en tredjedel av en topplers omdømme”. Dagens ledere oppfordres til å være synlige og ta i bruk sosiale medier for bygge opp tillit og skape relasjoner – noe som kan være smart for å styrke virksomheten sitt omdømme dersom lederen benytter disse kanalene fornuftig. Det er

likevel svært viktig at man opererer med aktsomhet, da det er dokumentert at de fleste bruker denne anledningen til å styrke eget image og fort kan oppleves som lite empatiske sett utenfra (Brønn, 2019, s. 97-99).

Organisasjonens omdømme

Kommunikasjonsavdelingens viktigste oppgave er å ivareta bedriftens omdømme. Fokuset bør være på å skape forståelse og bevissthet rundt virksomhetens strategiske mål og videreformidle dens verdier og visjoner. Det kan fort oppstå et gap mellom virksomhetens egentlige identitet, kommunisert identitet og det som eksterne interessenter faktisk oppfatter. Kommunikasjonssjefens viktigste jobb vil være å jobbe målrettet for å tette disse gapene. I læreboka *Åpen eller innadvent – omdømmebygging for organisasjoner* beskrives tre ulike nivåer for hvordan folk kan oppfatte en virksomhet. Disse nivåene er beskrevet slik:

- **Primærnivå:** basert på personlig erfaring
- **Sekundærnivå:** basert på det vi hører fra familie og venner
- **Tertiærnivå:** basert på det vi leser i mediene – den største informasjonskilden

(Brønn, 2019, s. 238).

Etter flere års forskning på omdømme har RepTrak identifisert seks prinsipper for kommunikasjon som går igjen hos de bedriftene som har skåret høyest. Disse prinsippene er: synlighet, mottakelighet, åpenhet, egenart, konsekvens og ekthet. “Hva organisasjonen står for, uttrykkes gjennom slagord, merkevarer og logoer samt virksomhetens fortellinger rettet mot alle interessentgrupper” (Brønn, 2019, s. 241).

Omdømme i offentlig sektor

En offentlig organisasjon vil alltid være knyttet til politikk, og et godt omdømme i en slik organisasjon beskrives av Brønn (2019) som “et stort politisk fortrinn”. En utfordring med omdømmebygging i offentlig sektor vil være at det stilles skyhøye forventninger om likhet og kvalitet, samt politisk ansvarlighet og god økonomistyring. Skattebetalerne ønsker å vite hva pengene deres er blitt brukt til. I tillegg til dette er det nærmest blitt et krav fra befolkningen

om at en offentlig organisasjon lever opp til forventningene skattebetalerne har satt seg (Brønn, 2019, s. 159-161).

Ifølge RepTrak-modellen er det seks dimensjoner som utmerker seg når det kommer til resultatet for omdømmeundersøkelsen til offentlig sektor. Den viktigste faktoren er samfunnsrolle. Deretter kommer ledelse, tjenester, forvaltning, arbeidsmiljø og fornyelse – rangert fra høyest til lavest aktualitet (Brønn, 2019, s. 164-165).

Samfunnsrolle beskrives som den viktigste dimensjonen. Begrepet benyttes oftere i dag enn tidligere, både i bedrifters visjoner, strategi og markedsføring. Derfor er det nødvendig at vi utforsker teorien for å finne ut hva samfunnsrolle egentlig er og handler om. Forfatter Kathrin Pabst beskriver samfunnsoppdraget som noe man får, mens samfunnsrolle er noe man tar; “altså en aktiv beslutning om å forandre noe, forsøke noe nytt, utfordre tidligere grenser og begrensninger. Med andre ord en målrettet fornyingsprosess, og noe som kan gjøres på utallige måter.” (Pabst, 2019).

Undersøkelser viser at til tross for at norske innbyggere har mange meninger om hvordan en offentlig organisasjon bør opptre, sitter det langt inne å snakke positivt om slike organisasjoner. De har liten tiltro til at jobben som gjøres, blir utført tilfredsstillende, til tross for at de færreste vet hva disse virksomhetene faktisk gjør. Befolkningen har heller ikke særlig lyst til å jobbe i en offentlig virksomhet (Brønn, 2019, s. 178).

Intern omdømmebygging

Like viktig som ekstern omdømmebygging er intern omdømmebygging – det å skape en kultur for framsnakking av egen arbeidsplass. At bedrifters viktigste ressurs er de ansatte, er en velkjent påstand, og de vil alltid være de beste ambassadørene til å framsnakke en bedrift. Mer troverdig framsnakking skal man lete lenge etter (Apeland, 2007, s. 19).

2.2 Mediehåndtering

Johannessen, Olaisen og Olsen skriver følgende i boka *Omdømme – rykter, sladder og tøyprat* (2009) om brannslukking av rykter:

Grunnleggende sett er det ryktet som løper foran en, den mest verdifulle kapitalen man har, så det å reparere et skadet rykte er på samme nivå som å få behandling for et skadet hjerte. Det overlater man ikke til barfotleger og andre amatører (s. 241).

Med dette viser forfatterne til at det stilles høye krav til de som skal håndtere mediene, og hvordan de handler, som er avgjørende for omdømmet (Johannessen et al., 2009, s. 242).

Medienes rolle

Det er ikke medienes jobb å fortelle oss hva vi skal tenke og mene om en virksomhet, men de har som oppgave å fortelle oss hva vi *bør* tenke. Vi snakker ofte om det vi har lest eller sett, og jo større pressdekning – jo mer vil vi snakke. Fremstillingen av en sak kan bidra til at et omdømme svekkes eller styrkes. Tidligere var det en oppfatning om at mediene opptrådte som objektive, men på 90-tallet så man tendenser til at saker ble vinklet i enten negative, nøytrale eller positive retninger – på denne måten fikk mediene påvirkningskraft (Brønn, 2019, s. 99-100).

Mediene er en sterk bidragsyter til tredjeparts anbefalinger, som er et av de sterkeste virkemidlene i omdømmebygging. Disse anbefalingene er ettertraktet da de er med på å skape troverdighet (Brønn, 2019, s. 101).

Mediehåndtering av negative saker

Varslersaker, grove brudd på arbeidsmiljøloven (utdypes i kap. 2.6) og andre lovbrudd i organisasjonen betraktes som alvorlige saker, og er truende for omdømmet. I ytterste konsekvens kan de utvikle seg til omdømmekriser. Offentlig kritikk fra ansatte, kunder, samarbeidspartnere, politikere og andre er saker som vekker negativ oppmerksomhet i pressen (Cappelen, 2014).

Det vil være smart å gi lederne trening i mediehåndtering, da det er naturlig at det er disse som uttaler seg på vegne av bedriften. Ved å gi dem denne verdifulle treningen slipper man å detaljstyre dem – de vil da ha forståelse for hvordan arbeidsmetodikken til mediene er og vil kunne stille forberedt til en samtale. Det viktigste vil nok være å vite hvordan man skal besvare

negativ medieomtale. Ofte vil en sak “forsvinne” dersom man lar den passere uten for mye støy rundt den (Apeland, 2007, s. 176-177).

Avsløringssaker

Når journalister oppdager kritikkverdige forhold i en organisasjon, vil de umiddelbart lete etter en syndebukk. De gir ofte inntrykk av at de besitter mindre informasjon enn de gjør, for å kompromittere de ansvarlige i saker som er skadelig for omdømmet. I disse tilfellene er det som leder fort å tilbakeholde viktig informasjon i håp om at journalisten dropper saken – her er det fort å male seg selv inn i et hjørne. Dette virkemiddelet er ofte brukt blant journalister, og dersom de får talspersonen til å gå på denne blemmen, sitter de på uttalelser som belyser at man ikke har vært ærlig eller at man har prøvd å roe ned situasjonen. Slik oppstår avsløringssaker, og journalisten stiller med en langt sterkere sak enn de i utgangspunktet hadde (Cappelen, 2014).

Konflikt med mediene

Når en bedrift opplever negativ medieomtale i en omdømmesak, er risikoen for å komme i en konflikt med mediene høy – dersom den håndteres dårlig. Dette kan i verste fall resultere i en omdømmekrise. Negative omdømmesaker setter ledere i en presset situasjon, og instinktivt vil de beskytte seg mot den negative saken. Dersom lederen evner i en slik presset situasjon å fremstå som ydmyk, ærlig og ansvarlig, kan virksomheten komme styrket ut av en slik sak. “En dårlig sak kan bli middels god dersom den håndteres bra”, sa Per Arne Wattle, tidligere administrerende direktør i Widerøe til Finansavisen i 2007. Kortsiktig vil en negativ presseomtale være svært skadelig for omdømmet, og derfor er mediehåndtering en av kommunikasjonssjefens viktigste og kanskje mest utfordrende oppgave (Cappelen, 2014).

Unngå omdømmekriser

Pressen vil alltid overvåke og følge med på handlinger utført av ledere som forvalter makt (Cappelen, 2014). I overført betydning betyr dette at ledelsen alltid vil bli “holdt øye med” av mediene. Ettersom direktørens tillits- og arbeidsforhold vurderes av styret, vil styreleder inneha særdeles stor makt. Det samme gjelder for eier, da det er de som velger styret i et kommunalt

foretak.

Negative pressesaker setter ledere i en presset situasjon, og instinktivt vil de beskytte seg mot den. Den instinktive og tilsynelatende rasjonelle måten å reagere på er en viktig faktor til hvorfor en stor del av lederne håndterer negativ omtale på en dårlig måte. På denne måten vil de påføre bedriftens omdømme større skade enn nødvendig (Cappelen, 2014).

Varslersaker, lovbrudd og grove brudd på arbeidsmiljøloven blir betraktet som alvorlige saker i mediene, med større risiko for å skade omdømmet. Dette kan være varslingssaker hvor en eller flere ansatte i en bedrift benytter seg av mediene som talerør for kritikkverdige forhold. Slike saker blir ofte omdømmeskadelige. Ledelsens integritet svekkes, og det kan raskt oppstå omdømmekriser ved dårlig håndtering av saken (Cappelen, 2014).

Dersom man har mulighet til å forberede seg i forkant av en dialog med mediene, vil man selv kunne påvirke skadeomfanget i form av å regissere hvilken informasjon pressen får servert. På denne måten vil man enklere kunne håndtere saken på en god måte og i så grad unngå at man står overfor en mulig omdømmekrise. Man vil også kunne påvirke tidspunktet for offentliggjørelsen (Cappelen, 2014).

Ny ledelse som kritiserer tidligere ledere – en omdømmesak

Professor Steen Hildebrandt ved Aarhus universitetet forteller at han ser en trend blant flere store bedrifter i Danmark som innebærer at ny leder kritiserer tidligere ledelse. Dette til tross for at det kan skade omdømmet og organisasjonen. Strategien blir å kvitte seg med gamle “lik i skapet”. Det er naturlig at en ny ledelse ønsker å gå sin egen vei og se fremover, uten å bli straffet for handlinger utført av tidligere ledelse. Ved å kommentere gammel historikk og kritisere tidligere ledelse, vil de fraskrive seg ansvar og sette en strek over tidligere lederskap (Dagens Perspektiv, 2016).

2.3 Styreledelse

Styrets sammensetning og rolle

Man deler ofte styrets egenskaper inn i *insentiver og motivasjon, strukturer, prosesser og sammensetninger*. Styrets sammensetning er en av de viktigste faktorene for å få et velfungerende styre. Eksempler på forhold som spiller inn for sammensetningen av et styre er antall styremedlemmer, ulikheter når det gjelder alder, erfaringer og kompetanse, samt kjønn. Det er en fordel at styret er uavhengig, både økonomisk og psykisk, når det kommer til den daglige driften av bedriften (Huse, 2011, s. 32).

Styrets hovedmandat er å ha kontroll over ledelsen på vegne av eier. Styrets hovedoppgaver blir definert i aksjeloven paragraf 6-12 på følgende måte:

Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten. Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten. Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll (Huse, 2011, s. 38).

Tillit mellom styret og ledelsen er avgjørende, spesielt i prosessorientert styrearbeid, ifølge Huse (2011). Styret skal være en støttende og motiverende part for leder. Styreleder bør heller ofte, enn sjelden, ta en uformell telefon til leder for å høre om alt står bra til. I tillegg til å være en støttende part for leder er det viktig at styret skaper et faglig samspill. Leder bør overbevises om at styrets kompetanse er nyttig for bedriftens strategiutvikling for å sikre fremtidig verdiskapning.

Strukturert oppfølging og kontroll av strategien på styremøter vil også bidra til at samspillet forsterkes. En felles oppfatning om at strategien blir tatt på alvor av alle parter, og ikke havner i kontorskuffen, vil skape en form for tilknytning om at strategien er av stor verdi for bedriftens fremtidige verdiskaping (Huse, 2011, s. 89-91).

2.4 Endringsledelse

Endringsledelse handler om at man utvikler og re-designer de ansattes arbeidsforhold for å kunne oppnå bedriftens strategiske mål. I dagens samfunn endrer ting seg i høyt tempo, og ønsker du å være en endringsleder, må du ha evnen til å skape en kultur på arbeidsplassen som er åpen og positiv til endringer (Klev & Levin, 2021, s. 50).

For å bli en god endringsleder er man nødt til å ha tro på at endringen vil fungere, og man må få sine ansatte med seg på laget. For å få dette til er det viktig at lederen har kunnskap om hvordan de sosiale endringsprosessene fungerer. Denne kompetansen vil si noe om hvordan hele prosessen bør organiseres (Klev & Levin, 2021, s. 58-59).

Sosial kompetanse vil si personens evne til å kommunisere, samhandle og samarbeide med andre mennesker (Erichsen et al., 2017, s. 208-209). Ved å ta med seg mellomlederne i bedriften inn i den strategiske planleggingen for endringsprosessen kan det bli lettere å implementere de nødvendige endringene nedover i organisasjonen. Disse mellomlederne vil da gå frem som såkalte endringsagenter og sørge for å fange opp signaler, og ta hånd om disse før de eskalerer. På denne måten sikrer man at endringen vil bli tatt imot med positiv innstilling blant de ansatte. Medvirkningsprosessen er en viktig del av en endringsprosess og optimalt bør man som leder sette av tid til å få med seg de ansatte. Lykkes man, får man som regel en effektiv implementering, fordi de berørte av forandringene var med på å utforme tankene rundt hvordan endringene burde løses (Klev & Levin, 2021, s. 50).

Professor John P. Kotter utviklet strategier for hvordan man skulle lede en endringsprosess. Resultatene ble presentert gjennom en artikkel i *Harvard Business Review* (1995) og bøkene *Leading Change* (1996) og *The Heart of Change* (2002). Gjennom en tiårsperiode benyttet Kotter (1995) egne erfaringer og undersøkelser fra om lag 100 bedrifter i endringsprosesser. Klev og Levin (2021) skrev følgende om Kotters undersøkelser:

Han oppsummerer først de viktigste årsakene til at mange av dem ikke lykkes, og snur så disse erfaringer til råd om hva bedrifter skal gjøre for å lykkes. Han oppsummerer dette i noe som gjerne omtales som hans 8-steps modell for endringsledelse (s. 48).

Modellen er oversatt i boka *Forandring som praksis* av Klev og Levin (2021):

1. Skap en følelse av nødvendighet for endring
2. Etabler en koalisjon av villige som vil støtte endringen
3. Utvikle en strategi og visjon for tiltaket – for ledelse
4. Kommunisere visjonen ut og ned i organisasjonen
5. Gi makt til («empower») de ansatte
6. Vis frem kortsiktige resultater
7. Konsolidere stillingen og sørge for mer endring
8. Forankre endringen i en ny bedriftskultur (s. 48).

Modellen har vært et viktig bidrag inn i faglitteraturen og utviklingen av endringsledelse. Det er stor enighet om modellen, som framstilles som en veletablert metode. Kotters endringsmodell appellerer til ledere da den er mer direkte og brukervennlig, framfor å være vitenskapelig forankret gjennom referanser (Klev & Levin, 2021, s. 49).

Følelse av nødvendighet for endring

Kotters (1995) understreker gjennom sin forskning hvor viktig første punkt i hans 8-steps modell er. Det må foreligge en forståelse for endringen; uten det vil endringslederen både mangle kraft og troverdighet til å gjennomføre endringsprosessen (Appelbaum et al., 2012, s. 766). En ledelsesstyrt endringsprosess uten medvirkning bidrar til at ansatte ikke får anledning til å erkjenne nødvendigheten for endringene, noe som blir frarådet i en omorganisering. Aktive fagforeninger anser medvirkning som en politisk rett for de ansatte (Klev & Levin, 2021, s. 50).

Motstand til endring

Endringsprosesser kan ofte skape motstand hos dem som blir berørt. Kotters (1995) 8-steps modell er ment for å forebygge motstand. Tillit til endringsleder og at endringsprosessen er nødvendig ansees for å være svært viktige faktorer som påvirker motstandsnivåer. Dersom de berørte opplever at endringsprosessen blir gjennomført på feil grunnlag og med mangel på

innsikt i de egentlige utfordringene, vil det oppstå motstand (Klev & Levin, 2021, s. 122-123).

Endringslederen kan velge å lukke øynene for motstanden og gjennomføre endringen. Eller ta motstanden i betraktning, og da i et fornuftig grep ta forholdsregler tidlig i prosessen for å dempe motstandsnivået (Klev & Levin, 2021, s. 122-123).

Temaet motstand kan fort bli neglisjert med en antakelse av at det er iboende hos mennesker å «vise motstand for endringer». Det kan være en viss sannhet i at det alltid vil være noen som viser motstand til en endring, uansett hva endringen er eller hvordan den implementeres. Det blir betraktelig mer motstand i endringer som kan forårsake at ansatte mister jobben, lønn og faglig utvikling (Klev & Levin, 2021, s. 122-123).

Menneskelige ressurser

I alle organisasjoner er mennesker en sentral faktor. Måten å tenke på er gradvis blitt en vesentlig konsensus i vårt arbeids- og yrkesliv – ofte kalt menneskelige ressurser. «Interessen i det faglige perspektivet til menneskelige ressurser var å forstå hvordan dekning av menneskelige og sosiale behov hadde betydning for en organisasjons evne til å nå ønskede mål» (Klev & Levin, 2021, s. 23). Utviklingen innenfor organisasjonsteori ble dermed en kritikk til taylorismens detaljstyring og hierarki. Menneskelige ressurser fikk høyere prioritet i endringsprosesser. I overført betydning viser det seg at arbeidsmiljøet i en organisasjon har stor betydning for resultatoppnåelsen. Dette ble allerede i 1933 avdekket gjennom en forskningsstudie av Mayos. Samarbeid og motivasjon var metodene som ble tatt i bruk for å forbedre arbeidsmiljøet i organisasjonen (Klev & Levin, 2021, s. 23).

Endringsprosesser bør designes og gjennomføres på måter som tar hensyn til de menneskelige ressursene. Et godt design med tanke på organisasjonsendring vil det å nyttiggjøre seg de ansattes erfaringer og faglige kompetanse være optimaliserende for resultatet. Det vises til medvirkningsbasert utvikling gjennom «å skape rom for de ansattes innsikt og erfaring kan nyttiggjøres i de nye organisatoriske løsninger» (Klev & Levin, 2021, s. 66).

Verdien av menneskelige ressurser i lys av endringsprosesser blir også sentralt i boken *In Search of Excellence*, av Peters og Waterman (1982). «Boken kan sies å være et korstog mot detaljstyring, og en hyllest til å slippe folk fri til å bruke sin kreativitet og innsatsvilje, og til å

tenke kultur og verdier mer enn systemer og kontroll» (Klev & Levin, 2021, s. 27). Den faglige argumentasjonen i nyere tid strider sterkt mot ledelsesdrevne endringsprosessen som blir tredd ned over hodene på ansatte.

Medvirkning i endringsprosesser

Kotters (1995) har gitt oss en oppskrift for hvordan en endringsprosess bør gjennomføres. Det første punktet omhandler forståelse for endringen og følges opp av at endringen må forankres i organisasjonen. Dette er ikke bare en teoretisk framstilling, men også regulert i arbeidsmiljøloven. “Arbeidstaker har både rett og plikt til å medvirke. Medvirkning er derfor et sentralt virkemiddel for å oppfylle arbeidsmiljølovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøloven legger stor vekt på medvirkning i mange av sine bestemmelser” (Arbeidstilsynet, u.å.).

Arbeidsmiljøloven § 4-2 regulerer medvirkning i endringsprosesser - hvordan medvirkning skal foregå er regulert i lov og forskrift. Leder kan ikke foreta en “overfladisk” medvirkningsprosess; den vil stride mot loven.

Arbeidstaker og tillitsvalgte skal i god tid før endringen motta informasjon og ha tid til å sette seg inn i, forstå og gi tilbakemelding før endringen iverksettes. Arenaen for medvirkning er også vesentlig for å kunne betrakte den som reell. Dette kan være både formelle og uformelle arenaer, men det er førstnevnte som er å betrakte som reell ifølge loven. Dette utdyper vi nærmere i punktet “arena for diskusjoner”. I tillegg til å skape en forståelse og positivitet rundt endringene skal reell medvirkning ifølge Arbeidstilsynet (u.å.) bidra til:

- et godt arbeidsmiljø
- påvirkning av – og kontroll over egen arbeidssituasjon
- personlig og faglig utvikling
- følelse av å bli sett og hørt
- balanse i maktstrukturer og stabilitet i arbeidsmiljøet
- eierskap til virksomheten og arbeidsoppgaver
- økt produktivitet

- god drift (Arbeidstilsynet, u.å.).

Teorien understreker derfor at en medvirkningsbasert endringsprosess ikke bare er en faglig anbefaling, men også en politisk rett de ansatte har gjennom fagforeninger (Klev & Levin, 2021, s. 55). Sentralt står «den norske modellen» å organisere arbeidslivet på. Modellen setter et godt samarbeidsklima mellom arbeidstaker og arbeidsgiver i høysetet. En medvirkningsbasert endringsprosess faller innenfor de demokratiske prinsipper med sitt fundament om direkte og konkret innflytelse over det daglige arbeidet (Klev & Levin, 2021, s. 58).

Tillit til endringsleder

Arbeidsmiljøsenderet er en ideell organisasjon som skal fremme et best mulig arbeidsmiljø i norske virksomheter. De vektlegger tillitsbegrepet: «Arbeidslivet er basert på tillit. Kanskje spesielt er tillit viktig i relasjonen mellom ledere og ansatte. Tillit er limet som skal sikre at alle holder sammen i hverdagen og møter kundekrav» (Arbeidsmiljøsenderet, 2014).

Tillit til endringslederen er et viktig fundament og utgangspunkt for å lykkes i endringsprosesser. Faglitteraturen argumenterer for at vellykkede endringsprosesser krever samarbeid og medvirkning av berørte parter. Dette er en gjennomgående argumentasjon i boken *Forandring som praksis* av Klev og Levin (2021).

Samarbeid kan benyttes for å skape tillit. I enkelte land er det sterkere forankret en tradisjon for samarbeid i arbeidsmarkedet mellom ansatte og leder. Vi ser da at «denne tradisjonen også har formet en gjensidig tillit og arenaer for samarbeid som forebygger eller løser de potensielt mer motstridende situasjonene i endringsprosesser» (Klev & Levin, 2021, s. 121).

Det er et rikholdig omfang litteratur om endringsledelse (Appelbaum et al., 2012, s. 770). Man kan utforske fagterminologien inn i det uendelige i søken etter en god oppskrift på vellykket gjennomføring av endringsprosesser, og vi står til sist igjen med at ethvert grep krever fundamentet tillit til endringslederen. Tillit til endringslederen er altså særdeles viktig i endringsprosesser, og et fundament for å lykkes. Uten tillit står endringsleder igjen med bare ett redskap for å gjennomføre endringsprosessen, og det er makt. Klev og Levin (2021)

uttrykker i sin bok at “makt brukes til å forklare hvorfor organisasjoner ikke fungerer etter forventningene, og hvorfor endringsprosesser kan være så vanskelig å gjennomføre” (s. 109).

Arena for diskusjoner

Et allmøte kan være nyttig i tilfeller hvor det skal formidles konkret informasjon, men betraktes som «det dårligst tenkelige forum for felles læring» (Klev & Levin, 2021, s.76). Omorganisering burde hatt et fundament av læringsprosess på noen plan, da det er de ansatte som skal innordne seg etter den nye organisasjonen. Et allmøte er en arena hvor de ansatte ikke får mulighet til å stille spørsmål eller ytre meninger i samme grad som hva et mindre møte eller dialog ville gitt. Karl Weick (1995) mener at organisasjoner er dynamiske, og meningsdannede prosesser er sentrale i store organisasjonsendringer. “Argumentet blir da at ingen ny organisasjon kan fungere uten at den enkelte arbeidstaker er involvert i å gi mening og utvikle de ferdigheter som skal til for å gjøre jobben” (Klev & Levin, 2021, s. 31). Den demokratiske dialogen blir utelatt, og en hierarkisk formidling blir benyttet. Det er et sett med regler for en demokratisk dialog. “Den eneste makten man underlegges, er å være nødt til å følge reglene for en demokratisk (eller herskefri) dialog” (Klev & Levin, 2021, s. 120).

OU-prosess

Et godt design i gjennomføringen av endringsprosessen vil også være å innhente en OU-person. Det ville muligens bidra til å skape en nøytralisering i tillitsforholdet. De ansatte vil da oppleve at endringsprosessen blir vurdert av en ekstern part som er på «deres lag», med en faglig begrunnelse for endringen. Ledere bruker gjerne eksterne parter for å gi løsningene mer troverdighet. Dette øker mulighetene for at ansatte tilpasser seg og aksepterer de nye endringene i høyere grad (Appelbaum et al., 2012, s. 766-767). OU-personen vil med sin ekspertise gjennomføre en uavhengig analyse. Videre vil OU-personen gjennom strukturering og systematisering av læringsprosesser bidra til at samspillet mellom ansatte og ledere utvikles i positiv retning. «Den eksterne må legge til rette for kommunikasjon og problemløsning som kan bidra til å utvikle et gjensidig akseptabelt fokus på endringsarbeidet» (Klev & Levin, 2021, s. 75).

2.5 Avslutning

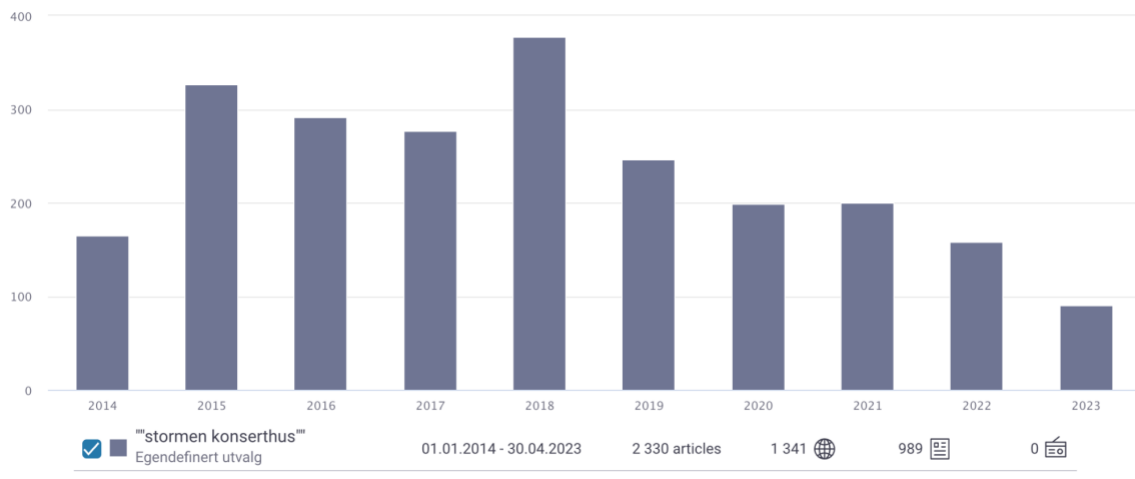
Gjennomgått teori vil benyttes i innhenting og sortering av data, slik at vi sitter igjen med relevante data for vår problemstilling. Forskningsspørsmålet som omhandler leder, styret og eiers rolle og ansvar må sees i sammenheng med teoriens definisjoner og anbefalinger. Her er det selve handlingen som analyseres, enten det dreier seg om en endringsprosess, internt arbeidsmiljø, drift eller hvilket mandat ledelsen har. Teorien vil gi oss grunnlaget for å kunne si noe om hvorvidt handlingen er kritikkverdig eller ikke. Videre vil alvorlighetsgraden definere om den er til skade for omdømmet. Vi skiller her mellom internt omdømme og eksternt omdømme, og begge blir ansett som viktige og kan påvirke hverandre - dette skal vi kartlegge i vår analyse. Når en kritisk sak blir publisert, spiller mediehandteringen til ledelsen og eier en særdeles viktig rolle – en dårlig omdømme-sak kan fort ende opp som en omdømmekrise ved dårlig håndtering. Det er viktig at vi her konsentrerer oss om offentlige utspill som kommer fra ledelsen, styret og eier.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi presentere fremgangsmåten vi benytter oss av for å besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål. Valg og redegjørelse for forskningsmetode, innsamlingsmetode og nærmere beskrivelse av hvordan vi har samlet inn, behandlet og tolket tilgjengelige data.

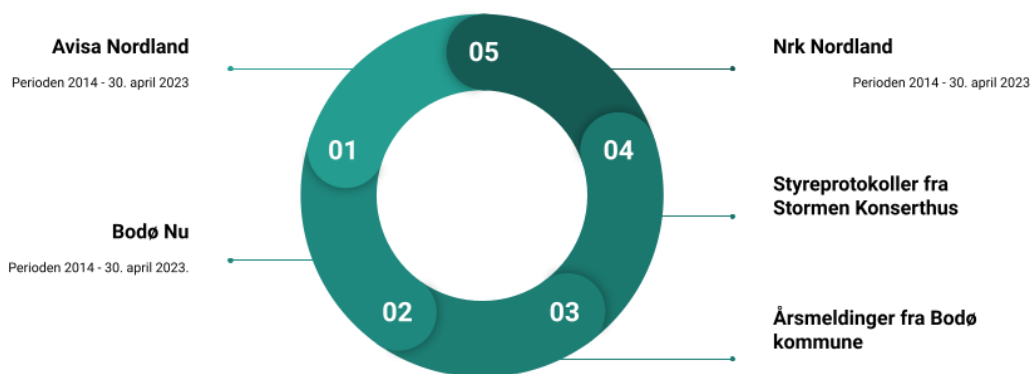
Dette vil være en kvalitativ studie som baserer seg på sekundærdata innhentet primært fra medier og andre offentlige tilgjengelige dokumenter. Mediebildet og antall omtaler er komplekst og omfattende. Fra januar 2014 og til 1.mai 2023 er det publisert 2330 artikler som inneholdt navnet “Stormen konserthus”. Denne dataen har vi funnet ved hjelp av mediearkivet Retriever Atekst (Retriever, 2023).

Utfordringen med Retriever er at vi ikke kan sortere data som er utelukkende relevant for vår studie, men likevel kan vi se utviklingen i mediebildet. Ved å konkretisere medieomtalen som kan være kritisk for omdømmet, kan frekvensen i antall mediesaker gi oss et bilde på om det foreligger en sammenheng på antall medieomtaler og kritiske saker. Kildene vi har brukt i søket vårt, er Avisa Nordland (papir- og nettutgave), Bodø Nu, NRK og NRK Nordland.



Figur 5: Oversikt over antall publiserte artikler om SK fra 2014 til 30. april 2023 (Retriever, 2023).

Historien om SK er framstilt gjennom flere øyne; uttalelser fra journalister, anonyme tipsere, ansatte, politikere, næringsliv, eier og ledelse. Anonyme tipsere reguleres ut fra en redaktørs plikt til å opprettholde og ivareta kildevernet og anonymitetsretten (Pressens Faglige Utvalg, u.å.). Ettersom SK er et kommunalt foretak, foreligger det en mengde tilgjengelige data, som styrepapirer, vedtak, statistikk, økonomisk utvikling og eierstrategi mm.



Figur 6: Oversikt over kilder som er benyttet.

Figur 6 gir en oversikt over hovedtyngden av sekundære kilder som er benyttet i denne studien. Etter gjennomlesning av sekundærkilder er de sortert etter relevans og innhold. Med hele tiden for øyet hvordan de kan ha påvirket omdømmet til SK.

Informasjon om eier og ledelse er også av betydning for vår forskning. Vi har behov for å avdekke de ulike rollene og deres ansvar. Samtidig bør det også vurderes om eksterne rammebetingelser kan ha påvirket mediebildet. Avslutningsvis i dette kapittelet vil vi vurdere kvaliteten i forskningsarbeidet som har blitt utført – både reliabilitet og validitet.

3.1 Forskningsdesign

Grunnlaget for forskningen vår er en kvalitativ dokumentanalyse. Vår problemstilling vil best besvares gjennom denne metoden. Den inneholder også den nødvendige fleksibiliteten som vi mener er viktig (Johannessen et al., 2020, s. 211).

Forskningen vil basere seg på case som forskningsdesign. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte er casestudier “et dypdykk inn i hendelser eller organisasjoner for å undersøke fenomener som kanskje ikke ellers hadde kommet til overflaten”. Dette deskriptive designet er tilpasset når man ønsker å studere det spesifikke i en sak eller et område. Denne metoden skaper muligheter for oss som forskere til å undersøke flere sider av hendelsene i SK, samt kunne definere alvorlighetsgraden i dem. Noe som er svært vesentlig for måling av et mulig omdømmetap. Dette vil gi oss en bredere og større forståelse for fenomenet vi undersøker (Johannessen et al., 2020, s. 211).

Et deskriptivt design vil kunne hjelpe oss med å finne sammenhenger og gi oss svar på forskningsspørsmålene våre som sier noe om hvem, hvordan og hvorfor (Sander, 2022). Designet i denne oppgaven er hovedsakelig eksplorerende og utforskende.

I relasjonen mellom teori og empiri vil vi ta utgangspunkt i opparbeidet fagkunnskap som MBA-studiet har gitt oss om ledelse og strategi. En deduktiv tilnærming fra teori til data, vil bli anvendt. Teori vil bli benyttet til å støtte opp eller forklare de funnene vi gjør under innhenting av data.

3.2 Datainnsamlingsteknikk

En dokumentanalyse baserer seg utelukkende på sekundærdata som er samlet inn av andre. Vi vil systematisk gjennomgå all tilgjengelig informasjon vi kan finne om SK som omhandler endringer, hendelser av positiv og negativ karakter. Kilder til sekundærdata vil være artikler publisert i mediene og offentlig tilgjengelig informasjon. Når dataene er bearbeidet, vil gjenværende data danne grunnlaget for analysen i kapittel fire.

3.3 Behandling av data og analyse

En dokumentanalyse av et kommunalt foretak vil gi utslag i en betydelig mengde ubehandlet data. Disse må deretter struktureres og reduseres ut fra våre forutsetninger gitt i problemstillingens formulering og avgrensing. Hensikten er å etablere et godt grunnlag for analysen uten at relevant og vesentlig informasjon forsvinner. Klare mønstre og relevant informasjon er en forutsetning for en grundig analyse og forståelse (Johannessen et al., 2020, s. 155-156).

Det vil bli brukt en tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data. Kategorisk eller tverrsnittbasert inndeling går ut på å indeksere og forsøker å lage en god inndeling på tvers av materialet – man prøver å finne tendenser og gjentakende funn i dataene (Johannessen et al., 2020, s. 157).

3.4 Validitet og reliabilitet med mediene som kilde

Validitet og reliabilitet er knyttet til kvalitet i forskning, uavhengig av metode.

Validitet

Validitet deles ofte i intern og ekstern validitet. Intern validitet kan tolkes som troverdighet. Er det en sammenheng mellom fenomenet vi forsker på og de data som vi skal samle inn? For å kontrollere validitet kan man sammenligne egne resultater opp mot annen forskning på samme tema. Ettersom det er en mangel på forskning om samme tema, vil vi derfor mangle sammenligningsgrunnlag som kan styrke vår forskningsvaliditet.

Ekstern validitet, eller overførbarhet, handler om overføring av kunnskap i stedet for generalisering. Overførbarhet i kvalitative undersøkelser omfatter hvorvidt en lykkes med å skape beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres. “Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten” (Johannessen et al., 2020, s. 250).

Reliabilitet

Pålitelighet knyttet til innsamlet data er viktig i forskning. Vi må kunne stole på at de data vi har, er pålitelige. Dette kalles reliabilitet. Vi kan styrke reliabiliteten ved å gi leseren en tydelig beskrivelse av konteksten i saken. Videre kan vi gi “en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen” (Johannessen et al., 2020, s. 250).

Vær Varsom-plakaten er en oversikt over etiske normer for pressen, utarbeidet av Pressens Faglige Utvalg (u.å.). I denne oversikten står det blant annet at: “Pressen ivaretar viktige oppgaver som informasjon, debatt og samfunnskritikk. Pressen har et spesielt ansvar for at ulike syn kommer til uttrykk” (avsn. 1.2). Videre står det at “Pressen skal verne om ytringsfriheten, trykkefriheten og offentlighetsprinsippet. Den kan ikke gi etter for press fra noen som vil hindre åpen debatt, fri informasjonsformidling og fri adgang til kildene” (avsn. 1.3).

Fra teori kan reliabilitet testes og sjekkes på flere måter. For eksempel kan flere forskere forske på samme problemstilling og fenomen, fortrinnsvis med samme metoder. Hvis de kommer fram til samme resultat og konklusjon, indikerer dette høy pålitelighet. Med dette som utgangspunkt velger vi å anse data hentet fra pressen som data med høy reliabilitet (Johannessen et al., 2020, s. 250). Likevel skal vi ikke måle om innholdet i saken er en fullverdig sannhet (reliabilitet), men vi vil formidle den slik den faktisk blir framstilt i offentligheten. Sannheten er derimot at denne framstillingen kan ha betydning for omdømmet til SK. Det er likevel viktig at vi tar hensyn til alle aspekter i en sak, hvor vesentlige avklaringer eller tilbakevisning av faktafeil i ettertid tas i betraktning når vi utfører vår analyse. Samtlige medieomtaler i den aktuelle saken må gjennomgås og sorteres ut fra relevans, slik at formidlingen av historien blir sannferdig og korrekt. Informasjon som kommer frem i mediene, bør også sjekkes mot andre offentlige dokumenter. Dette gjelder særlig slikt som årstall,

økonomiske tall og sykefravær.

3.5 Evaluering av valgt metode

Hendelsene i SK kan antas å ha vært følelsesladet og av personlig karakter for mange involverte. Her vil det være sentralt at forskerne evner å se betydningen av sin egen rolle – kalt refleksivitet – i arbeidet med studien. Dette bør gjøres med et kritisk blikk, samtidig som de etiske utfordringene ved forskerrollen gjennomgås nøye. “Forskning skal organiseres og utøves forsvarlig, og forskningsetikken er et verktøy for å sikre dette” (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), 2021, s. 6).

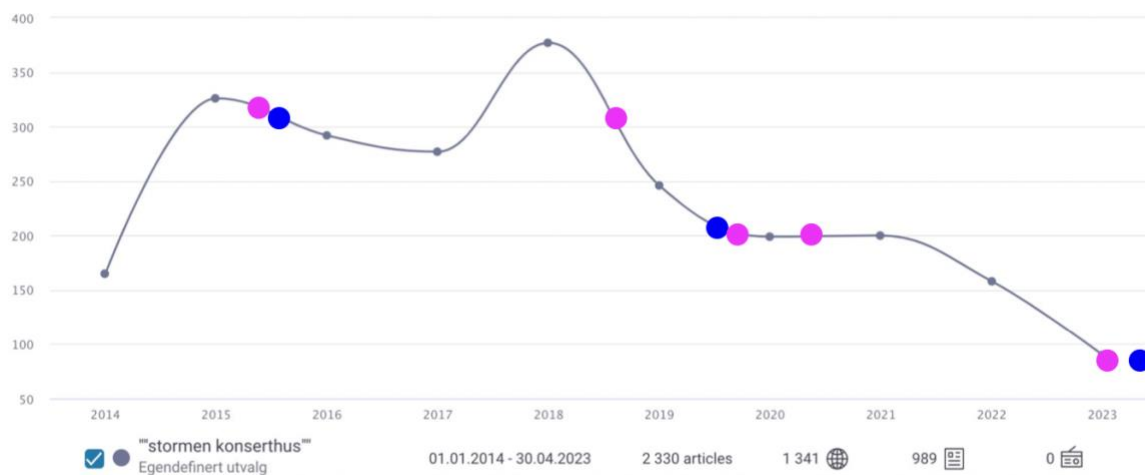
Som nevnt innledningsvis har en av studentene tidligere arbeidet i SK. Det er viktig å bemerke at det aktuelle arbeidsforholdet er avsluttet flere år tilbake i tid. En svakhet for vår oppgave kan derfor være at studenten blir for personlig knyttet til foretaket. Derfor vil det være opp til de to andre gruppemedlemmene å sikre at den nødvendige og profesjonelle avstanden blir etablert. Arbeidsforholdet til en av studentene er en problemstilling som er nøye drøftet i forkant av oss. Det er også derfor vi utelukkende har valgt å benytte oss av sekundære kilder, slik at historien som studenten kjenner fra innsiden av Konserthuset ikke skal offentliggjøres gjennom denne oppgaven. Vårt mål for forskningen er ikke å bidra med en ny ukjent historie, med den som allerede eksisterer.

Avslutningsvis vil vi si at vi er tilfredse med resultatet av forskningsprosessen og valgt design. Mengden av data har vært overraskende stor, og dermed relevant og dekkende for vår case. Ved hjelp av systematisk og kritisk datareduksjon, har vi funnet svar på forskningsspørsmålene våre. Samtidig har vi fraskrevet oss ansvar i forhold til kildevern.

4.0 Historien om Stormen Konserthus

I dette kapittelet vil vi gi en presentasjon av historien til SK i perioden før åpningen i 2014 og fram til våren 2023. Historien blir omtalt ut fra de begrensninger som ble gitt innledningsvis (kap 1.4). Historien skal danne grunnlaget for gode refleksjoner i vår analyse.

Mediedekning



Figur 7: Oversikt over antall publiserte artikler om SK i perioden 2014 - 30. april 2023 (Retriever, 2023).

Ettersom historien skal gjenfortelles ut fra offentlig tilgjengelig data, vil vi begynne med å vise hvordan den totale mediedekningen til Stormen Konserthus ser ut fra åpningsåret og fram til våren 2023, se figur 7. De blå markeringene i grafen viser kommunevalgene: 2015 (AP), 2019 (AP) og det kommende valget i 2023.

De rosa markeringene i grafen viser starten på våre utvalgte hovedsaker:

- 2015: Strøksnes-saken
- 2018: Danny Hayes-saken
- 2019: Varslingssakene
- 2020: Omorganiseringen
- 2023: Eierstrategi og drift

Med 2330 artikler er det en omfattende mengde som er blitt gjennomgått. I utvelgelsen av relevante data har vi vurdert i hvilken grad disse kan ha påvirket omdømmet i negativ retning. Vi må ha et kritisk øye til handlingen som er foretatt av eier, styret og leder. Dersom handlingene er av kritikkverdig karakter, er faren for omdømmetap høyere – gjennom negativ medieomtale. Deretter blir mediehandteringen av den aktuelle saken avgjørende i en eventuell begrensning eller forhøyning av skadeomfanget. I ytterste konsekvens kan en negativ omdømmesak føre til en omdømmekrise (Cappelen, 2014).

Perioder med godt markedsarbeid gjennom aktiv bruk av mediene, vil kunne jevne ut toppene i grafen. Dersom markedsarbeidet gjennomgående har vært likt, fra åpning til våren 2023, vil

det ikke påvirke kurven i særlig stor grad – tendensen er konstant. Før vi går i gang, er det nødvendig med et kort sammendrag av tiden før åpningen.

Hovedpunkter fra tiden før åpningen av Stormen Konserthus:

- **2009:** politisk uro og uenighet rundt prioriteringen av kommunens midler i forbindelse med byggingen. Prosjektet hadde en prislapp på 1,2 milliarder kroner.
- Befolkningen var splittet. 49 prosent av bodøværingene var mot og 39 prosent var for byggingen (NRK, 2009, 28. desember)
- **2010:** To innbyggere var initiativtakere til en underskriftskampanje for en folkeavstemning om hvorvidt kulturkvartalet skulle bygges eller ikke (Pedersen, 2010, 30. juni). Bystyret stemte mot folkeavstemning, kun Frp støttet innbyggerinitiativet (Bodø Venstre, 2010, 17. september). Byggingen av Kulturkvartalet startet i 2011 – åpningsdatoen ble satt til november 2014.
- **2011:** Rolf-Cato Raade blir ny kulturhussjef for Bodø Kulturhus. Han så frem til åpningen av SK i 2014 og hadde store ambisjoner. “Vi skal skille oss ut, og ikke være et grendehus” sa Raade om det nye Konserthuset (Johansen, 2011, 24. juni).

Støy rundt momshåndteringen (2014-2015)

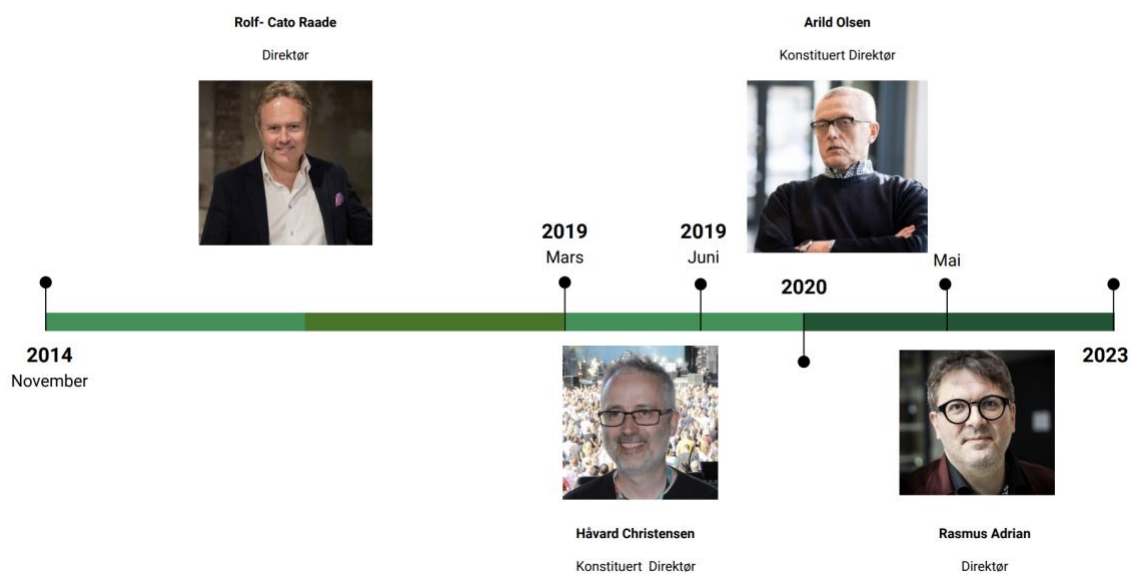
- Under byggingen av SK jobbet Raade og styreleder Jakhelln med å finne en driftsmodell som ville komme Bodø kommune til gode når det kom til merverdiavgiftskompensasjonsloven.
- Eier engasjerte både interne og eksterne eksperter til å rådføre seg med – totalt kostet dette kommunen 1,1 millioner kroner (Gulliksen, 2015, 9. september).
- Mars 2014 vedtok Bodø bystyre å drifte SK etter utleiemodellen – noen få måneder senere ble det kjent at Raade og Jakhelln trosset bystyrets beslutning og driftet SK etter kompensasjonsmodellen. “Forkastet råd om stormen moms til over en million kroner” lød overskriften i Avisa Nordland (Gulliksen, 2015, 9. september).
- Skribent Morten Strøksnes rettet sterk kritikk til det han kalte for “en liten vennekrets” (Raade, Jakhelln, og til dels rådmannen), som tok seg den frihet å endre bystyrets beslutning (Strøksnes, 2015, 4. august).
- “Er Stormen blitt ei lekegrind for "gutta boys?" For meg ser det ut som respekten for et bystyrevedtak er lik null!” uttalte Svein Olsen fra partiet Rødt (Gulliksen, 2015, 7. mai).

- “Det var en opphetet diskusjon rundt driftsmodellen allerede da Stormen åpnet. Mye av bakgrunnen for det senere bråket ligger der. Kanskje mistet kulturhuset sin sjel allerede da”, skrev Georg Arnestad i sin kulturhus-rapport (Grønmo, 2021, 3. juni).

4.1 Drift av Stormen Konserthus

Under vil vi gi en oversikt over direktører og styreledere ved SK, deres sittende periode og hvilke saker de har vært sentrale i. Enkelte av lederne vil bli omtalt senere, og er svært sentrale for oppgavens historie- og analysedel. Deretter vil vi gi en kort presentasjon av eier og deres rolle i SK. Avslutningsvis presenterer vi den økonomiske utviklingen.

Direktører i SK



Figur 8: Oversikt over direktører i Stormen Konserthus fra 2014-2023.

Rolf-Cato Raade:

- Kulturhussjef for Bodø kulturhus fra 2012-2014 og direktør for SK fra 2014-2019.
- Program og utviklingssjef fra 2019-2020.
- Tidligere profesjonell musiker og festivalsjef for Nordland Musikkfestuke fra 2005-2009. Direktør for Nordnorsk Opera og Symfoniorkester (2009-2012).
- Sentral i momshåndtering-saken, samt oppstyret rundt Danny Hayes. Raade gikk av som direktør som en direkte konsekvens av omorganiseringen i 2020.

Håvard Christensen:

- Christensen ble satt inn som konstituert direktør etter Raade i en kort periode (4 mnd.), og senere erstattet av Olsen.
- Jobber som teknisk sjef ved SK fra åpningen og til dags dato.

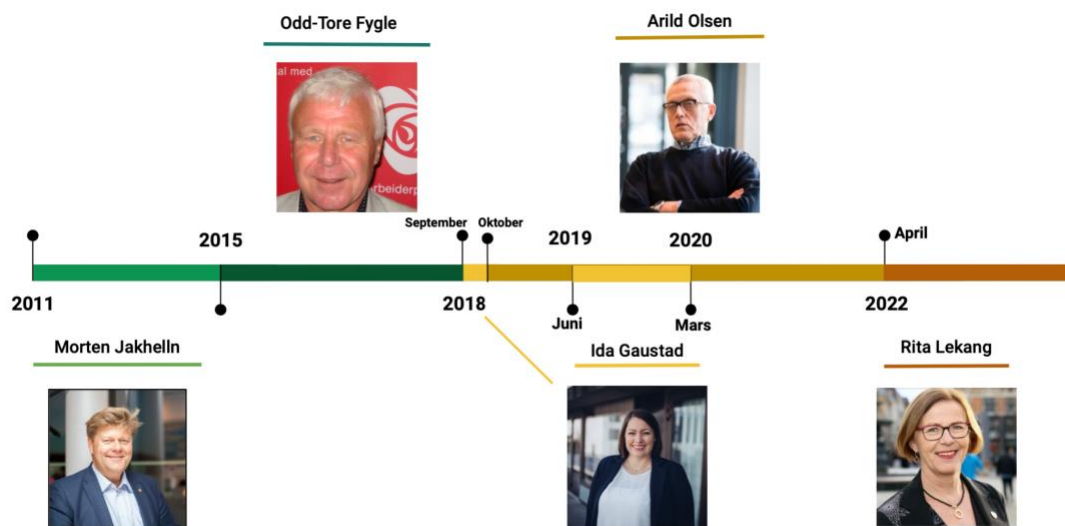
Arild Olsen:

- Konstituert direktør fra juni 2019 til mai 2020, mens han var permittert som styreleder.
- Fra mars til mai 2020 var Olsen både adm.dir. og styreleder for SK.
- Sentral i konflikt kartleggingen, omorganiseringen, Raades avgang og i ansettelsen av den nye direktøren, Rasmus Adrian.
- Det var totalt 6 ledere i ledergruppen da Olsen ble direktør, av disse har fire ledere sluttet i SK under hans ledelse (2019 og 2020). Hele markedsavdelingen sa opp sine stillinger med få måneders mellomrom i 2020 (2 ansatte).

Rasmus Adrian:

- Direktør for SK fra mai 2020 og frem til dags dato.
- Han har lang ledererfaring fra ulike kulturinstitusjoner i Danmark, som Københavns Teater, Hotell Pro Forma og Sønderjyllands Symfoniorkester.
- Adrian ble sparket fra sistnevnte grunnet manglende rapportering av underskudd (Grønmo, 2020, 20. januar).
- Ledergruppen besto av fem ledere, og to av disse har sluttet under Adrians ledelse.

Styreledere



Figur 9: Oversikt over styreledere i Stormen Konserthus fra åpningen i 2014 og fram til i dag.

Morten Jakhelln:

- Styreleder fra 2011 til 2015. Satt ut perioden og stilte ikke til gjenvalg.
- Sentral i momshåndtering-saken.

Odd-Tore Fygle:

- Styreleder fra desember 2015 til 5. september 2018. Gikk på dagen midt i den mye omtalte Danny Hayes-saken.
- Tidligere ordfører (Ap) i Bodø kommune. Ida Pinnerød satt som ordfører (Ap) da Fygle gikk av.

Arild Olsen:

- Olsen tok over styrelederrollen etter Fygle i oktober 2018.
- Olsen ble gjenvalgt i 2020 og gikk av i april 2022 – om lag to år før endt periode.
- Med permisjon fra styreledervervet var Arild Olsen i perioden juni 2019 til mai 2020 administrerende direktør i SK.
- Mars til mai 2020 var Olsen både administrerende direktør og styreleder for SK.

Ida Gaustad:

- Fungerende styreleder da Fygle gikk av i 2018, samt fungerende styreleder for Olsen fra juni 2019 til mars 2020.

- Gaustad ble sentral i kjølvannet av Danny Hayes-saken, hvor Raade fikk skriftlig advarsel på direktesendt TV.

Rita Lekang:

- Rita Lekang tok over som styreleder etter Olsen i april 2022 og sitter fremdeles.
- Sentral i offentlige diskusjoner omkring drift og eierstrategi.

Dersom vi ser bort fra sistnevnte har to av tre styreledere gått av før endt periode.

Bodø Kommune som eier – eierstrategi og vedtekter

“Historien om Stormen konserthus er ikkje noko dei leiande politikarane og toppadministrasjonen i Bodø kommune bør ha på skrytelista si” – er en av konklusjonene til kulturforsker Georg Arnestad i forskningsrapporten *Tre kulturhussatsingar –nokre år i etterkant* (Arnestad, 2021, s. 51).

Eierstrategi og vedtekter for SK ble vedtatt av bystyret i 2018, med vedtektsendring i 2020 (§ 3). Med formuleringen “Stormen Konserthus skal være en møteplass, smeltedigel og formidlingsarena som løfter frem lokal kunst og kulturproduksjon, samtidig som det er en arena for presentasjon av stjerner i verdensklasse” ser vi at Bodø kommune har gode ambisjoner for SK og deres omdømme lokalt, og også internasjonalt (Bodø kommune, 2021). Vedtektenes §2 definerer formålet med SK:

§2 Formål

- Fremme interessen for musikk og scenekunst i regionen, med utgangspunkt å være en drivkraft for å videreutvikle det lokale kulturlivet.
- Forestå forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av byggene Stormen Konserthus og Stormen Bibliotek i Bodø.
- Forestå utleie av Konserthusets lokaler, herunder også salg av varer og tjenester som har naturlig tilknytning til kulturbyggets fasiliteter.
- Understøtte kommunens mål og eierstrategier for virksomhetene.

Etter avtale kan foretaket også tillegges andre oppgaver av Bodø kommune v/bystyret (Stormen Konserthus, 2020).

De overordnede strategier og vedtekter er gitt av Bodø kommune som eier, og styret reguleres gjennom vedtektene til å inneha en sentral rolle i SK. Det er bystyret i Bodø kommune som oppnevner styret, styrets leder og nestleder. Styrets funksjonstid følger kommunevalgperioden, og periodens varighet er fire år (jfr. vedtekt § 3). Daglig leder og styrets mandat og rolle inngår som en viktig del av eierstrategien (Stormen Konserthus, 2020). Eierstrategien i sin helhet er vedlagt oppgaven (vedlegg 1).

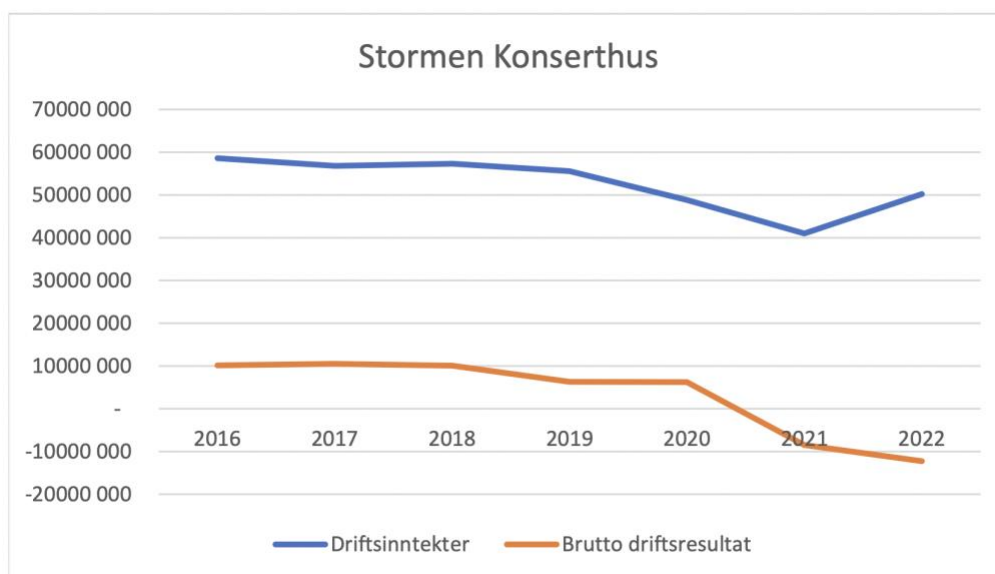
Samfunnsoppdraget til SK er å gjøre Bodø til et bedre sted å bo. De skal “sørge for at alle i kommunen skal føle at konserthuset er litt deres” gjennom å levere kultur til alle målgrupper (Stormen Konserthus, u.å.).

Kulturforsker Arnestad skrev i sin rapport at eierstrategien burde vært på plass allerede før åpning og ikke først i 2018. Mangelen på eierstrategi påberoper han som en av hovedårsakene til all uro som har vært i SK. Direktør Raade burde hatt en strategi å navigere etter, og dette må politikerne ta på sin kappe. Han mente satsingen på lokalt kulturliv, barn og unge var fraværende de første fem årene. Ifølge Arnestad var dette noe alle visste, og det bygde seg opp en “misnøye” – men ingen, verken eier eller styret gjorde noe med dette. Han understreker også at det ikke finnes noen offisiell dokumentasjon på misnøyen (Arnestad, 2021, s. 48-49).

Arnestad skrev følgende:

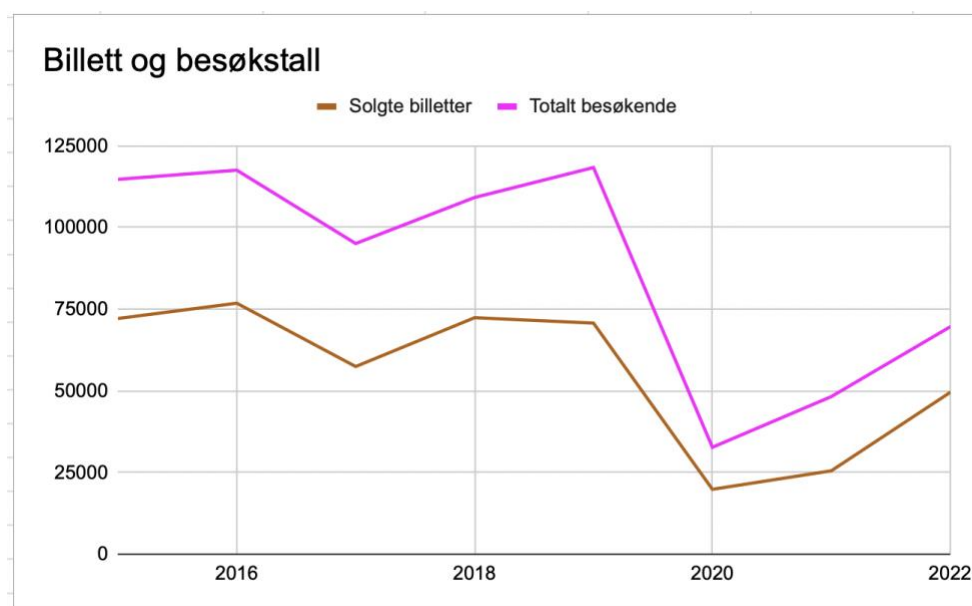
Til slutt valde kommunen den enklaste utvegen: dei henta inn ein handlekraftig kar utanfrå, for å få gjort den jobben dei sjølve ikkje makta. Arild Olsen tok på seg denne utakksame jobben hausten 2018. Han brukte rundt 1 1/2 år å få jobben gjort. Då var den gamle direktøren borte. Ein ny direktør som omfamna eigarstrategien, kom på plass. Kor mykje jobben kosta Arild Olsen personleg, veit eg ikkje. Han får uansett mykje vellæte frå både oppdragsgivar og frå kulturlivet i byen. (2021, s. 53).

Økonomisk utvikling fra 2016 - 2022



Figur 10: Oversikt over den økonomiske utviklingen (Bodø kommune, årsrapporter 2016-2022).

I figur 10 ser vi at driftsresultatet holder seg stabilt frem til 2018 da trenden blir nedadgående. Fra 2020 daler resultatet betraktelig i takt med Covid-19, som preget kulturbransjen.



Figur 11: Grafisk framstilling av billett- og besøkstall i Stormen Konserthus (Stormen Konserthus, styreprotokoll 2015-2022).

Grafen ovenfor viser resultater etter hvert år, og ikke utviklingen i løpet av året. Antall solgte billetter hadde rekord i 2016 med 76 828 solgte billetter, og 2019 ble et rekordår med 118 355 besøkende i SK (Bodø kommune, 2019).

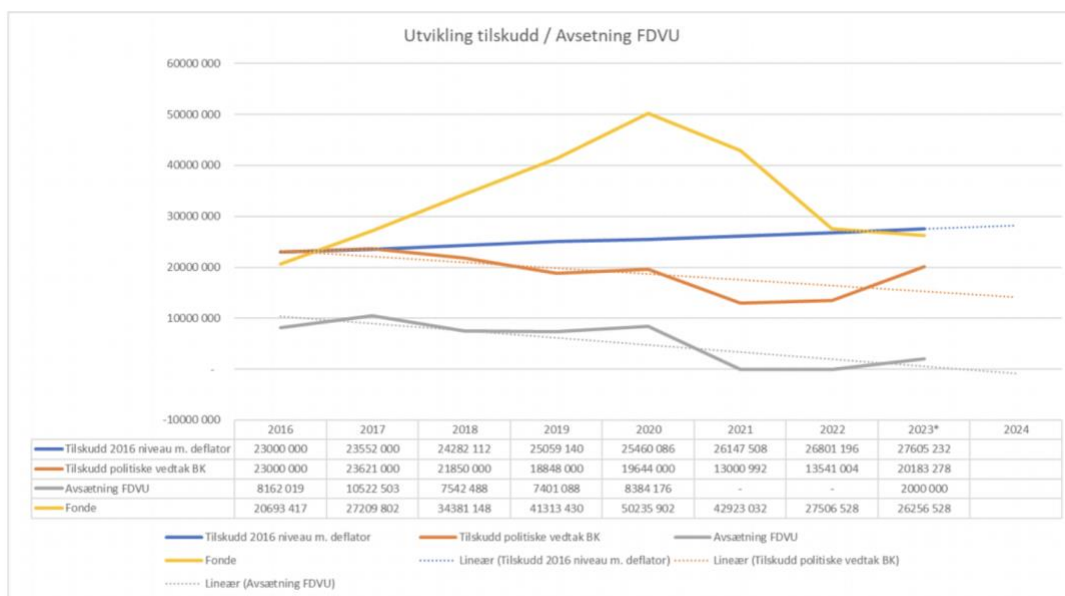
Med Raade og Fygle som henholdsvis direktør og styreleder, blir SK omtalt i Bodø kommunes årsrapport for 2018 på følgende måte:

Åpningsåret 2015 var en eneste stor feiring og folkefest, og dette ble fulgt opp med et fantastisk 200-årsjubileum for Bodø i 2016. 2017 og 2018 er konserthusets første normalår, og vi har brukt årene på å kjøre inn driften av huset og organisasjonen. Vi har også fått mulighet til å teste ut og tilpasse oss markedet, og ser at vi har lagt oss på et fornuftig nivå når det gjelder antall arrangementer og hva vi kan forvente oss av besøkende på våre publikumsarrangementer. Nå skal vi jobbe videre de neste årene med å øke disse tallene sakte, men sikkert, og sikte oss inn mot 2024 og markeringen av Bodø som Europeisk Kulturhovedstad (Bodø kommune, 2018).

12. mars 2020 ble Norge stengt ned som følge av Covid-19, noe som gir utslag på den drastiske nedgangen i 2020 og 2021. Usikkerhet og uforutsigbarhet har resultert i utsettelse, avlysninger og programendringer på kort varsel. I løpet av 2020 er i alt cirka 335 arrangementer blitt avlyst med henvisning til korona (Bodø kommune, 2021). Restriksjonene opphørte i Norge fra begynnelsen av 2022. “En annen årsak er nok også økt konkurranse på arrangørsiden, blant annet fra Svømmehallen scene og Beddingen Kulturhus” (Sneve, 2022, 28. juni).

Kommunale tilskudd

SK finansieres delvis gjennom kommersielle arrangementer og delvis med kommunale tilskudd. Den kommunale støtten fra eier skal sikre at krav i eierstrategien oppfylles. Dette er en del av samfunnsoppdraget og ikke noe det skal tjenes penger på (Sneve, 2022, 28. juni).



* BK tilskudd i 2023 fratrukket BRG og foreslått kutt til sammenligning

Figur 12: Utvikling av tilskudd og avsetning til FDVU (Stormen Konserthus, 2023).

Figur 12 viser tilskudd og innskudd på FDVU-fondet i perioden fra 2016 fram til 2022. FDVU står for forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling. Den orange grafen viser faktiske tilskudd fra kommunen, og i 2022 mottok SK 13,5 millioner kroner. Til FDVU-fondet har de hvert år satt av mellom sju og ti millioner kroner, og kan leses i grå graf. I 2021 og 2022 var tallet 0 (Stormen Konserthus, 2023).

4.2 Strøksnes-saken og de første driftsårene

Mediedekning



Figur 13: Oversikt over mediedekningen av SK i perioden juni 2015 - juni 2016 (Retriever, 2023).

Grafen viser det totale mediebildet i perioden før august 2015 - juni 2016. Den kritiske, og mest omfattende pressedekningen, pågikk fra august til oktober 2015. Lokale nyhetskanaler som Bodø Nu, Avisa Nordland og NRK publiserte nærmest daglig kritiske artikler som omhandlet SK. Basert på innsamlet data har vi valgt ut noen hovedpunkter fra denne perioden, og omtaler den videre som **Strøksnes-saken**. Deretter vil vi gi en mer utfyllende kartlegging av de mest kritiske mediesakene som kan ha påvirket omdømmet til SK.

Hovedpunkter

Før august 2015

- **Momshåndtering-saken** ble mindre omtalt i media fra juli 2015, men likevel nevnt i argumentasjonen til Strøksnes høsten 2015. Mediedekningen står stille fram til august 2015.

August - oktober 2015

- **“Fra flystøy til stormende jubel”** er tittelen på det første leserbrevet fra Strøksnes. Strøksnes kommer med to beskyldninger: byens kulturelle storstue drives av en kameratgjeng, samt at Bodøs maktelite for å være korrupt. Påstanden om at “Bodø har også lenge hatt rykte på seg for å være en ganske korrupt by” (Strøksnes, 2015, 4.

august), fikk flere av byens journalister i harnisk og utløste en omfattende debatt.

- 7. august 2015 tar journalist Anne Grenersen frontalangrep på Strøksnes, hvor hun kaller hans uttalelser for ryktespredning, og omtaler Strøksnes som “**ei sladrekjerring av verste sort**” (Grenersen, 2015, 7. august).
- I leserinnlegget “**Skjødehunden AN**” av Arne Finne blir Avisa Nordland kritisert for sin håndtering av Strøksnes-saken på følgende måte:

Det oppsiktsvekkende er at avisen – vår felles vaktbikkje – bjeffer mot Morten Strøksnes. I stedet for å forsøke å ta opp tråden, snuse seg frem til om det faktisk kan være noe i mannens påstander (noe det ifølge byens rådmann ikke er – videreformidler AN...), så vender altså bikkja seg mot budbringeren. (2015, 18. august)

- Strøksnes andre leserbrev hadde tittelen “**Bodø Nuvel**” og ble et direkte angrep på navngitte personer som tilhørte “kultur- og makteliten”, ifølge han selv. Argumentasjonen går i *nære relasjoner* og *kameraderi* i SK. Med sitatet: “direktøren av Stormen opptrer mer som eieren av en saloon og bordell i ville vesten”, stiller Strøksnes seg kritisk til hvem som skal kontrollere driften til SK (Strøksnes, 2015, 19. august).
- Rådmannen uttaler seg: “Disse oppslagene synes kanskje "gode" for media, men måten de rammer enkeltpersoner og byens omdømme er svært uheldig” (Gulliksen, 2015, 20. august).
- Kommunevalg og politiske krefter blir beskyldt for å være motivet bak mediekritikken fra Strøksnes (Hanssen, 2016, 19. november).

Til juni 2016

- Direktør Raade sender klage på Avisa Nordland til Pressens Faglige Utvalg (PFU) på bakgrunn av leserbrevet “**Bodø Nuvel**” (Karlsen, 2015, 12. oktober).
- Raade får medhold hos PFU og avisa blir felt for brudd på god presseetikk (Karlsen og Bergundhaugen, 2016, 18. februar).
- Redaktør i Bodø Nu, Geir Are Jensen, klager AN inn til PFU, men får ikke medhold. De mener redaktøren bør tåle den kritikken som blir skrevet om han i Strøksnes-saken (Løkås, 2016, 24. mai).

En stormfull høst

Morten Andreas Strøksnes er norsk idéhistoriker, journalist, fotograf og forfatter (Wikipedia, u.å.), og en bidragsyter til den kritiske mediedekningen av SK høsten 2015.

Allerede i 2007 var Strøksnes engasjert i ideen og planleggingen av Kulturkvartalet. Han var positiv og uttrykte at Bodø hadde en unik mulighet med det han mente ville bli “Bodøs mastergrad”. Samtidig fryktet Strøksnes at “[...] en liten klikk av næringsinteresser og politikere tar avgjørelser over hodene på folk. Det er ikke bra hvis avgjørelser tas i halvmørke rom. Prosessene blir ikke transparente” (Grubstad, 2007, 2. november).

Fra flystøy til stormende jubel

Leserbrevet “**Fra flystøy til stormende jubel**” gav utslag i en omfattende debatt rundt driften av SK. I leserbrevet uttaler Morten Strøksnes:

Bodø har også lenge hatt rykte på seg for å være en ganske korrupt by. Et sted der viktige avgjørelser tas av venner som har snakket sammen i hemmelighet, og nettverk er alfa og omega. Byen har i rene tall flere frimurere enn Bergen og Trondheim. Næringslivstopper, jurister, byråkrater, kulturpersonligheter og politikere møtes i byens losje. De bruker neppe all sin tid på å ligge i likkister eller leke med dødningskaller. (2015, 4. august)

Påstanden om at «Bodø har også lenge hatt rykte på seg for å være en ganske korrupt by.», fikk flere av byens journalister i harnisk, og tilsvaret ble en omfattende debatt. Rådmann Rolf Kåre Jensen avviser påstandene kategorisk, og hevder Strøksnes sine konklusjoner er basert på rykter og oppspinn. “Kom med beviser, kom med dokumentasjon, så kan vi snakke”, uttaler Jensen til Avisa Nordland (Grønmo, 2015, 5. august).

Media kritiserer Strøksnes

MENINGER

"Er det korrupsjon? Nei, det er bare dårlig dømmekraft"



Helge Grønmo er kulturleder og fotograf og journalist i Avisen Nordland.

- Ei sladrekjerring av verste sort



Morten Strøksnes' kronikk har skapt debatt. For å si det mildt.

Bilde 1: Skjermdump fra artikler som kritiserer Strøksnes (Avisen Nordland, 2015).

5. august skrev journalist Helge Grønmo (2015) følgende: "Det er svært alvorlig å beskyldde noen for korrupsjon". Videre skriver Grønmo at det snakkes om at byens kulturelle storstue styres av en kameratgjeng. Men om dette er korrupsjon, betviler han. "Der Strøksnes roper korrupsjon, vil andre hviske nettverksbygging. Der Strøksnes kaster losje og kameraderi inn i debatten, vil atter andre si at det er de beste folkene byen har å by på som blir rekruttert" (Grønmo, 2015, 5. august).

Helge Grønmo avslutter sitt leserbrev med følgende utsagn:

At debatten i det hele tatt reises, er noe både ledelsen i Stormen og byens politikere må ta inn over seg. Men er det korrupsjon? Nei, det er bare dårlig dømmekraft. Det har bokstavelig talt stormet rundt Stormen. Det kunne ikke overraske noen. Kanskje ligger det en smule misunnelse og jantelov innbakt her, og det er definitivt elementer av personkonflikt. (2015, 5. august)

Anne Grenersen omtaler Strøksnes som "ei sladrekjerring av verste sort". Hun mente at denne typen ryktespredning var alvorlig, og at det var skadelig for omdømmet til SK. Videre svarte Grenersen ut anklagene om "kameraderi" med at det er "slik det er" – enten man liker det eller ikke. Hun mente at det var helt vanlig at politikere, næringsliv og ulike aktører i samfunnet snakket sammen. Dette var ikke unikt for Bodø – det kalles relasjoner, utvikling og det er slik politikk utformes, utdypet hun (Grenersen, 2015, 7. august).

Bodø Nuvel

Den nye brannfakkelen til Strøksnes kom 19. august 2015, og var hans tilsvarende til kritikken han fikk fra journalister etter saken “**Fra flystorm til stormende jubel**”.

I innlegget “**Bodø Nuvel**” gikk Strøksnes til angrep på navngitte personer som han mente tilhørte denne “kultur- og makteliten”. Sitatet “direktøren av Stormen opptrer mer som eieren av en saloon og bordell i ville vesten”, begrunnes med oppførselen til Raade etter en konsert i SK. Raade skal angivelig ha vært rasende og tatt jerngrep rundt håndleddet til en anonym person og skjelt ham ut med utsagnet; “det er du som er informanten til Strøksnes”. Strøksnes mener det var flere vitner til stede. Episoden var selvsagt høyst ubehagelig og ekstremt upassende, beskriver Strøksnes (Strøksnes, 2015, 19. august).

Videre viser Strøksnes til en annen anonym journalist som beskriver Bodøs kulturliv på følgende måte:

Bodø er en by der også kulturlivet er preget av sterkt kameraderi og dobbeltroller. Det handler om å skaffe seg selv og sine egne fordeler. Holder man seg ikke inne med de riktige personene, får man verken jobb eller oppdrag. Bodøs kulturliv er som en bakteriekoloni i et reagensrør. På innsiden har alle det fint, helt til de drukner i sin egen skit. Bestemmelser tas stort sett i det skjulte. Folk er livredde for å snakke, for de vet de vil bli straffet for det. (Strøksnes, 2015, 19. august)

Kommunevalg høsten 2015 – Strøksnes med politisk agenda?

Bare uker etter at Strøksnes sitt første innlegg var det duket for kommunevalg i Bodø. Høyres ordfører kandidat, Ole Henrik Hjartøy, hadde blitt kritisert av Strøksnes, og beskyldt for å ikke ha løftet en finger i bråket rundt Stormen. Som ordfører burde han ta ansvar for eiers fravær i den uroen som var i Stormen, mente Strøksnes (Eidissen, 2015, 12. september).

«Kan Hjørtøy bli gjenvalgt som ordfører, uten å ha løftet en finger for å rydde opp?»



Bilde 2: Ole Hjørtøy – Høyres ordførerkandidat i perioden (Avisa Nordland, 2015, 12. september).

Ordføreren svarer Strøksnes påstander med et leserbrev og skriver følgende:

Med Bodøvalget noen timer unna fortjener han egentlig ikke noe tilsvarende, men når Avisa Nordland setter hans siste sprell opp som toppsak i nettavisen, svarer jeg likevel med noen fakta”. Videre skriver Hjørtøy i innlegget; “mens jeg skriver dette får jeg vite at InFact ringer rundt og spør om tillit til ordfører og rådmann i Stormen-saken, i samme åndedrag som det spørres om partivalg og foretrukket ordfører. (Hjørtøy, 2015, 12. september)

Skribent Tor Anvik mente at det var påfallende at mediestormen skjedde i forkant av kommunevalget. Gjennom et leserbrev skrev Anvik følgende:

AN har gjort hva de kan for å terge opp Bodøs befolkning med å blåse opp Morten Strøksnes sine påstander om korrupsjon og kameraderi blant politikere og næringslivsledere i byen. Ledelse og styre i Stormen har vært i særlig hardt vær, men har stått han av og Stormen er blitt til Stilla. Og nå prøver Helge Grønmo å legge skylda på kunstnerne for at debatten har punktert. Jeg er ikke blant dem som tror Morten Strøksnes sine fortellinger om korrupsjon og hemmelige nettverk er bestilt av Frp i Bodø. Men ryktene går, hr. redaktør! (Anvik, 2015, 8. august)

Redaktør i Avisa Nordland, Jan-Eirik Hanssen, støttet Anviks påstander med følgende uttalelse:

Forfatter og kommentator Morten Strøksnes gikk i fjor høst til frontalangrep på Stormen-ledelsen spesielt og halve byen generelt. Påstandene om hemmelighold og gutteklubben Grei i Stormen preget valgkampen, og var en medvirkende årsak til det politiske maktskiftet i Bodø for et år siden. (Hanssen, 2016, 19. november).

Analyse og diskusjon

Strøksnes sin beskyldning om korrupsjon og kameraderi var direkte rettet mot eier og ledelse. Personangrep blir ved flere anledninger brukt som et virkemiddel i Strøksnes-saken. Det blir framstilt en mulig hypotese fra media om at saken har et politisk motiv. At kommunevalget er i samme tidsperiode, mener vi er viktig å ha med seg videre i analysen.

Mediedekning

Det sentrale for vår problemstilling er leder, styret og eiers håndtering og påvirkning i denne saken. I teorien ser vi at mediernes fremstilling av en sak kan bidra til enten å svekke eller styrke en virksomhets omdømme. Det vi leser i mediene er vår største informasjonskilde når det kommer til oppfattet inntrykk av en bedrift. Jo mer pressedekning, jo mer snakker vi om den (Brønn, 2019, s. 97-99). Det er nærliggende å tro at massiv mediedekning har vært med på å påvirke SK sitt omdømme. Denne oppfatningen vil være gjennomgående i våre videre analyser.

Utløsende faktor

Mange mente det var påfallende at angrepet fra Strøksnes kom tett opp mot kommunevalget og flere antydte at dette kom på bestilling fra enkelte politiske partier. En mulig forklaring på spekulasjonen kan vi finne ved å benytte oss av teori. En offentlig organisasjon vil alltid være knyttet til politikk, og et godt omdømme i en slik organisasjon beskrives som "*et stort politisk fortrinn*" (Brønn, 2019, s. 159-161). Et svekket omdømme i SK vil også gi ringvirkninger for eier – med Høyre som styrende parti. Var det en mulig frykt for gjenvalg av Høyre og ordfører Hjartøy? Jan-Eirik Hanssen mener Strøksnes-saken "*var en medvirkende årsak til det politiske maktskiftet i Bodø*" (Hanssen, 2016, 19. november) – i så måte ble SK offeret i et politisk maktspill.

At det kommende kommunevalget kan være en medvirkende årsak, er nærliggende å anta. Det kan være fornuftig å benytte erfaringer om politiske motiver til å forbedre medie- og

kommunikasjonsstrategien i et kommunalt foretak. Leder og eier bør være særlig oppmerksomme på håndteringen av mediasaker i perioder hvor det foreligger et politisk skifte. I tillegg til gode strategier og verdifull trening i mediehåndtering, vil det viktigste være å vite hvordan man skal besvare negativ medieomtale (Apeland, 2007, s. 176-177).

Omdømmet

I teorien viser vi til at det er seks dimensjoner som utmerker seg når det kommer til omdømmebygging i kommunale foretak (Brønn, 2019, s. 164-165). Ledelse, tjenester, drift, arbeidsmiljø og fornyelse er de neste dimensjonene i rangert rekkefølge. Ledelse og drift er sentrale i Strøksnes-saken.

Leders omdømme

Samfunnsrolle blir ansett som den viktigste faktoren for omdømmet til et kommunalt foretak. Ledelse stiller seg på en klar andre plass (Brønn, 2019, s. 164-165). Det er klar sammenheng mellom en virksomhets omdømme og toppleders personlige omdømme (Brønn, 2019 s. 97-99). Strøksnes personangrep på ledelsen i SK, kan ha påvirket omdømmet i negativ retning. Raade ble fremstilt som en nærmest “ustabil” leder. Toppleders omdømme utgjør om lag 14 prosent av det totale omdømmet til bedriften (Brønn, 2019, s. 97-99). Raade og styreleders omdømme vil sjelden klare å velte et helt kommunalt foretaks omdømme. Som tidligere nevnt var mediene også med på å dempe leders omdømmetap med sine motsvar.

Drift

Strøksnes kritikk mot ledelsen og eier er et forsøk på å skape tvil rundt hvorvidt driften og pengebruken ble forsvarlig håndtert. I et omdømmemessig perspektiv er dette alvorlig, og publikum er de samme engasjerte innbyggerne. En utfordring med omdømmebygging i offentlig sektor vil være at det stilles skyhøye forventninger om likhet og kvalitet, samt politisk ansvarlighet og god økonomistyring. Skattebetalerne ønsker å vite hva pengene deres har blitt brukt til. I tillegg til dette er det nærmest blitt et krav fra befolkningen om at en offentlig organisasjon lever opp til forventningene skattebetalerne har satt seg (Brønn, 2019, s. 159-161). Åpenhet vil være viktig i mediehåndtering. Avveiningen blir å sette Strøksnes' troverdighet opp mot eier og ledelsens troverdighet hos befolkningen i anliggende som gjelder drift. Så hvilken troverdighet hadde da Strøksnes hos befolkningen?

At Strøksnes-saken i liten grad påvirket omdømmet, støtter også den økonomiske utviklingen. Antall solgte billetter viste til rekord i 2016 med 76 828 solgte billetter.

Gjennom mediene ble vi kjent med at det var flere nære relasjoner og tilknytninger mellom aktørene rundt og i SK. Med dette ble det antydning at viktige avgjørelser om drift ble foretatt av en guttegjeng. Det er ikke unaturlig at det reises diskusjoner i den sammenheng, men det er også naturlig at næringslivet og politikere gjennom samarbeid har opparbeidet seg relasjoner.

Det er mulig at veksten fra et lite kulturhus til en stor kulturinstitusjon resulterte i "klønete" håndtering administrativt, da mediebildet avdekket en stor grad av nære relasjoner i SK. Sett i sammenheng med den braksuksessen åpningen til SK gav, kan det være at en åpen og ydmyk avklaring fra ledelsen ville satt Strøksnes' debatt i skyggen. I alle fall kunne dette vært med på å dra debatten over i en annen og mer positiv retning for omdømmet. Teori viser også til at dersom en leder evner å fremstå som ydmyk, ærlig og ansvarlig, kan virksomheten komme styrket ut av en negativ omdømme-sak (Cappelen, 2014).

Mediehåndtering

Eier og ledelsen

Våre funn viser at uttalelsene fra Strøksnes engasjerte flere, ettersom sentrale aktører gikk ut i mediene for å forsvare kritikken. Både direktør og styreleder gikk ut med sitt motsvar til Strøksnes. Våre funn viser at dette ikke var av særlig stor betydning for sakens utvikling i en mulig negativ retning, heller en oppklarende faktor for leseren. I så måte ikke kritikkkverdig mediehåndtering av ledelsen i SK.

Eier håndterte kritikken på en skånsom måte ved å "tie". Rådmannen uttalte seg saklig, og avvise til kritikken med følgende utsagn:

Først av alt registrerer jeg med bekymring for Bodø at den "debatten" som nå kjøres er så langt utenfor alle proporsjoner (med personangrep og udokumenterte påstander) at jeg helst ville unngått å ta del i den. Disse oppslagene synes kanskje "gode" for media, men måten de rammer enkeltpersoner og byens omdømme er svært uheldig. (Gulliksen, 2015, 20. august)

Videre ble ordføreren kritisert av Strøksnes for sitt fravær i saken (Strøksnes, 2015, 12. september). Eiernes stillhet kan ansees for å være en fordelaktig mediehåndtering. Dette støttes også av anvendt teori. Ofte vil en sak “forsvinne” dersom man lar den passere uten for mye støy rundt den (Apeland, 2007, s. 175-177).

Udokumenterte påstander

Eier og ledelsen har opptrådt forholdsvis varsomt i saken. Påstandene om korrupsjon og at Stormen ble driftet av en kompisgjeng, er ifølge våre funn udokumenterte påstander. Rådmannen svarer “Kom med beviser, kom med dokumentasjon, så kan vi snakke” (Grønmo, 2015, 4. august). I hvilken grad det er hensiktsmessig at leder og eier forsvarer seg mot udokumenterte påstander må det tas en avveining for, ut fra sakens karakter. I Strøksnes-saken var påstandene så krasse at en utdypende forklaring kan ha vært hensiktsmessig, særlig i et kommunalt foretak hvor drift blir satt i tvil gjennom media.

Personangrep

Mediene forsøkte lenge å holde engasjementet oppe blant leserne i Strøksnes-saken, uten videre respons fra leder, styret og eier. På den andre siden forsvarte mediene SK. Anklagene om korrupsjon og drift fra en kameratgjeng ble forsvart av flere journalister, både Grønmo (2015, 5. august) og Grenersen (2015, 7. august). Kritikken mot Strøksnes bidro nok også til å nøytralisere personangrepene, og dermed begrenset leders omdømmetap.

Stempelet “Fiffen”

SK har lenge hatt et rykte på seg for å være til for "fiffen" i Bodø. Dette er en påstand som er ekskluderende for majoriteten av befolkningen, og i så måte negativt for omdømmet. Videre er det blitt gitt signaler om at SK ikke legger til rette for lokale kulturaktører – med høye leiepriser og ugunstige vilkår. Dette er påstander som ekskluderer samarbeid med lokale kulturaktører. Om dette er en myte eller en realitet, er det vanskelig å svare på, men at Strøksnes var med på å påvirke denne oppfatningen til å nærme seg en sannhet, er nærliggende å anta. Muligens henger “fiffen”-stemplet fortsatt igjen?

Avslutning

Med leserinnleggene “**Fra flystøy til stormende jubel**” og “**Bodø Nuvel**” ble det en stormfull høst for SK. Graden av omdømmetap som en konsekvens av denne saken er ifølge våre funn ikke særlig stor. Men saken gir vår analyse viktige redskaper i læren om mediehåndtering og omdømmebygging i et kommunalt foretak.

Analysen påpeker at det bør gjøres en avveining på om det er nødvendig med en uttalelse og tilbakevisning av udokumenterte påstander. Medias kritikk mot Strøksnes dempet nok noe av skadeomfanget som personangrepene kunne gitt for leders personlige omdømme, samt det totale omdømmet til SK.

Den andre lærdommen vi kan dra ut fra Strøksnes-saken er at ethvert kommunalt foretak bør navigere sin mediestrategi ut fra politiske faktorer som ved kommunevalg. Varsomhet – og god mediehåndtering vil avgjøre utfallet av saken.

På den andre siden kan man anta at kritikken som ble rettet mot navngitte personer blant eier og ledelsen, har påvirket lederens omdømme. Med sitatet “direktøren av Stormen opptrer mer som eieren av en saloon og bordell i ville vesten”, vil mest sannsynlig ubevisst legge seg på minnet hos befolkningen for ettertiden. Lederens omdømme fikk seg trolig en brist i Strøksnes-saken, men ikke av kritisk betydning for det totale omdømmet til SK. Til sist mener vi likevel at utspringet til “fiffen”-stempelet fikk sin start allerede her.

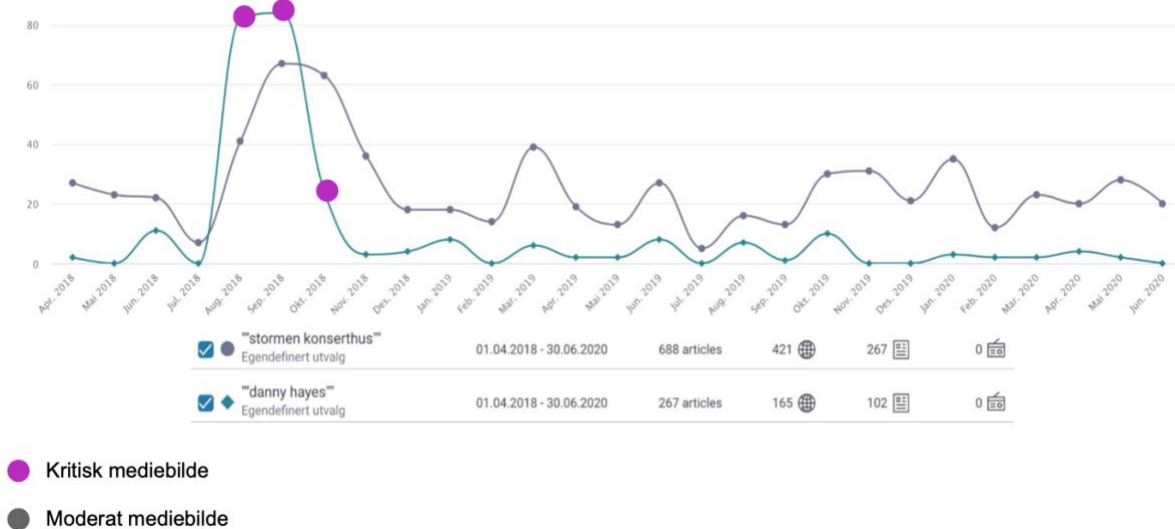
Strøksnes-sakens viktigste faktorene til et mulig svekket omdømme, har vi skissert i figuren nedenfor.



Figur 14: Strøksnes-sakens viktigste faktorer.

4.3 Danny Hayes

Mediedekning



Figur 15: Mediedekningen av Stormen Konserthus og Danny Hayes fra april 2018 - juni 2020 (Retriever, 2023).

Tidslinjen viser mediedekningen av Danny Hayes i perioden april 2018 fram til juni 2020. Den kritiske, og mest omfattende pressedekningen var i månedene august, september og oktober. Vi har markert disse på grafen “Danny Hayes” for å vise at mediedekningen til SK gir samme stigning, noe som indikerer en sammenheng mellom Danny Hayes-saken og kritisk medieomtale av SK.

Hovedpunkter i Danny Hayes-saken

April - august 2018

- **Næringslivet:** Ellevill stemning i Bodø – aktører fra næringslivet, politikere, Innovasjon Norge, rådmann og ordfører arrangerer møter med Danny Hayes. De signaliserte at de hadde god tro på mulighetene Hayes kom med (Helness & Aasheim, 2019)
- **Rådmann** Rolf Kåre Jensen uttaler at “Vi skal selvsagt utforske de mulighetene som ligger i et samarbeid” (Jensen, 2018, 12. august).

- **Sponsoravtalen** med Bodø/Glimt signeres. Samme dag blir det signert en intensjonsavtale mellom SK og Danny Hayes om et mulig sponsorsamarbeid (Jensen, 2018, 31. august).

August-oktober 2018

- Rolf-Cato Raade avviser at det foreligger en signert intensjonsavtale, en uke etter publiseres avtalen. Bodø Nu avslører dermed Raade (Jensen, 2018, 31. august).
- Ordføreren uttalte at det er “uakseptabelt” at hun ikke fikk korrekt informasjon om intensjonsavtalen mellom SK og Danny Hayes (Bergundhaugen, 2018, 31. august).
- Styreleder Fygle trakk seg dagen etter ordførerens uttalelser (Jensen, 2018, 5. september).
- Styret gir Raade en skriftlig advarsel på direktesendt TV, etter hans håndtering av sponsoravtalen (Martinsen et al., 2018, 12. september).
- Raade godtar ikke advarselen han får (Martinsen et al., 2018, 12. september).

November 2018 - juni 2020

- I juni 2019 publiserte NRK podcasten *Duften av Dollar* – med historien om Hayes.
- Hayes blir omtalt i forbindelse med avgangen til Raade. Fra oppsigelse, avskjed, ny oppsigelse til enighet om sluttpakke i juni 2020.

Danny Hayes

Våren 2018 kom “en rik onkel fra Amerika” til Bodø for å gjøre byen til “verdens smarteste” by. Amerikaneren heter Danny Hayes, og historien om han ble omtalt som “en giftig cocktail av penger og intriger”. Han ble beundret for sine fremtidsvisjoner for ny-by-prosjektet i Bodø og ble beskrevet som visjonær og karismatisk. En person som brukte smarte virkemidler i sin kommunikasjon for å få folk til å tro på ham. Ellevill stemning i Bodø – aktører fra næringslivet, politikere, Innovasjon Norge, rådmann og ordfører arrangerer møter med Danny Hayes. De signaliserte at de hadde god tro mulighetene Danny Hayes kom med (Helness & Aasheim, 2019).

Danny Hayes møter motstand

“Uten at Danny Hayes visste det, vekte det seg en motstander – kanskje den farligste av dem alle – mediene.” (Helness & Aasheim, 2019)

Danny Hayes-prosjektet er i fritt fall og mediene bytter ut overskriftene til “En bløffmaker”, “Løgnene som bør felle Hayes” og “Dagdrømmer for åpen scene”. Markus Jensen i Bodø Nu sier til NRK at han aldri fikk noen håndfaste bevis fra Hayes som kunne dokumentere at det var penger der, og spørsmålet om byen ble holdt for narr ble stilt. Journalist Rune Nilsen i Bodø Nu uttaler i samme podcast at det er “all grunn til å telle fingre etter du har hatt en handshake med han”. Alle som har vært involvert i Hayes-saken, trakk seg unna eller benektet at de har hatt noen form for dialog med ham – og de hadde i alle fall ikke gått god for Hayes på noen måte (Helness & Aasheim, 2019).

30. august 2018 diskuteres det i formannskapet hvorvidt de kan stole på Hayes. Svein Olsen fra partiet Rødt sier i møtet at han “skal koke og spise mine siste fotballsko om det kommer fem øre inn til Glimt”. Videre sier han at “Rådmannen har et personlig forhold til dem når han i tillegg omtaler dem med fornavn, Danny, Simon og Sandra” (Helness & Aasheim, 2019).

“30. august sa rådmannen at en Hayes-avtale aldri har vært aktuell. 13. juni sa han det stikk motsatte” – var overskriften i Bodø Nu, 11. september 2018. Da rådmannen ble konfrontert med dette, svarte han: “min klare erindring av dette er at rådmannen har vært veldig klar på at en intensjonsavtale ikke er aktuell. For å være ærlig så sluttet jeg å lese om dette allerede tidlig i mai”. Videre uttalte han at “hvis det er dette du skal skrive, så tror jeg ikke at jeg vil snakke med deg. Jeg leser ikke Bodø Nu som et sannhetsvitne i denne saken” (Jensen, 2018, 11. september).

Avsløring av sponsoravtale

Markus Rask Jensen fra Bodø Nu kontaktet Raade for å høre om SK hadde signert en avtale med Danny Hayes og hans firma Geddes Labs. Raade svarte nei. Uvitende om at journalisten allerede hadde avtalen i hende – det er uvisst når han fikk denne, da dette ikke kommer frem i mediene. Dermed ble overskriftene *Her er Danny Hayes-avtalen som Stormen sjefen sa ikke eksisterte* (Jensen, 2018, 31. august).



Bilde 3: Skjermdump fra artikkel om avtalen mellom Geddes Labs og SK (Bodø Nu, 2018, 31. august).

Som det fremkommer i avtalen, ble det ikke stilt noen store krav fra Geddes Labs til SK, annet enn sponsor-profilering, lån av møterom og bruk av SK sin adresse. For dette skulle SK få 1,3 millioner i sponsorinntekter årlig. Raade var spesielt opptatt av at avtalen på ingen måte skulle ha noen bakside for SK. Det var også lagt inn en klausul på at avtalen kunne termineres innen to måneder (Helness & Aasheim, 2019).

Raade uttalte til Bodø Nu at:

Hvis denne avtalen hadde vært gyldig, hvis man hadde satt seg ned med et forhandlingsbord med jurister til stede og lagd en ordentlig avtale... Der og da, så anså jeg at å signere den lappen som ble lagd ganske kjapt ikke var en risiko for Stormen. Den risikoen var lik null. [...] Styreleder Odd-Tore Fygle er informert. Han er også informert om at det dokumentet som du har, ikke er en gyldig avtale. (Jensen, 2018, 31. august)

Ordføreren uttaler seg om sponsoravtalen

I formannskapsmøtet den 30. august 2018 avviser ordføreren at det forelå en sponsoravtale mellom Danny Hayes og SK. Hun sa følgende om saken:

Det at ordfører, og dermed også formannskapet, ikke har fått riktig informasjon er selvsagt uakseptabelt. Jeg har bedt styreleder om en grundig redegjørelse for dette, og vil også sørge for at bystyret får samme informasjon i neste møte den 13. september. (Bergundhaugen, 2018, 31. august).

Overskriftene ble derfor en krass uttalelse fra ordføreren med formuleringen “Ordføreren om hemmelig Hayes avtale: – Helt uakseptabelt!” (Antonsen, 2018, 31. august).

Styret gir en skriftlig advarsel til direktøren

Fygle trakk seg som styreleder fra SK en uke før redegjørelsene i bystyret (Jensen, 2018, 5. september). 12. september 2018 innkaller styreleder Gaustad sammen med kommunikasjonssjef i kommunen, Tord Berthinussen, mediene til pressekonferanse angående Raades håndtering av Hayes-saken. Pressekonferansen ble direkteendt på NRK Nordland, og alle lokale medier var til stede.

Gaustad, som ikke ville gå inn på hva som kunne vært gjort annerledes, sa følgende om situasjonen:

Raade får en skriftlig advarsel for håndteringen av sponsoravtalen med Geddes Labs, og styret har fortsatt tillit til direktøren. Raade har ikke mistet noen av sine fullmakter. Advarselen går på håndtering av den mulige avtalen med Geddes Labs, og vi mener håndteringen kunne vært gjort annerledes. (Martinsen et al., 2018, 12. september)



Bilde 4: Skjermdump fra artikler med Gaustad og Raade (Bodø Nu og Avisen Nordland).

Under pressekonferansen stiller journalist Markus Rask Jensen følgende spørsmål:

“Hva er begrunnelsen for at dere går offentlig ut med at dere gir en skriftlig advarsel – er ikke dette en personalsak?”

Styreleder svarer: “Vi mener dette er et offentlig vedtak.”

Markus Rask Jensen: “Tilbake til dette med at dere går offentlig ut – er det formelt korrekt å gå ut med sånt?”

Styreleder svarer: “Ja”

Markus Rask Jensen: “Det har vært en uke med usikkerhet til Raades framtid i Stormen, føler dere at styret kunne håndtert dette på en måte som har bidratt til mindre usikkerhet? Hva blir Raades rolle framover?”

Styreleder svarer: “Vi kommer til å gjøre en evaluering av oss selv om hvordan vi håndtert saken og vil ta eventuell lærdom”.

Informasjonen er hentet fra pressekonferansens direktesending på NRK Nordland (Martinsen et. al., 2018, 12. september).

I en pressemelding fra Bodø kommune kommer det frem at Raade ikke godtok den skriftlige advarselen. Hans advokat Kristin Hammervik ville ikke kommentere saken ytterligere ettersom dette var en personalsak. Raade gikk heller ikke videre med en juridisk prosess (Bodø kommune, 2018, 11. oktober).

Journalist Rune Nilsen mener denne saken burde vært løst på bakrommet, og kan fort bli en juridisk “orkan” i ettertid. Han skrev:

Allerede etter forrige styremøte var det innlysende at Stormen-styret hadde mistet grepet om situasjonen. Dagens seanse både bekreftet og forsterket dette inntrykket. Styremøtet var lukket fordi det handlet om en personalsak. Men det stopper ikke styret fra å offentliggjøre at de har gitt Raade en skriftlig advarsel. Dette er i beste fall uklokt, i verste fall grunnlag for en rettslig prøving. (2018, 12. september)

Videre skrev Nilsen at styret ignorerte Raades ønske om å holde den skriftlige advarselen internt, ettersom dette dreide seg om en personalsak. Styret har håndtert denne saken på en dårlig måte hvor det meste har gått galt. "Igjen, styret legger opp til et høyt spill. Innsatsen på bordet øker for hver dag som går, og det uten at det er på plass en ny styreleder. Og hvem vil takke ja til å overta denne tikkende bomben?" (Nilsen, 2018, 12. september).

Analyse og diskusjoner

Danny Hayes-saken vil vi i utgangspunktet karakterisere som en "fillesak" som har fått unødvendig mye plass i mediene. Hvordan kan en liten "fillesak" bli så stor og skadelig? Denne saken handler i hovedsak om mediehandtering, og dermed vil analysen også omhandle det.

Mediedekning

Mediedekningen til SK og Danny Hayes viser parallell stigning innenfor samme periode, og derfor en god indikator på at de i stor grad påvirket hverandre og dominerte mediebildet.

Mediehandtering

Det sentrale for vår problemstilling er spesielt å se på eier, styret og leders håndtering og påvirkning i denne saken.

Eier

Det ble kjent at ordføreren uttalte at det var "helt uakseptabelt" at hun ikke hadde blitt orientert om intensjonsavtalen. Utspillet kan se ut til å bli et vendepunkt i saken. Dette er kraftig kritikk å gi fra en ordfører, med den makt hun innehar, og derfor en naturlig føring for et etterspill og en vending i saken. Mediene hevdet at behovet for å fordele skyld ble større, og Raade var den eneste som fikk sanksjoner etter Hayes-saken. Gjennom teori kan vi underbygge påstanden om skyldfordeling: "Når journalister oppdager kritikkverdige forhold i en organisasjon, vil de uten unntak umiddelbart lete etter en syndebukk" (Cappelen, 2014). Media bekreftet at Danny

Hayes-saken utviklet seg til å bli en “heksejakt”. Uttalelsen til ordfører kan være berettiget ut fra omstendighetene, men de kan signalisere et ufullstendig samarbeidsklima mellom styret, eier og ledelsen. Den ufullstendige informasjonen fra Raade til Fygle, og deretter til ordfører, burde blitt oppklart internt, og ikke gjennom media: Manglende intern kommunikasjon!

Styreleder Fygle trakk seg neste dag. Ubesvarte spørsmål blir dermed hengende i offentligheten over en liten periode. Svar på hvem som sa hva, og hvilken informasjon som var gitt mellom styreleder og ordfører. Søken etter svar holder mediene engasjert, og på så måte liv i saken.

“30. august sa rådmannen at en Hayes-avtale aldri har vært aktuell. 13. juni sa han det motsatte” (Jensen, 2018, 11. september). Eier, på lik linje med resten av næringslivet, avviste sine tilknytninger til Hayes. Benektelsen kan vitne om en form for feighet fra eier – noe som kan ha ført til at intensjonsavtalen med SK ble mer “farlig” framstilt i mediene enn nødvendig. Det foreligger liten grad av støtte fra eier, heller det tvert motsatte ved å rette pekefingeren bort fra seg selv om mot sitt eget kommunale foretak. Det er vel ikke kritikkverdig å foreta møter, eller inngå intensjonsavtaler som kan gi økt verdiskapning i regionen?

Man kan anta at befolkningen opplever rådmannen som lite troverdig når han benekter tidligere uttalelser. Videre sier rådmannen at “hvis det er dette du skal skrive, så tror jeg ikke at jeg vil snakke med deg. Jeg leser ikke Bodø Nu som et sannhetsvitne i denne saken” (Jensen, 2018, 11. september). Med et avvisende svar til mediene fremstilles han som lite ydmyk og ansvarlig. Cappelen (2014) presiserer at en leder som evner å være ydmyk, ærlig og ansvarlig kan snu en dårlig omdømme-sak over i en mer positiv skala.

Mediene undersøkte Hayes nærmere i ettertid og bekrefter at det finnes dokumentasjon på at det eksisterer et pengesterkt nettverk rundt Hayes, og som var med i planene for Bodø (Helness & Aasheim, 2019). Både eier og næringslivet burde nyansert bildet mediene skapte. Hvordan ville situasjonen blitt dersom Raade takket nei til 1,3 millioner kroner, og det viste seg at mulighetene for sponsorstøtten faktisk var realistisk?

Leder

Det ble kjent at Raade ikke var utfyllende nok i sin forklaring om intensjonsavtalen; det er uheldig for sakens utvikling. Raade burde vært forberedt på at journalister vet mer enn man er

klar over, og vil bruke denne kunnskapen til å teste Raades ærlighet og åpenhet. Cappelen skriver at:

Ved å gi inntrykk av at de vet mindre enn de gjør, kan journalister kompromittere talspersoner i omdømmeskadelige saker. Her ligger et av de store risikomomentene ved slike saker. Fristes du da til å holde vesentlig informasjon tilbake, fordi du tror at journalisten vet så lite at hun kanskje slipper taket i saken, har du straks malt deg inn i et hjørne. (2014)

På denne måten lyktes journalisten, og saken gikk over til å bli en avsløringssak. Noe som teorien definerer som en langt sterkere sak enn de i utgangspunktet hadde (Cappelen, 2014). Dette ble også en utløsende faktor for mediebildet i ettertid.

Styret

Styreleder Gaustad avkreftet ikke spørsmålet om flere “hoder vil rulle” i neste styremøte. Det kan tyde på at hun skapte både usikkerhet og spekulasjoner internt og ikke minst hos journalistene. Engasjerte journalister betyr flere ressurser som bidrar i mediedekningen, og omfanget og saken vokser.

Personalsak på direktesendt TV

“Dette er en personalsak, derfor kan vi ikke kommentere”, er et konsekvent svar fra de aller fleste ledere på spørsmål fra mediene som berører ansatteforhold. Ifølge god mediehåndtering mener vi også at dette er et korrekt svar å gi.

Det ble kjent at Raade sin skriftlige advarsel ble offentliggjort av styreleder og kommunikasjonssjef i Bodø kommune. Advarsler er ikke direkte lovregulert, men behandlingen rundt den er å betrakte som en personalsak. En offentlig kringkastelse av Raades advarsel kan i arbeidsrettslig forstand være et brudd på fortrolighet og lojalitetsplikten overfor Raade. I et teoretisk perspektiv blir dette omtalt som en alvorlig sak, og dermed vil en dårlig håndtering av saken være særlig truende for omdømmet – og i ytterste konsekvens føre til en omdømmekrise (Cappelen, 2014). Det faktum at styreleder også hadde med seg en representant fra kommunen, med faglig bakgrunn innen kommunikasjon, gjør mediehåndteringen mer uforståelig.

Flere journalister stilte seg kritisk til styrets kringkasting av personalsaken. Styreleder motargumenterte med at “vi mener dette er et offentlig vedtak” (Martinsen et al., 2018, 12. september). Vi finner ingen teoretisk argumentasjon som kan belyse hva styreleder mener med at en skriftlig advarsel er et offentlig vedtak. Dersom det er slik at hun egentlig mente at dette var av “offentlig interesse”, finner vi det mer forklarende. Derimot er det uheldig at en styreleder i en så alvorlig sak ikke formulerer seg korrekt eller setter seg godt nok inn i fagterminologien.

I omdømmets lys vil vi anse dette som en svært kritikkverdig mediehandtering av styret. Vi er også i gråsonen på å kunne karakterisere dette som bruk av hersketeknikk, med "voksen kjøft" som virkemiddel.

Styret opptrer på en måte som avviker fra teoriens grunnfundament på god ledelse (se kap 2.3). Mens dårlig ledelse kan skade, vil god ledelse ha “monumental effekt på omdømmet og merkevaren til en virksomhet [...] Det er flere grunner til at gode ledere og riktig ledelse har positiv effekt på omdømmet. Stikkordene for suksess er et godt rykte, som henger sterkt sammen med **hvordan lederen opptrer og behandler sine ansatte**”, hevder Kristiansen (2022, 22. november).

Styrets opptreden overfor Raade som ansatt må antas å ha vært svært belastende for han som privatperson. Både under håndteringen av saken, men også i ettertid. Det er ingen tvil om at mediehandteringen fra styret i "advarsel-saken" har skadet omdømmet til SK. I hvor stor grad omdømmet er skadet, beror på flere forhold. I den sammenheng vil vi reise følgende spørsmål: Hvordan opplevde de øvrige kollegene behandlingen Raade fikk? Skapte dette intern frykt? Hva med attraktiv arbeidsplass? Hvordan oppleves Bodø kommune som arbeidsgiver? En direktør med en advarsel hengende over seg, hva gjorde dette med befolkningens stolthet til SK? Eller sett fra en annen side, hva tenkte egentlig folk utenfra når de så Raade få en advarsel på TV? Kan det være at medmennesket våknet – at de synes dette var urett og en uverdigg behandling? Kanskje ble medlidenheten til Raade større enn kritikken styret hadde til han?

Banet vei for ansattes mediehåndtering?

Kan mediehåndteringen til styret være en medvirkende årsak til at øvrige ansatte har benyttet seg av mediene for å varsle om kritikkverdige forhold på sin egen arbeidsplass, at mediestrategien til de ansatte ubevisst ble etablert av toppledelse og eier? Styrets behandling av personalsaker får en kort vei før den treffer offentligheten. Da er det ikke så urealistisk å tenke at veien til mediene blir minst like kort for øvrige ansatte. Har styret banet vei for offentlige “skittentøysvasker” i det kommunale foretaket?

Avslutning

Etter en grundig gjennomgang av et omfattende datamateriale om Danny Hayes - hva sitter vi egentlig igjen med?

- En sak som har vokst seg ut av alle proporsjoner som en direkte konsekvens av dårlig mediehåndtering fra alle parter – eier, leder og styret. Ansvarsfraskrivelse og uttalelser fra eier var i stor grad med på å styre den offentlige debatten både i retning og tid. Vi anser ikke dette som kritisk for mulig omdømmetap, men heller en utløsende faktor og forklaring på hvorfor saken ble mer omfattende enn nødvendig.

Mediehåndteringen fra styret er svært kritikkverdige sett i lys av omdømmet, om ikke på grensen til å være en omdømmekrise for SK. En personalsak bør aldri behandles i det offentlige rom. Journalist Nilsen mener også at denne saken burde vært løst på bakrommet (2018, 12. september).

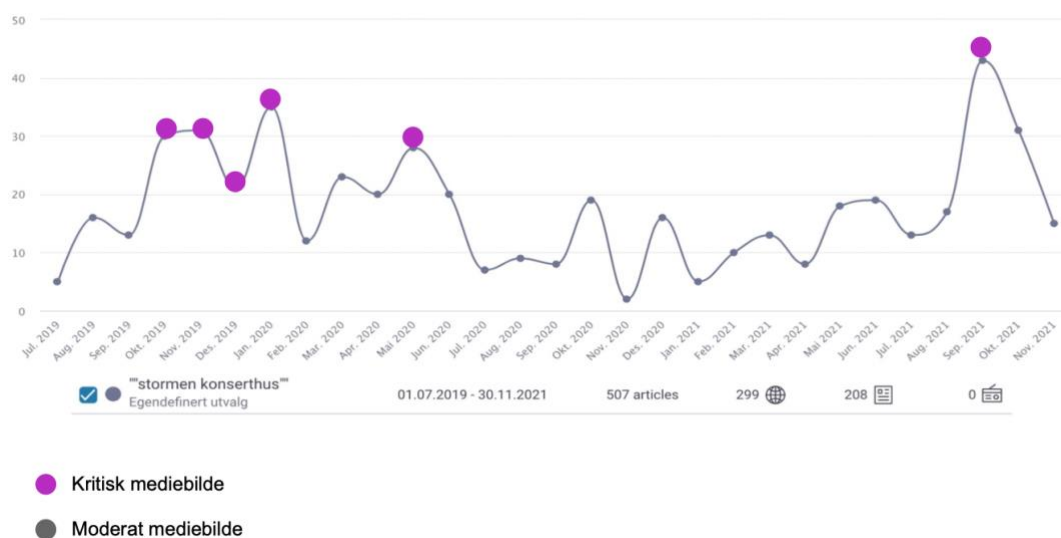
Vi reiser også spørsmål til hvorvidt styrets mediehåndtering kan ha påvirket de ansattes bruk av medier i ettertid. Danny Hayes-sakens viktigste faktorer som truet omdømmet, har vi oppsummert i figuren under.

	Ansvar/ Rolle	Handling/ mediehåndtering	Omdømmet
00	Næringsliv, leder og eier	Feighet, avsløring og kritikk fra ordfører	Utløsende faktor: Næringsliv og eier benekter forretningsmessig relasjon til Hayes, avslørings-sak av Raade, sammen med ordførers uttalelser utløser en tilsynelatende heksejakt på Raade. Mulig medvirkende og utløsende faktor for vendingen i saken og omdømmetap.
01	Styreleder	Styreleders håndtering av personalsak -advarsel til Raade	Mediehåndteringen fra styreleder er høyst kritikkverdigg, og svært skadeligg for omdømmet
02	Styreleder	Ansattes forhold til media	Styreleder framstår som et dårligg forbilde overfor de ansatte i mediehåndtering. Noe som kan bli en trussel for omdømmet i framtidigg konfliktsaker

Figur 16: Ringvirkninger for ledelsen, styret og eiers mediehåndtering og handlinger.

4.4 Varslerssak og interne konflikter

Mediedekning



Figur 17: Oversikt over mediedekningen av SK i perioden juni 2019 - november 2021 (Retriever, 2023).

Grafen viser tidslinjen for mediedekningen i perioden oktober 2019 - september 2021. Vi har markert de månedene hvor mediebildet var preget av interne konflikter, og vi ser at antall saker også stiger i de samme månedene. Interne konflikter begrenses til å gjelde mediasaker som omhandler konflikter mellom ledelsen og ansatte. Videre omtalt som **varslersaker**. Den kritiske, og mest omfattende pressdekningen var i månedene oktober 2019 til januar 2020. Etter grundig gjennomgang av data er mai 2020 og september 2021 to perioder hvor mediebildet også blir preget av interne konflikter. Et dypere dykk i varslingssakene gir oss

noen hovedpunkter som vi vil skissere opp, for deretter gjøre et utvalg for analyse og diskusjoner.

Hovedpunkter

Fram til oktober 2019

- Tre styreledere på tre år, når ny styreleder Arild Olsen tiltrer i oktober 2018. Hans viktigste oppgave ville være “å få ro i rekkene og bygge opp tilliten til Stormen Konserthus” (Grønmo, 2018, 23. oktober).
- Raade trapper ned fra direktørstillingen til program- og utviklingssjef (Grønmo, 2019, 6. mars).
- Tre direktører på fire år, når Olsen går inn som ny direktør i juni 2019.

Oktober 2019 - januar 2020

- Ansatte går hardt ut mot toppledelsen i mediene.
- Etter krav fra en av fagforeningen ble det vedtatt av styret 6. november 2019 å gjennomføre en ekstern konfliktkartlegging (Stormen Konserthus, 2019, 6. november).
- Økonomi- og administrasjonssjefen mister personalansvaret for de ansatte i resepsjonen og arrangementsavdelingen, mulig etter press fra fagforeningene (Johansen, 2019, 22. oktober).
- Jubileumsfest med invitasjon til alle fast ansatte (om lag 40), bare fem personer dukket opp (Skogheim, 2019, 25. november).
- Direktøren Olsen må gi en redegjørelse for bystyret angående konfliktene i konserthuset (Jystad, 2019, 5. desember).
- En ansatt leverer inn et omfattende varsel på Olsen, på bakgrunn av uttalelsene i bystyret en uke før (Jensen, 21.12.2019, 21. desember).
- Olsen innkalles til kontrollutvalget. Bakgrunnen var konflikter og uro som mediene hadde avdekket den siste tiden (Grønmo, 2020, 15. januar).

Mai 2020

- Resultatene fra konflikt-kartleggingen er klare. Det avdekkes flere brudd på arbeidsmiljøloven av ledelsen (Stenberg, 2020, 7. mai).

- Den nye direktøren, Rasmus Adrian, beskylder mediene for å ha skapt et unyansert bilde av konfliktene i SK (Anda, 2020, 4. mai).

September 2021

- Den nye kommunikasjonssjefen opptrer angivelig med trusler, høylytt oppførsel og hvite løgner overfor media. Dette er bare en måned etter at hun tiltrådte sin stilling. “Stormens mediehandtering er så dårlig at jeg vet ikke om jeg skal le eller gråte”, skrev Stenberg i Bodø Nu (2021, 16. september).

Ansatte går hardt ut mot ledelsen

Med nytrappende direktør Olsen, publiseres to artikler som beskriver et urovekkende miljø i konserthuset. Bodø Nu intervjuet tre av de ansatte som av frykt for represalier ønsket å være anonyme. “Noen ansatte i Stormen melder nå om svært dårlige arbeidsforhold, fryktkultur, hersketeknikker fra toppledelsen og kritikkverdige forhold på arbeidsplassen” (Johansen, 2019, 22. oktober).

De verdsatte sine kollegaer og følte selv at de gjorde en god jobb, “men noen få gjør at det ikke er noe trivelig å være der. Når mange ansatte går rundt og har vondt i magen og gråter på jobb, da er det på tide å gjøre noe”, sier en tredje ansatt (Johansen, 2019, 22. oktober).



Bilde 5: Skjermdump fra artikler om varslingssakene i SK (Bodø Nu, 2019).

To ansatte leverte en bekymringsmelding til fagforeningen. Meldingen omhandlet økonomi- og administrasjonssjefen. Meldingen gikk ut på at lederen angivelig hadde skjelt ut ansatte til tårer, og det opplevdes som en gjengjeldelse etter innlevering av avviksmeldinger eller varsel om andre kritikkverdige forhold. En av de ansatte uttalte følgende:

Arild er ekstremt opptatt av å legge lokk på det han mener ikke passer. Mange av de ansatte har mistillit til fungerende direktør og vegrer seg for å benytte seg av avvikssystemet, da de frykter det vil få negative konsekvenser for den som melder ifra... det er oppsiktsvekkende at slik oppførsel av en administrasjonssjef åpenlyst godtas av fungerende direktør. Dette over en periode på over seks måneder og med gjentagende muntlige varsler om forholdene”. (Johansen, 2019, 22. oktober)

En av varslerne fortalte at:

Slike hendelser skaper en frykttkultur for å varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, og å benytte seg av de korrekte instansene (f.eks. sitt fagforbund) når man er rådvill vedrørende egen eller andres forhold på arbeidsplassen. Som en konsekvens går varslere med redsel for gjengjeldelse i form av verbale skyllebøtter («refs» etter møter eller avviksmeldinger), utfrysning (sjef setter ut rykter om baksnakking og gjør ansatte usikker på sine egne kollegaer) og endringer i psykososialt miljø (jevnlig kontroll av ansattes fysiske arbeidsmiljø, sender vekk kolleger eller lytter til samtaler når de går forbi). (Johansen, 2019, 22. oktober)

Direktøren hadde angivelig oppfordret de ansatte til å sladre på hverandre og “lidenskapen for kultur blir overskygget av at de ansatte gråter på jobb, sykemelder seg og føler seg overvåket når de snakker med hverandre”. De ansatte fryktet at Olsen skulle fortsette som styreleder, og at de hadde liten tillit til ham. Den manglende tilliten ble begrunnet med Olsens lederstil gjennom detaljstyring, fravær av kommunikasjon og hvordan han ukritisk benyttet seg av mediene (Johansen, 2019, 22. oktober).

Stormen er kjent for å levere kvalitet i alle ledd. Tiltakene som Olsen setter i gang nå, forringer denne kvaliteten. Vi trenger en toppleder som brenner for kulturlivet og som

lytter til og tar vare på oss ansatte, slik at vi kan gjøre jobben vår best mulig... Det var et kulturhus på toppnivå. Det endret seg over natta.

Dette sa en ansatt i SK til Bodø Nu om tiden før Arild Olsen kom inn som direktør (Olsen & Njaas, 2021, 16. september).

Selv om det kom mye kritikk rettet mot ledelsen fra de ansatte i SK, var det ikke alle som kjente seg igjen i påstandene som varslerne delte med mediene. To ansatte gikk dermed til Bodø Nu og fortalte at de ble sjokkerte da de leste om varslingene. "Dette er ikke min arbeidsplass", uttrykte dem. De følte seg både sett og hørt av administrasjonssjefen og Olsen, samt at de opplevde dem begge som utelukkende positive (Skjelvik, 2019, 23. oktober).

Direktør Arild Olsen må forklare seg for bystyret

5. desember 2019 gir Olsen en redegjørelse til bystyret om konfliktene i konserthuset. Olsen begrunnet konflikter og uro med at de ansatte var misfornøyde fordi de har mistet flere personalgoder. Dette gjaldt blant annet fribilletter og rabatter i baren (Jystad, 2019, 5. desember).

77.19 Personalgoder

Votering: Enstemmig

Vedtak:

Styret ber administrasjonen om:

1. At det innføres like personalgoder i Stormen Konserthus KF som i Bodø kommune for øvrig.
2. At goder utover det Bodø kommune har avvikles
3. Goder som identifiseres innføres eller avvikles straks de er identifisert

Bilde 6: Skjermdump fra styreprotokoll (Stormen Konserthus, 2019, 6. november).

En måned tidligere ble det vedtatt endringer av personalgoder for ansatte av styret i SK.

Etter at Olsen hadde forklart seg for bystyret ble det innlevert et omfattende varsel på Olsen fra en ansatt i SK. Ifølge mediene omhandlet varslet blant annet Olsens uttalelser i bystyret. Ettersom SK var inne i en ekstern granskning av arbeidsmiljøet på dette tidspunktet, ble

varselet levert til Stamina Bedriftshelsetjeneste, dermed ble ikke varselet stående – men brukt i kartleggingen (Jensen, 2019, 21. desember).

Kontrollutvalget innkaller direktøren

Konfliktene og uroen som mediene hadde avdekket, var bakgrunn for at kontrollutvalget innkalte Olsen til et møte 15. januar 2020. Olsen forklarte til kontrollutvalget at de hadde avdekket brudd på skatteloven, regnskapsloven, arbeidsmiljøloven og alkoholloven. Stormen skal ha brutt norsk lov gjennom en årrekke. “Nå skal vi rydde opp i dette”, bedyret Olsen (Grønmo, 2020, 15. januar).

Raade svarte ut påstandene til Olsen med følgende:

Vi har benyttet intern fagkompetanse, jevnlig rapportering til styre og eier samt årlig gjennomgang med kontrollkomiteen. Vi har også benyttet Bodø kommune sin kompetanse på regnskap, HR og revisjon. Det har aldri kommet noen alvorlige anmerkninger på hvordan Stormen Konserthus har blitt driftet. Det er hva jeg har forholdt meg til. (Grønmo, 2020, 15. januar)



SKAMMENS HUS: Stormen konserthus har plassert Bodø på det internasjonale kartet, men det som skjer nå er intet mindre enn en skandale. Foto: Sondre Skjelvik

– Nå blir tidligere og nåværende ansatte henrettet uten et snev av rettergang.

MENING: Striden rundt Stormen har utviklet seg til en farlig farse hvor norsk lov blir ofret på et politisk alter.

Arild innrømmer lovbrudd i Stormen: - Vi har hatt store utfordringer i flere år



1 / 2

Direktør i Stormen, Arild Olsen, informerte onsdag kontrollutvalget om at Stormen i flere år har drevet i strid med lovverket. Foto: Helge Grønmo

Bilde 7: Skjermdump fra artikler (Bodø Nu, 2020, 18. januar / Avisa Nordland 2020, 15. januar).

Tidligere økonomi- og administrasjonssjef Grete Ingebrigtsen svarer også Olsen gjennom en e-post til Avisa Nordland:

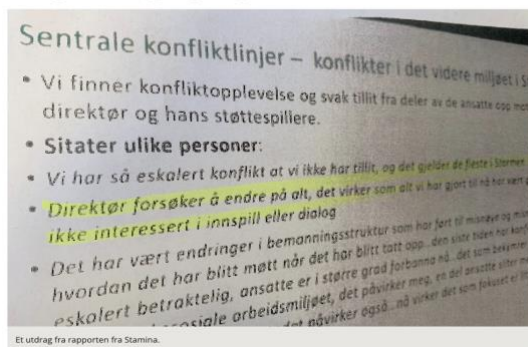
Jeg kjenner ikke saken annet enn det som er referert i media. Jeg stiller meg totalt uforstående til brudd på regnskapslov og skattelov. Det var en betydelig jobb som ble gjort med prosesser med ansatte og fagforeningene, ledelse, styret og Bodø kommune. Det ble bygget opp gode kontroll- og rapporteringssystemer. Brudd på skatteloven er helt uforståelig all den tid Stormen Konserthus ikke er skattepliktig som et kommunalt foretak. Jeg har ingen kommentarer utover at det er trasig å se at det er blitt slike konflikter i Stormen. (Grønmo, 2020, 15. januar).

Mediene forsøkte i lang tid å få dokumentasjon på de lovbruddene som Olsen hevdet ledelsen hadde utført over flere år. De fikk ingen dokumentasjon, og det ble heller aldri presentert noe håndfast overfor kontrollutvalget.

Resultatene fra konfliktkartleggingen er klar – arbeidsmiljøloven er brutt av ledelsen

Etter gjentatte forsøk på innsyn i konflikt-kartleggingen, fikk mediene omsider tak i deler av rapporten. Den ble publisert i AN 7. mai 2020. Artikkelen avdekket hovedtrekkene fra den omstridte rapporten. Ansatte uttrykte i rapporten at de «gruet seg til å dra på jobb», «arbeidstilsynet burde stenge ned hele Konserthuset» og de ga uttrykk for frykt overfor ledelsen ved konserthuset, skrev journalist Espen Bless Stenberg.

AN har fått tilgang til ukjent Stormen-rapport: * Lovbrudd * Konflikter * Ansatte gruer seg til å gå på jobb



Bilde 8: Skjermdump av artikkel vedr. konflikt kartleggingen (Avisa Nordland, 2020, 7. mai).

Rapportens dom var klar: flere brudd på arbeidsmiljøloven av toppladelen. “Vi finner konfliktopplevelse og svak tillit fra deler av de ansatte opp mot spesifikt direktør, og hans støttespillere”, skriver Stamina Bedriftshelsetjenesten i rapporten (Stenberg, 2020, 7. mai).

Sitater fra ansatte hentet fra rapporten:

- “De ansatte går rett fra møter og snakket skitt bak ryggen”
- “Total illojalitet, det er belastende for ansatte”
- “Krise i forhold til arbeidsmiljø”
- “Direktør skal gjøre for mye på for kort tid”
- “Jeg er i overlevelsesmodus nå, tanker om jobben trenger seg på i fritida”
- “Det er et skille mellom “gulvet” og “fjerdeetasjen””
- “De ansatte er nå sliten»
- “Anerkjennelsen for arbeidet mangler”
- “Jeg er ikke fornøyd med verdiene ledelsen gjenspeiler”
- “Det ble så belastende at jeg ble sykmeldt”
- “I det siste har jeg begynt å grue meg til å gå på jobb”

Stamina Bedriftshelsetjeneste beskriver mennesker i kultursektoren på følgende måte: “Kulturarbeidere er kritiske og setter høye krav til seg selv og andre. Dermed er det lav takhøyde for feil, og det oppstår kritikk og i verste fall er folk ufine mot hverandre.” Fare for omdømmetap ble også nevnt i rapporten (Stenberg, 2020, 7. mai).

Stormens mediehåndtering - en dårlig start for den nye direktøren

Før resultatene fra konfliktkartleggingen forelå, uttalte Adrian at han kjente til konfliktene som var i SK, og hvilke utfordringer som ville møte han. “Jeg har stor tiltro til at dagens ledelse skal få ryddet opp. De håndterer situasjonen. Og så tenker jeg at det blir et nytt kapittel i Stormens historie når jeg starter 1. mai. Jeg er opptatt av å se framover, og ikke bakover”, sa Adrian (Grønmo, 2020, 20. januar).

Nytroppende direktør lar seg intervjuet i Avis Nordland fire dager ut i arbeidsforholdet. Han uttrykte at SK var et flott bygg med et rikt kulturprogram, og det gjorde han derfor trist å se at det likevel hadde fått så mye kritikk. Han mente at Avis Nordland ikke tegnet et riktig bilde av SK. “Ja, det er tegnet et unyansert bilde. Det må jeg si. Det virker som at avisen har hatt en dagsorden som ikke har vært rett til det å dekke Stormen. Det håper jeg selvfølgelig kan bli annerledes fremover”. Journalisten spør han om det ikke bør være slik at “når det skjer kritikkverdige forhold innad i et kommunalt foretak, er det ikke da medier sin oppgave å omtale det?”. Rasmus svarer: “Jo, det er helt korrekt.” (Anda, 2020, 4. mai).

Stormens mediehåndtering – en dårlig start for kommunikasjonssjefen

1. august 2021 ble det ansatt en kommunikasjonssjef i SK. Vedkommende har lang og bred erfaring innenfor kommunikasjonsbransjen og er tidligere journalist.

En måned inn i den nye jobben publiserer Bodø Nu en sak med overskriften: “Stormens mediehåndtering er så dårlig at jeg vet ikke om jeg skal le eller gråte”. Formuleringer som hårreisende, trusler, høylytt oppførsel og hvite løgner ble flittig brukt av lokale medier de påfølgende dagene (Stenberg, 2021, 16. september).

Da saken “24 personer har sluttet i Stormen etter at Arild Olsen kom inn som styreleder – 12 av disse siden den nye direktøren kom inn” skulle slippes, oppsto det en panisk stemning på kommunikasjonskontoret til SK, hevder redaktør Stenberg (Stenberg, 2021, 16. september).

Saken som lå i redaksjonen og ventet på tilbakemelding fra ledelsen i SK, inneholdt anonyme uttalelser fra flere tidligere ansatte. I disse ble det hevdet at konserthuset endret seg over natta

da Olsen kom inn som styreleder, og at de tidligere ansatte ikke hadde særlig tro på at situasjonen var så mye bedre nå (Olsen, 2021, 16. september).

Videre skrev redaktøren skrev følgende:

Dette er ikke mindre enn hårreisende. Alle som har hatt befatning med media i Norge, skjønner at det er et dumt trekk å true med advokater for å stanse en kritisk artikkel. Interessen for å publisere en kritisk artikkel blir desto større. Mistanken mot foretaket blir selvfølgelig langt høyere når det i panikk trues med advokater og rettslige skritt. (Stenberg, 2021, 16. september).

Spørsmålene mediene ønsket tilbakemelding på fra ledelsen i SK, omhandlet deres synspunkter og forklaring på oppsigelsene og omorganiseringen. De stilte også spørsmål om de ansatte hadde blitt beordret til å signere taushetsplikter eller fått betalt for å tie (Olsen, 2021, 16. september).

SK begrunnet manglende svar med at svarfristen var for kort. To dager senere var henvendelsen fortsatt ubesvart, og mediene ble invitert til pressekonferanse. "I tillegg velger de å forsøke å ta luven av hele vår kritiske artikkel ved å invitere hele medie-Bodø inn til pressekonferanse, der de får stå og fortelle sin egen versjon, i stedet for å svare på våre konkrete spørsmål" (Stenberg, 2021, 16. september).

På bakgrunn av den siste tids henvendelser fra pressen hvor det verserer gamle historier omkring arbeidsmiljøet på SK, ønsker vi å invitere til pressekonferanse kl. 14.30. Åpenhet er en av våre kjerneverdier i konserthusets strategi, og vi ønsker å lette på sløret om der vi har vært, hvor vi er i dag og hvor vi er på vei.

Sto det i invitasjonen til pressekonferansen (Olsen & Naas, 2021, 16. september).

De siste årene har det vært særdeles turbulent i Stormen Konserthus. Kanskje ledelsen, med eier Bodø kommune, burde se seg i speilet. Er det virkelig Arild Olsen og Rasmus Adrian som er de mest kompetente til å lede Nord-Norges kulturelle storstue? For meg begynner bildet virkelig å falme.

Skrev redaktøren for Bodø Nu (Stenberg, 2021, 16. september).

Analyse og diskusjoner

Det er flere elementer som er viktig å drøfte i analysen: Omdømmet blir truet av kritikkverdig ledelse og de konsekvenser dette medfører. I tillegg: Olsens uttalelser i det offentlige rom (ref. Bystyret og Kontrollutvalget). Sistnevnte faller innenfor både leders håndtering av ansatte, men også mediehåndtering som vil påvirke omdømmet. Til sist vil vi analysere mediehåndteringen til den nye direktøren og kommunikasjonssjefen.

Mediebildet

Den kritiske, og mest omfattende pressedekningen var i månedene oktober 2019 til januar 2020. Etter grundig gjennomgang av data viser vi også til at mai 2020 og september 2021, er to perioder som blir preget av interne konflikter.

Omdømmet

Av de seks viktigste dimensjonene i omdømmebygging av kommunale foretak er det særlig ledelse og arbeidsmiljø som står sentralt i varslersakene (Brønn, 2019, s. 164-165) .

Ansatte og medier

Hvorfor benyttet de ansatte mediene til å formidle interne konflikter om kritikkverdig ledelse? Vi forutsetter at de ansatte av egen fri vilje har tatt et valg om å uttale seg. Mange mener nok at det er en hensynsløs handling overfor egen arbeidsplass. Dersom ingen tidligere har tatt de ansatte i forsvar, vil vi være de første som gjør dette. Som drøftet tidligere i analyse fra Danny Hayes saken, begrunner vi med alle de funn som framstilles gjennom medier om eier, styret og leders egen mediehåndtering av personal- og konfliktsaker, samt gjentatte diskusjoner seg imellom og udokumenterte påstander.

Det er uheldig at vernet rundt de ansatte ikke var sterkt nok til å unngå at mediene ble deres allierte. God ledelse ville vært mer preventivt, og beskyttet det interne omdømmet. Slik at det totale omdømmet ikke ville blitt så utsatt for kritikk gjennom mediene fra ansatte, ifølge teori.

Varslersaker (dimensjon 5: arbeidsmiljø)

I varslersaker, hvor en eller flere ansatte går ut med offentlig kritikk, utvikler det seg ofte til sterkt omdømmeskadelige saker. Ledelsens legitimitet svekkes, og omdømmekriser kan raskt oppstå. Varslersaker blir kategorisert som alvorlige saker, og dermed en økt risiko for omdømmetap (Cappelen, 2014).

Med den teoretiske argumentasjon som bakgrunn kan vi konkludere med at varsler-saken til SK er alvorlig og kritisk for omdømmet. Med uttalelser fra ansatte om “svært dårlige arbeidsforhold, fryktkultur, hersketeknikker fra toppledelsen og kritikkverdige forhold på arbeidsplassen” og “mange ansatte går rundt og har vondt i magen og gråter på jobb” (Johansen, 2019, 22. oktober), rår det ingen tvil om at offentligheten anså arbeidsmiljøet som skadet.

Ledelse (dimensjon 2: ledelse)

Dårlig ledelse skaper en fryktkultur og mistillit oppstår. “Det er flere grunner til at gode ledere og riktig ledelse har positiv effekt på omdømmet. Stikkordene for suksess er et godt rykte, som henger sterkt sammen med hvordan lederen opptrer og behandler sine ansatte”, hevder Kristiansen (2022, 27. august).

Varslersakene fortalte historien fra innsiden av SK, og gjenspeilte at de ansatte følte seg dårlig behandlet og manglet tillit til ledelsen.

“Administrasjonssjefen skal også ha fortalt ansatte at andre ansatte, ledere og publikum/kunder opplever de som «negative» og at de baksnakkes av sine kolleger i gangene”, dette kan i stor grad dra paralleller til teoriens beskrivelse av giftig ledelse i kap 2.1. “Leder setter medarbeidere opp mot hverandre gjennom baksnakking”, omtales ofte som “Splitt og hersk” - metoden (Lai, 2015).

Ledelsen “lytter til samtaler når de går forbi” og oppfordrer de ansatte til å sladre på hverandre, uttaler en av varslerne til mediene (Johansen, 2019, 22. oktober). Detaljstyring og overvåking er også egenskaper som karakteriserer giftige ledere, ifølge Lai (2015).

De ansattes framstilling av direktøren og økonomi- og administrasjonssjefen beveger seg langt bort fra teorien, men også fra allmennhetens oppfatning av god ledelse. Med en knusende konflikt-kartleggingsrapport i tillegg i medier, burde ledelsen og eier tatt innover seg at

omdømmet til SK var hardt angrepet av seg selv gjennom påstått dårlig ledelse. «God ledelse har monumental effekt på omdømmet og merkevaren til en virksomhet.», mener lederutvikler Mats Kristensen (2022, 27. august). God ledelse betyr fornøyde ansatte i SK, som igjen blir viktige ambassadører. En leder med et målrettet fokus på omdømmebygging ville høstet frukter: styrket merkevare og omdømme, beholde ansatte og kvalitet i framtidige rekrutteringsprosesser. SK byttet derfor ut flere viktige omdømme verktøy med en uoversiktlig konfliktsituasjon som kanskje burde vært stoppet tidligere.

Samarbeidspartnere og sponsorer kan i slike saker gå tapt, da de ikke vil assosiere sin merkevare med et konfliktfylt konserthus. Dette er noe vi anser som en mulig konsekvens for SK, men dette forblir en udokumentert antakelse. Det foreligger lite informasjon om sponsorutviklingen som kan støtte dette. Et sponsorat vil ikke bare generere flere inntekter, men det er også en tillitserklæring å få fra næringslivet. Sponsorene ønsker å identifisere seg med SK, de er stolte og vil ved rett håndtering bli gode ambassadører. Aktivt arbeid med å innhente nye sponsorer kan være en fornuftig strategi i omdømmebyggingen til SK.

Tap av ansatte

Det ble kjent at resultatene fra konflikt-kartleggingen påpekte flere brudd på arbeidsmiljøloven utført av ledelsen. Ifølge Arbeidstilsynet vil et dårlig psykososialt arbeidsmiljø resultere i sykdom, sykemeldinger og tap av ansatte (Arbeidstilsynet. u.å).

Tap av ansatte kan se ut til at ble en konsekvens for SK også. “24 personer har sluttet i Stormen etter at Arild Olsen kom inn som styreleder – 12 av disse siden den nye direktøren kom inn” skrev Espen Bless Stenberg (2021, 16. september).

Teori viser til at ansatte som blir utsatt for destruktivt lederskap, sjelden forlater bedriften. Årsaken er ofte at de over tid opparbeidet seg et svekket selvilde (Olsen, 2022, lysark 42).

Vår antakelse er at ansatte i SK likevel valgte å forlate, til tross for konflikter. Årsaken kan tenkes å være at det ble foretatt en konfliktkartlegging som hevdet at det var toppledelsen som forårsaket konflikten. Dermed ble ikke det indre egoet hos enkeltmenneskene i like stor grad angrepet av ledelsen; det var mer et angrep på kollegiet eller fellesskapet. Mediene bidro også til å belyse saken i de ansattes favør, men i toppledelsen og omdømmets disfavør.

Stor utskifting av ansatte berører omdømmet direkte. For det første vil ansatte som forlater arbeidsplassen som en direkte følge av et dårlig psykososialt arbeidsmiljø, snakke, og dermed være dårlige ambassadører. For ledelsen er dette et element som kan skade omdømmet, og en situasjon de har liten eller ingen kontroll over. Et annet argument vil være at konserthuset utad oppleves som en lite attraktiv arbeidsplass når ansatte til stadighet slutter - noe som vil være negativt for omdømmet og merkevaren.

Teorien belyser at dårlig ledelse i kommunale foretak støter bort ansatte, og tiltrekker seg ikke nye, dyktige hoder. I tillegg mister ofte slike bedrifter nye eller eksisterende kunder og samarbeidspartnere (Kristensen, 2022, 27. august).

Arild Olsen uttalelser i bystyret – mediene overså en mulig avsløringssak

5. desember 2019 forklarte Olsen til bystyret at konfliktene bunnet i frafallet av personalgoder (Jystad, 2019, 5. desember). Det framkommer i styreprotokollen at personalgodene ble fratatt de ansatte 6. november 2019 – en måned før bystyremøtet (Stormen Konserthus, 2019, 6. november).

Styret og ledelsens reservasjon på 10 fribilletter i hver forestilling ble redusert til 4 seter. Dette var ikke noe som berørte de ansatte. Derimot ble det heller innført at de ansatte fikk nå mulighet til å kjøpe billetter til 50 prosent rabatt etter februar 2019, og tidligere betalte de full billettpris. Dette kan ansees for å bli tilført, og ikke fratatt en personalgode (Stormen Konserthus, 2019).

I varslingssaken fra oktober 2019 blir konfliktenes varighet hevdet å ha pågått “over en periode på over seks måneder og med gjentakende muntlige varsler om forholdene” (Johansen, 2019, 22. oktober). Dette betyr at konfliktene, ifølge de ansatte, startet allerede i mai 2019. Altså startet konfliktene sju måneder før de ansatte ble fratatt personalgodene. Hva er Olsens forklaring til dette? Våre funn viser at det ikke er en troverdig forklaring som ble gitt til bystyret, dersom fremstillingen som mediene gir, stemmer. Det måtte overnaturlige krefter til for at de ansatte skulle kunne forutse dette som lå langt foran dem i tid, for deretter la dette bli en utløsende faktor for konfliktene. Årsaken til konfliktene ble også hevdet å være noe helt annet enn bortfall av personalgoder, ifølge resultatene fra konflikt-kartleggingen.

Ettersom denne diskusjonen ikke er reist i mediene tidligere, foreligger det ingen avklaring fra Olsen til våre funn. En uttalelse på dette bør være gitt før man kan trekke konklusjoner i en oppgave som denne. Men vi vil likevel ta dette med i analysen som en ubekreftet påstand, da en slik uttalelse vil ha stor betydning for det interne omdømmet. Uttalelsen til Olsen i bystyret kan ha opplevdes som en neglisjering av konfliktene og det interne arbeidsmiljøet for de ansatte.

Dersom det er hold i vår påstand, skyver Olsen med dette konfliktene under teppet, med en villedende begrunnelse som ikke er sannferdig. Journalister kunne med noen få klikk på nettsiden til SK gjort samme funn som vår forskning viser. Ledelsen og omdømmet hadde da stått overfor en avsløringssak. Avsløringssaker gir mediene en sterkere sak enn de i utgangspunktet hadde, og vil være svært skadelig for omdømmet (Cappelen, 2014). Olsen burde opptrådt varsomt i en så konfliktfylt sak, og en grunnleggende forutsetning bør også være at uttalelser i bystyret er troverdige og kan etterprøves av offentligheten. Derimot er det positivt for omdømmet at uttalelsene i bystyret ikke ble til en avsløringssak.

Mediehåndtering

Kontrollutvalget

Overfor kontrollutvalget hevdet Olsen at han hadde avdekket brudd på skatteloven, regnskapsloven, arbeidsmiljøloven og alkoholloven. Stormen skal ha brutt norsk lov gjennom en årrekke (Grønmo, 2020, 15. januar). Med dette rettet Olsen kritikk av tidligere ledelse.

Vår forskning viser at det ikke har kommet frem noen form for dokumentasjon i ettertid som bekrefter eller avkrefter Olsens påstander overfor kontrollutvalget – foruten rapporten fra konfliktkartleggingen, som avdekker brudd på arbeidsmiljøloven under ledelse av Olsen. Alvorlighetsgraden i påstandene er så stor at dokumentasjon burde være et krav. Spekulasjoner og antagelser fører sjelden noe positivt med seg, verken i befolkningen eller hos mediene. God dokumentasjon ville styrket Olsens troverdighet i anklagene av tidligere ledelse.

Intensjonen fra Olsen ved å kritisere tidligere ledelse er vanskelig å kartlegge slik den fremstilles i mediene. Likevel er det et grep som ikke er til fordel for SK og de involverte lederne. Ut fra teori vet vi at en leders omdømme utgjør om lag 14% av organisasjonens totale

omdømme (Brønn, 2019, s. 97-99). Olsens påstander fikk tidligere ledelse til å reagere, og saken ble derfor holdt liv i – gjennom deres motsvar i mediene.

I teoridelen viser vi til at flere og flere ledere velger å bryte den uskrevne regelen om å ikke kritisere tidligere ledelse. Dette til tross for at det kan skade omdømmet og organisasjonen. Årsaken er at nyutnevnte ledere har et behov for å “trekke en linje i sanden”, slik at utfordringene i fremtiden ikke bærer med seg for mange “lik” fra forrige ledelse (Dagens Perspektiv, 2016, 23. mai). Dette kan være en mulig forklaring på hvorfor Olsen uttrykte seg slik han gjorde.

Bare fire dager etter at Olsen uttalte seg for kontrollutvalget, kom artikkelen *Stormen har skjendet ulovlig i et halvt år: – Dette tar seg dårlig ut.* (Arntzen, 2020, 24. januar). Det ble kjent at lovbruddet ble gjort under Olsens ledelse, videre ble også rapporten fra konfliktkartlegging lekket til mediene noen måneder senere. Den kartla flere lovbrudd på arbeidsmiljøloven. Mye kan tyde på at uttalelsen til Olsen i kontrollutvalget skapte en form for hevnlyst hos de ansatte. Alvorlige anklager burde vært dokumentert, og Olsen burde vært forberedt på reaksjoner og mulig hevn fra de ansatte. Det ville da vært en stor fordel for Olsen om han selv ikke var den eneste som hadde begått lovbrudd som kunne dokumenteres. I utgangspunktet en høyst unødvendig mediasak som satte troverdighet og tillit på prøve, både for Olsen og tidligere ledelse.

Ny direktør – Rasmus Adrian

Den nye direktøren anklaget mediene for å ha skapt et unyansert bilde av virkeligheten. Funn viser at Adrian tar et tidlig standpunkt i saken, og det er tydelig at han ikke forstår alvoret ettersom han selv sier at han “kan ikke forstå den negative omtalen som har vært” (Anda, 2020, 4. mai). Adrian burde orientert seg mer i en så alvorlig sak, før den ble drøftet i mediene.

Adrians mediehåndtering virker for oss lite gjennomtenkt. For det første anklaget han mediene. En god relasjon til mediene vil alltid være et "trumfkort" på hånden for framtidig omdømmebygging. I tillegg tar Adrian på seg jobben å fordele skyld, noe som var tiltenkt fagpersonell fra bedriftshelsetjenesten.

For det andre satte han tvil rundt de ansattes troverdighet i varslingssakene. Med de ansattes manglende tillit til Olsen er det nærliggende å tro at de ansatte håpet på mer forståelse og støtte

fra den nye direktøren. Som vi gjentatte ganger viser til i teori, er leders opptreden og behandling av ansatte avgjørende for et godt omdømme (Kristensen, 2022, 27. august).

Adrian fikk også kritikk utenfra etter sitt første intervju i lokale medier. “Direktør Rasmus Adrian har altså startet sitt opprydningsarbeid i Stormen med å ta standpunkt i saken. Det er særdeles uklokt, både overfor bodøfolk og de som arbeider i Stormen, dette er en dårlig start for den påtroppende direktøren”, skriver Gjert Tømmerås (2020, 9. mai).

Den manglende forståelsen som Adrian uttrykte, burde blitt avklart når resultatene fra konfliktkartleggingen forelå kun tre dager etter intervjuet. Adrian burde i en slik alvorlig sak heller framstått som ærlig, ydmyk, ansvarlig og handlekraftig, noe som også støttes av teori (Cappelen, 2014). En slik framtoning fra Adrian ville trolig både ansatte og befolkningen ha omfavnet. Det ville gitt positive ringvirkninger både for internt og eksternt omdømme.

Mediehåndtering av kommunikasjonssjefen

Johannessen, Olaisen og Olsen (2009) viser til at det stilles høye krav til dem som skal håndtere mediene, og hvordan de handler, avgjør resultatet:

Grunnleggende sett er det ryktet som løper foran en, den mest verdifulle kapitalen man har, så det å reparere et skadet rykte er på samme nivå som å få behandling for et skadet hjerte. Det overlater man ikke til barfotleger og andre amatører (s. 241).

Det vil derfor være til stor fordel i arbeidet om å sikre omdømmet at mediehåndtering skjer av personer med faglig kompetanse på området. Det er både fornuftig og forståelig at SK velger å ansette en kommunikasjonssjef. Ansvar for god mediehåndtering ble dermed tildelt en fagperson.

“Risikoen for konflikter med journalister og redaksjoner er aldri større enn når du har en potensielt omdømmeskadelig sak” (Cappelen, 2014). Dette er i stor grad overførbart til våre funn. Angivelig skulle kommunikasjonssjefen opptrådt høyløst og truet journalisten med rettslige konsekvenser om han ikke stoppet den aktuelle saken (Stenberg, 2021, 16. september).

Redaktør Stenberg gir selv en vurdering av mediehåndteringen:

Dette er ikke mindre enn hårreisende. Alle som har hatt befatning med media i Norge, skjønner at det er et dumt trekk å true med advokater for å stanse en kritisk artikkel. Interessen for å publisere en kritisk artikkel blir desto større. Mistanken mot foretaket blir selvfølgelig langt høyere når det i panikk trues med advokater og rettslige skritt. (2021, 16. september).

Med kommunikasjonssjefens journalistiske bakgrunn burde hun opptrådt mer varsomt. Det lønner seg sjelden, eller aldri, med trusler overfor mediene. Dette kan i teorien forsvares med at det er naturlig og instinktivt å beskytte seg mot at negative omdømmesaker skal få oppmerksomhet. Instinktive handlinger får talspersoner til å håndtere sakene dårlig, og påfører dermed organisasjonen større omdømmeskader enn nødvendig. Dårlig håndtering av omdømmeskadelige saker kan føre til omdømmekriser (Cappelen, 2014). Teori forklarer med dette handlingen til kommunikasjonssjefen. Videre benektet hun truslene, det oppsto dermed en offentlig konflikt mellom mediene og ledelsen i SK, med “hvite løgner” – slik Stenberg beskrev det (2021, 16. september). En strategisk vinkling kunne vært å legge seg helt flat, og innrømme at instinktet og fornuften tok overhånd. Kommunikasjonssjefen ville da framstått som mer ansvarlig og ydmyk. Anklagelser om at den fjerde statsmakt (mediene) er løgnaktig, er lite overbevisende for leseren.

“Stormens mediehåndtering er så dårlig at jeg vet ikke om jeg skal le eller gråte”, skrev redaktør Espen Bless Stenberg (2021, 16. september). Uttalelsen fra redaktøren gir den nyansatte kommunikasjonssjefen en dårlig start. I et framtidig perspektiv er det nærliggende å anta at hennes integritet utad ble svekket gjennom framstillingen hun fikk. Et godt samarbeid med mediene vil være et viktig redskap for en kommunikasjonssjef i framtidig arbeid med omdømmet.

Ledelsen i SK gjennomførte en pressekonferanse for å svare ut den negative saken som mediene planla å publisere. Slik kunne de kontrollere innholdet i saken, og var derfor et smart trekk i forsøk på å begrense skadeomfanget. Fra teorien kan man se at denne måten å regissere hvilken informasjon pressen får servert, kan være en gyllen mulighet til å unngå en omdømmekrise (Cappelen, 2014). Dersom dette virkemiddelet ble benyttet alene, uten

“trusler”, ville strategien om kontroll gitt bedre resultater. Derimot ble pressekonferansen grunnlag for nye spekulasjoner og ubesvarte spørsmål hos både mediene og befolkningen.

Avslutning

Vi har konkludert med at varslingssaker i høyeste grad blir ansett som alvorlige. Lederstilen i SK avviker i stor grad fra hva teori definerer som god ledelse. Uansett motiv eller bakenforliggende forklaringer på deres utførelse av ledelse er resultatet det samme: de ansatte følte seg svært dårlig behandlet med kritikkverdig opptreden av leder. De ansatte eier selv sine opplevelser og følelser. Så snart dette er en realitet, er omdømmet på bratt kurs mot en omdømmekrise. Distansen mellom leder og ansatt kan kun minimeres med forståelse, åpen og ydmyk lederstil.

Adrian viser verken forståelse eller ansvar overfor sine nye kolleger. Olsen bagatelliserer konfliktene i bystyret og kaster tidligere ledelse under bussen i kontrollutvalget. Det foreligger ingen symmetri mellom leder og de ansattes oppfatning av den indre kulturen. Den eneste symmetrien vi kan se, er mellom de ansatte og resultatene fra konfliktkartleggingen.

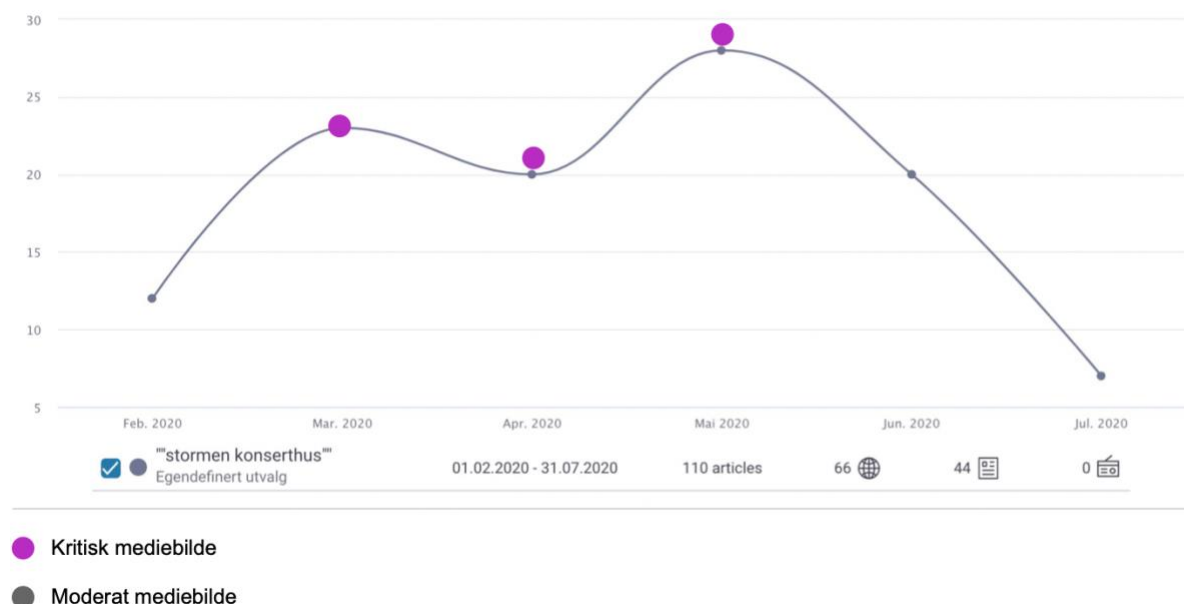
Mediehåndteringen er gjennomgående skadelig for omdømmet, ved bruk av uriktigheter i bystyret, udokumenterte påstander og rettslige trusler. Samtlige grep bidro i stor grad til at saken fikk en ny vending og mer omfattende mediedekning i disfavør av omdømmet. Varslingssakens viktigste faktorer som truet omdømmet, har vi oppsummert i tabellen under.

	Ansvar/ Rolle	Handling/ mediehåndtering	Omdømmet
00	Direktør	Dårlig ledelse	Utløsende faktor: Destruktiv lederstil utløste interne konflikter mellom ansatte og ledelse. Leders behandling av ansatte er både medvirkende og utløsende faktor i varslersaken. Alvorlighetsgraden for omdømmetap er kritisk høy i varslersaker.
01	Direktør	Leders tillitsbrudd i bystyret	Bystyret: Etter uttalelsene i bystyret, får Olsen et varsel. Et signal på ytterligere svekket tillit internt. Noe som vanskeliggjør intern omdømmebygging. Unngikk avslørings-sak.
02	Direktør	Leders troverdighet i kontrollutvalget	Kontrollutvalget: Udokumenterte påstander virker lite troverdig, og kritikken mot tidligere ledelse påvirket omfanget i saken med motsvar.
03	Ny direktør	Intervju i media -et unyansert bilde er skapt av media	Varslingsaker er kritiske av en grunn -det handler om mennesker. At Adrian ikke ser alvorret er et urovekkende signal og uheldig for både intern og ekstern omdømmebygging. Anklagelser mot media er uheldig for videre samarbeid.
04	Kommunikasjonssjef	Truer media	En kritisk sak utspillet seg til å bli en mer alvorlig sak så snart den ble håndtert med trusler, villfarende opptreden og benektelser. Et uheldig samarbeidsklima med media, og mulig svekket omdømme for kommunikasjonssjefens rolle.

Figur 18: Varslingssakens viktigste faktorer.

4.5 Omorganisering

Mediedekning



Figur 19: Oversikt over mediedekningen av SK i perioden februar 2020 - juli 2020 (Retriever, 2023).

Tidslinjen viser den totale mediedekningen i perioden fra februar 2020 til juli 2020. Den kritiske, og mest omfattende pressedekningen var i månedene fra mars til mai 2020. Pressedekningen ble foretatt av samtlige lokale nyhetskanaler, Bodø Nu, Avisa Nordland og

NRK, og vi kan se en stigning i antall saker på samme tidspunkt som omorganiseringen ble omtalt i mediene. Det er nærliggende å anta at omorganiseringen var en medvirkende faktor for grafens stigning i perioden.

Gjennomgåelsen av data danner grunnlaget for noen relevante hovedpunkter fra det vi velger å omtale som **omorganiserings-saken**. I denne saken er det i stor grad de ansatte som berøres. Det vil derfor være nødvendig å ta med noen sentrale hendelser fra varslersaken, slik at omstendighetene rundt de ansatte i denne perioden tas i betraktning for den totale analysen.

Hovedpunkter

Før februar 2020

- Olsen har vært direktør i om lag 7 måneder.
- Interne konflikter mellom ledelsen og ansatte som ifølge de ansatte har pågått i nærmere ett år. Flere varsler og bekymringsmeldinger rettet mot ledelsen (Johnsen, 2019, 22. oktober).
- Pågående konfliktkartlegging siden november 2019.
- Påvente av ny direktør Adrian, som skal tiltre sin stilling i mai 2020.

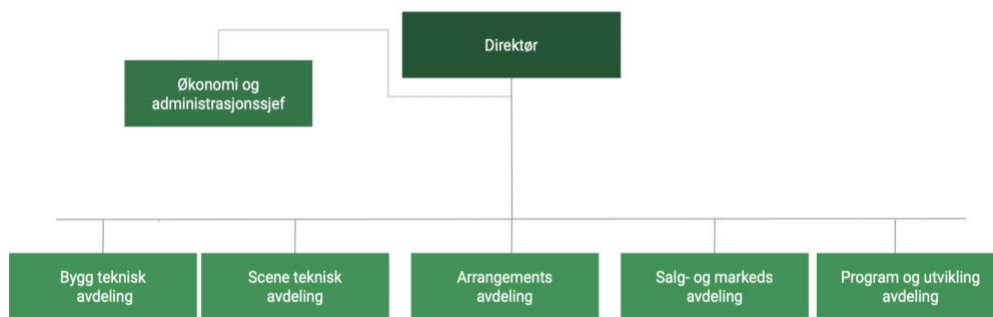
Mars, april og mai 2020

- Direktør Olsen presenterer sine planer for omorganiseringen i SK. Allmøtet skapte *“kraftig motstand fra de ansatte”* og *“kun fire av de ansatte stemte for forslaget, resten i mot.”* (Kolberg & Skjelvik, 2020, 2. mars).
- De ansatte ønsket omorganiseringen utsatt til ny direktør var på plass. Olsen hevdet den nye direktøren var informert og enig i planene.
- Adrian svarer til mediene at han har ingen kjennskap til omorganiseringen (Kolberg & Skjelvik, 2020, 2. mars).
- Mediene mottar oppsigelsen til Raade i forbindelse med omorganiseringen, men denne har ikke Raade fått. Advokaten til Raade mener dette er en lekkasje fra ledelsen eller styret (Jensen, 2020, 22. april).
- Sjefredaktør Hanssen går hardt ut og slakter SK sin personalhåndtering (Hanssen, 2020, 24. april).
- Resultater fra konflikt-kartleggingen foreligger i mai.

- Oppsigelsen til Raade gjøres om til en avskjedigelse etter avsløringer om opptak på møter med direktør Olsen (Grønmo, 2020, 22. mai).
- Avskjedigelsen ugyldiggjøres i Salten tingrett.
- Etter forhandlinger blir det enighet om en sluttavtale på 1.5 millioner kroner til Raade (Jenssen, 2020, 4. juni)

Organisasjonsstruktur Stormen Konserthus

Olsen blir direktør og med han kom også endringer i organisasjonsstrukturen i februar 2020.



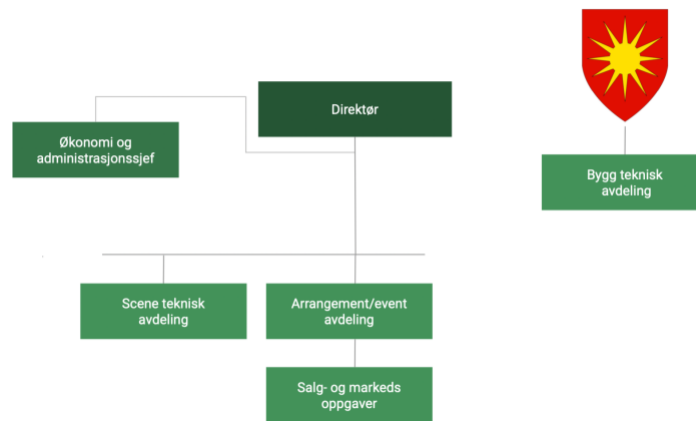
Figur 20: Organisasjonsstrukturen i SK før endringene.

Figur 20 viser organisasjonsstrukturen før endringene: Under direktøren er det underlagt fem avdelinger i linje, og en stabsavdeling som er **økonomi og administrasjon**.

De fem avdelingene er: **Program- og utviklingsavdeling** med Raade som eneste ansatte. **Salg- og markedsavdeling, arrangementsavdeling, byggteknisk- og sceneteknisk-avdeling** (Stormen Konserthus, 2019).

Allmøtet

I et allmøte 27. februar 2020 presenterte Olsen sine planer om omorganisering av SK, dersom den blir vedtatt av styret. I Olsens presentasjon var Raades avdeling fjernet i sin helhet. Bygg teknisk avdeling var Olsen usikker på, og en eventuell flytting til kommunen kunne bli en realitet, men han visste ikke helt hva planen var. Markedsavdelingen skulle flyttes under eventavdelingen (Kolberg & Skjelvik, 2020, 2. mars).



Figur 21: Organisasjonsstrukturen i SK etter endringene.

Figur 21 viser hvordan organisasjonsstrukturen ville sett ut etter endringsprosessen. Tre avdelinger ville bli berørt, herunder tre ledere med sine ansatte.

Etter at fire ansatte kontaktet Bodø Nu, publiserte de flere artikler om allmøtet og omorganiseringen i dagene etter. I artikkelen fremkommer det at stemningen på allmøtet var til å ta og føle på – beskrevet av de ansatte. Angivelig skulle Olsen “presenterer endringer i organisasjonen som kan få drastiske konsekvenser for enkeltmennesker, men likevel ikke kan si noe konkret om saken, skal også ha vakt til dels sterke reaksjoner internt” (Kolberg & Skjelvik, 2020, 2. mars).

Den mest sjokkerende avsløringen var at Raade sin stilling som program- og utviklingssjef var fjernet fra kartet. Raade var til stede på møtet og bekreftet dette overfor Bodø Nu. Han forteller videre at han er “kommet i en situasjon der det er naturlig å ta kontakt med en advokat”. Raade stiller selv spørsmål til dette i allmøtet, uten at Olsen gir noe konkret svar. Dette var ikke første gang Raade måtte ta advokat mot egen arbeidsgiver. Også i saken med Danny Hayes måtte han engasjere en advokat. Den gangen var han tydelig på at han var meget misfornøyd med måten arbeidsgiveren behandlet han på (Kolberg & Skjelvik, 2020, 2. mars).

I et kommentarfelt til artikkelen skriver Randi Tronsen følgende om behandlingen av Raade:

Rolf-Cato Raade har ledet konserthuset i en årrekke. Jeg har hatt glede av å besøke konserthuset en rekke ganger. Jeg må si jeg har vært svært fornøyd og stolt av Stormen og programmet de har levert under Rolf-Cato Raades ledelse. Han kan ikke ha gjort alt feil når man ser resultatet. Ingen er perfekte, sikkert ikke Raade heller, men for

publikum har han sammen med sin stab levert et glimrende tilbud til byens befolkning. Synes mannen fortjener litt skryt og framsnakking (Jensen, 2020, 3. mars).

Det ble på initiativ fra ansatte foretatt en håndsopprekning for og imot endringene. Bare fire stemte for endringen (Kolberg & Skjelvik, 2020, 2. mars).



Bilde 9: Skjermdump fra artikkel (Bodø Nu, 2020).

Videre ble det stilt flere spørsmål fra de ansatte på allmøtet, og et ønske om å utsette endringen til den nye direktøren var på plass. På dette svarte Olsen at den nye direktøren var informert og enig i endringsforslaget som ble lagt frem på møtet.

Til Bodø Nu svarte Adrian at "Jeg vet ingenting om en eventuell prosess rundt omorganisering. Jeg er på ingen måte involvert i det som foregår nå". Journalisten stiller samme spørsmål på flere ulike måter for å forsikre seg om at det konstante "nei" fra Rasmus Adrian stemmer.

Journalist: Planene om omorganiseringen skal ifølge våre kilder ha møtt kraftig motstand av de ansatte. Kun fire av de ansatte stemte for forslaget, resten imot. Hva tenker du om at det er så stort sprik mellom Olsens ønsker og de ansattes?

Rasmus Adrian: Det er vanskelig for meg å kommentere. Jeg kjenner ikke til møtet eller hva som har foregått i det, avslutter han (Kolberg & Skjelvik, 2020, 2. mars).

Stormen sier opp Raade

I april 2020 tar Avis Nordland kontakt med Raade for å få en kommentar til hans oppsigelse. Det er på denne måten Raade blir informert om sin egen oppsigelse. Hvordan oppsigelsen kom

i hende hos mediene, forblir uvisst, men det kom fram i et brev fra Raades advokat at dette måtte være en lekkasje fra arbeidsgiver. Det var kun styret og direktøren som var kjent med oppsigelsen. En årrekke med uro og støy rundt Raade og SK nærmer seg slutten (Jensen, 2020, 22. april).

Raade måtte fysisk ut og etterlyse sin egen oppsigelse fra ledelsen i SK, en oppsigelse som grunnes i en “ren organisatorisk endring”. Han fikk til slutt tilsendt en usignert kopi av det som viste seg å være den antatte oppsigelsen, dette per e-post, en uke etter at oppsigelsen var datert. Ikke overraskende oppleves dette som en enorm belastning for Raade, sto det i mediene. Han sa til Avisa Nordland at han ikke ønsket mer støy rundt hverken oppsigelsen eller egen person, og ønsket SK alt vel og lykke til videre (Guttormsen, 2020, 24. april).

***Komedien er for lengst forlatt.
Stadiet for sirkus er passert. Er
det mulig å få en slutt på den
utmattende tragedien?***



Bilde 10: Sjefredaktør i Avisa Nordland, Jan-Eirik Hanssen (Avisa Nordland, 2020).

I kjølvannet av oppsigelsen gikk sjefredaktør Hanssen hardt ut i egen avis og slaktet SK sin personhåndtering. Han skrev i sin kommentar at Olsen hadde et mandat da han ble satt inn som fungerende direktør – nemlig å kvitte seg med Raade (Hanssen, 2020, 24. april). Hanssen avsluttet med følgende utsagn:

Stormene i Stormen vil ingen enda ta. Konserthuset er koronastengt. Skittentøyvasken henges likevel ut for åpen scene i en forestilling som ikke ser ut til å ha noen ende. Akt etter akt med nye krumspring spilles ut for et stadig mer slitent publikum. Komedien er for lengst forlatt. Stadiet for sirkus er passert. Er det ikke mulig å få satt en sluttstrek

for den utmattende tragedien som får finsk fjernsynsteater til å framstå som Sound of Music? (2020, 24. april).

Hverken direktør eller styreleder ville kommentere saken rundt Raades merkelige oppsigelse og begrunnet tausheten med at dette var en personalsak (Jensen, 2020, 22. april).

Fra oppsigelse til avskjedigelse for Raade

Raade nektet å godta oppsigelsen og truet sin arbeidsgiver med å ta dem til retten dersom han ikke fikk beholde jobben. I mellomtiden kom det Olsen for øret at Raade hadde lydopptak av møter og samtaler som han hadde deltatt på. Da Raade ble konfrontert med dette, sa han at han kun hadde gjort dette for å sikre dokumentasjon for seg selv. Dette fikk Olsen til å reagere. Etter rådgivning fra kommunens advokat mente Olsen at dette var et enormt tillitsbrudd og endret Raades oppsigelse til en avskjedigelse (Grønmo, 2020, 22. mai).

«Du avskjediges herved fra din stilling i Stormen Konserthus Bodø KF med øyeblikkelig virkning. Begrunnelsen for avskjeden er at du har utvist grov tillitssvikt, da du har foretatt gjentatte hemmelig opptak av samtaler, herunder orienteringsmøte om omorganisering i Stormen KF», sto det i brevet. I tillegg til at han ble anklaget for tillitssvikt, anklages også Raade for grov trakassering (Grønmo, 2020, 22. mai).

Brevet han mottok, fortsatte: “Du har også som leder krenket en arbeidstaker i Stormen sin verdighet og faglige integritet, jf. arbeidsmiljøloven § 4–3 [...] Det er også vektlagt at du tidligere har mottatt en advarsel i ditt arbeidsforhold som direktør” (Grønmo, 2020, 22. mai). Med dette tok Raade med seg sin arbeidsgiver til Salten tingrett. Han krevde at avskjedigelsen gjøres ugyldig og at han fikk beholde jobben som program- og utviklingssjef i SK. Raade fikk medhold i retten. Salten tingrett viser i sakspapirene til at “Arbeidstaker har i tillegg hatt særlig god grunn til å gjøre aktuelle opptak. Det vises til at arbeidsgivers opptreden har gitt Raade grunn til å sikre egen rygg. Det kan gis flere eksempler på dette” (Grønmo, 2020, 22. mai).

Pikante detaljer avslørt i Salten tingrett: Nektet Stormen å sparke Raade på dagen



MER URO I STORMEN
Stormens nye direktør har ikke tillit til Raade: Klart uønsket som sjef
Rolf Cato Raades avskjed ble avvist av Salten Tingrett. Nå skal han tilbake til en direktør som ikke stoler på ham.

Bilde 11: Skjermdump fra artikler om Raade og Adrian (Avisa Nordland/Bodø Nu).

Etter rettens avgjørelse uttalte SK sin advokat, på vegne av den nye direktøren, at han helt klart ikke hadde tillit til Raade som program- og utviklingssjef. Videre var Raade ikke ønsket i administrasjonen. Adrian begrunnet dette med at ansatte ikke skulle gå i frykt for at hemmelige opptak gjøres av en kollega. Han sa videre at Raades oppførsel overfor Olsen opplevdes som krenkende (Skjelvik, 2020, 22. mai).

Raade og ledelsen ble etter hvert enige om en sluttpakke i juni samme år. Den nye direktøren skrev følgende i en e-post til de ansatte i SK: “Stormen beklager at Raade har vært utsatt for unødvendige belastninger i saken. Raade takker for fine år i Bodø kulturhus og Stormen Konserthus og ønsker Stormen alt det beste framover” (Jenssen, 2020, 4. juni).

Analyse og diskusjoner

Omdømmet

Omorganiseringen er en stor endring med mange berørte ansatte i SK. Gjennomføringen av prosessen stiller høye krav til Olsen som endringsleder, og konsekvensene vil påvirke de ansatte direkte og derfor også omdømmet.

Den faglige argumentasjonen rundt ansattes betydning for omdømme belyser vi i teoridelen (kap. 2.1). Like viktig som ekstern omdømmebygging har vi intern omdømmebygging – det å skape en kultur for framsnakking av egen arbeidsplass. At bedrifters viktigste ressurs er de ansatte, er en velkjent påstand. Ansatte vil alltid være de beste ambassadørene til å framsnakke egen bedrift, mer troverdig framsnakk skal man lete lenge etter (Apeland, 2007, s. 19). Med denne teoretiske støtten er det derfor svært relevant for oss å gjøre en grundig analyse av

endringsprosessen. På så måte kan vi definere alvorlighetsgraden av leders handlinger, for deretter å drøfte et mulig omdømmetap.

Endringsledelse

Ut fra flere detaljer som belyses gjennom mediene, tyder det på at det allerede på allmøtet forelå en intern motstand til endringen. Gjennom en håndsopprekning blant om lag 30 ansatte var det kun fire som stemte for forslaget, resten var mot. Videre ble det beskrevet som et anspent møte med “kraftig motstand fra de ansatte” (Kolberg & Skjelvik, 2020, 2. mars). Motstanden er viktig i lys av et mulig internt, men også eksternt omdømmetap.

Før vi analyserer omorganiseringen er det viktig å skissere kort opp andre parallelle situasjoner som de ansatte i SK var midt oppe i:

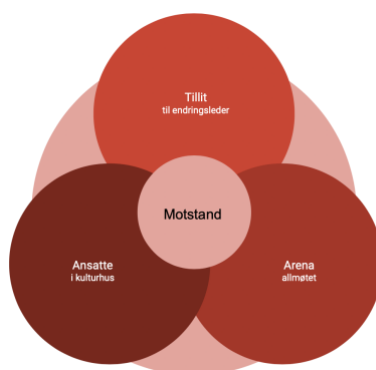
- Konfliktfylt miljø – ventet på ferdigstillelse av konfliktkartleggingen
- Tredje styreleder og tre direktører på kort tid
- Covid-19 sin innmarsj i Norge
- Påvente av ny direktør, Rasmus Adrian (den fjerde)
- Arild Olsen kaster tidligere ledelse “under bussen” i kontrollutvalget og uttrykker overfor bystyret at konfliktene bunner i tap av personalgoder.

Herunder skal vi drøfte og gi en faglig vurdering av hvilke faktorer som forårsaket den motstanden de ansatte viste overfor endringene. Det vil bli gitt en faglig argumentasjon for hvordan endringsleder kunne håndtert prosessen annerledes for å unngå en slik utfordring som motstand bringer med seg, og et eventuelt skader omdømmet. Endringslederen kan velge å lukke øynene for motstanden og gjennomføre endringen. Eller ta motstanden i betraktning, og da i et fornuftig grep ta forholdsregler tidlig i prosessen for å dempe motstandsnivået.

Motstand til endring blir betraktet som en ulempe av flere grunner. Den påvirket for det første omdømmet til SK gjennom en rekke negative medieomtaler knyttet til omorganiseringen. Viktig og god faglig kompetanse gikk tapt ved at ansatte sluttet. Nøyaktig hvor mange som sluttet som en direkte konsekvens av omorganiseringen, er uvisst. Det foreligger en totalvurdering av flere elementer bak hver enkeltes oppsigelse. Men at omorganiseringen ikke ble en forebyggende faktor viser denne faktaopplysningen fra en overskrift i Bodø Nu: “24

personer har sluttet i Stormen etter at Arild Olsen kom inn som styreleder – 12 av disse siden den nye direktøren kom inn” (Stenberg, 2021, 16. september).

Våre funn viser at det var særlig tre utfordringer som kan være årsak til motstanden: De **ansatte**, **tillit** og **arena** for presentasjon av endringsprosessen.



Figur 22: Mulige årsaker til motstand i endringsprosessen.

Utfordring 1: Ansatte i en kulturinstitusjon

Studier viser at menneskelige ressurser har fått høyere prioritet i endringsprosesser (Klev & Levin, 2021, s. 23).

I kultursektoren kan det antas at menneskelige ressurser er særlig viktige –ansatte “jobber med hjertet”, viser rapporten fra konfliktkartleggingen (Stenberg, 2020, 7. mai). Kultur er en verdifull arena for de ansatte både i valg av utdanning og fra tidligere arbeidserfaringer. De har en personlig brennende interesse for kultur, noe som gjerne utspringer seg helt tilbake til barndommen. Karrierevalget er spisset, og i så måte begrenset. Derfor er ansatte i kulturinstitusjoner ofte sterkt knyttet til sin arbeidsplass, og gjerne mer “følelsesmessig” involvert i endringer. De karakteristiske trekkene hos ansatte skapte mest sannsynlig en større utfordring i endringsprosessen enn hva det ville vært i en annen organisasjon.

Med dette som erfaringsbakgrunn bør endringsprosesser designes og gjennomføres på måter som tar hensyn til de menneskelige ressursene i større grad. Et godt design med tanke på organisasjonsendring vil det å nyttiggjøre seg de ansattes erfaringer og faglige kompetanse være optimaliserende med henblikk på sluttresultatet – medvirkningsbasert endring (Klev & Levin, 2021). Da det fremkommer i mediene at endringsprosessen kom som “lyn fra klar himmel” overfor de ansatte, tyder dette på et fravær av en medvirkningsbasert endringsprosess. Den faglige argumentasjonen i nyere tid strider derfor sterkt mot den ledelsesdrevne

endringsprosessen som ble gjennomført i konserthuset.

Motstand oppstår når de ansatte ser at prosessen og løsningene ikke gjenspeiler seg i egne interesser, med desto større grunn til motstand når egne interesser ikke har blitt hørt, og resultatet er forutbestemt. Et annet viktig argument for å forebygge motstanden er at de ansatte ved å bidra til å forme løsningen også vil få større eierskap til endringene (Klev & Levin, 2021, s. 122). Våre funn viser at Olsen “presenterer endringer i organisasjonen som kan få drastiske konsekvenser for enkeltmennesker, men likevel ikke kan si noe konkret om saken, skal også ha vakt til dels sterke reaksjoner internt” (Kolberg & Skjelvik, 2020, 2. mars). Dette bekrefter nok et fravær av medvirkningsbasert endringsprosess, hvor de ansatte ikke får mulighet til å forstå nødvendigheten med endringene. Kotters (1995) understreker gjennom sin forskning hvor viktig første punkt i sin 8-steps modell er. Det må foreligge en forståelse for endringen: uten vil endringsleder mangle både kraft og troverdighet nok til å kunne gjennomføre endringsprosessen (Appelbaum et al., 2012, s. 766).

Enhver omorganisering skal ha klare og konkrete mål. Økonomisk begrunnelse, inntjening, kostnadsreduksjon og plan for gjennomføring. Vi finner ingen slik omstillingsplan for SK. Hvorfor? Det foreligger en hypotese om at det gjennom politisk press forelå en prioritert oppgave for Olsen; “kvitte seg med Raade” (Hanssen, 2020, 24. april). Mulig en større omorganisering ble nødvendig ettersom argumentene for å “kvitte” seg med en leder ikke var tilstrekkelig. Det er svært uheldig med slike hypoteser og spekulasjoner, men denne oppgaven skal reise nye spørsmål for å gi vår analyse den tyngden den fortjener. Mye av motstanden har sin grobunn her. Vi sitter igjen med flere spørsmål: Hvorfor måtte så mange ansatte bli utsatt for en unødvendig belastning hvis målet var å kvitte seg med Raade? Med konflikter, uro, brudd på arbeidsmiljøloven, Covid-19 og ny ledelse, var ikke dette et uforsvarlig og uklokt tidspunkt å gjennomføre ytterligere endringer? Er dette forsvarlig ledelse?

Olsen uttalte at endringene var et “forslag” som “kanskje” og “muligens” skulle gjennomføres. Dette er mer forvirrende enn overbevisende om at prosessen var gjennomtenkt og rasjonell.

Det er viktig å understreke at en medvirkningsbasert endringsprosess ikke bare er en faglig anbefaling, men også en politisk rett de ansatte har (Klev & Levin, 2021). Det fremstår som klart at endringsleder i konserthuset ikke i tilstrekkelig grad hadde forstått verdien av både ulovfestede, og kanskje mer alvorlig, lovfestede bestemmelser som skal følges i arbeidslivet.

Det kan også tenkes at organisasjonsendringene var tenkt gjennomført uten at ansatte skulle få medvirke, altså med forsett. Det siste er klart klanderverdig, og blir bare forsterket av det faktum at dette er et kommunalt foretak.

Utfordring 2: Tillit til endringsleder

Herunder vil vi belyse hvorvidt det forelå tillit til konstituert direktør, som i faglig forstand beskrives som endringslederen. Ettersom endringslederen er tildelt sitt styreverv, er det lite som tyder på at han ikke hadde tillit fra politiske hold, samt hos øvrige styremedlemmer. Derimot kan man skimte tvil over hvorvidt det forelå et tillitsforhold mellom ansatte og endringslederen. Ifølge vår analyse i kap. 4.4 viser rapporten fra konfliktkartleggingen manglende tillit til ledelsen – den ble beskrevet nærmest som fraværende. Denne prosessen foregikk parallelt med omorganiseringen. Da er det også relevant å nevne at resultatene fra konfliktkartleggingen ikke forelå når endringsprosessen ble iverksatt. Likevel var forholdene så alvorlige at ansatte mest sannsynlig ikke trengte resultater fra rapporten for å konstatere sin mistillit til Olsen. I varslersaken var også fraværet av tillit til ledelsen sentralt.

Hvilken verdi har tillit i endringsprosesser?

Den faglige diskusjonen blir da hvorvidt manglende tillit skapte en utfordring for gjennomføringen av omorganiseringen i SK.

Arbeidsmiljøsentret vektlegger tillitsbegrepet på følgende måte; “Arbeidslivet er basert på tillit. Kanskje spesielt er tillit viktig i relasjonen mellom ledere og ansatte. Tillit er limet som skal sikre at alle holder sammen i hverdagen og møter kundekrav” (Arbeidsmiljøsentret, art. 2014). Tillit til endringsleder og samarbeid er et viktig fundament og utgangspunkt for å lykkes med endringsprosesser, samt at arbeidsmiljøet i en organisasjon har stor betydning for resultatoppnåelsen (Klev & Levin, 2021, s. 23).

I et psykologisk perspektiv vet man at det er vanskelig å etablere gode samarbeid mellom aktører uten en tillitsrelasjon. På den andre siden kan samarbeid skape tillit. En undervurdering av samarbeid vil være et feiltrinn i endringsprosesser, og det vil være dumt å ikke ta imot en gylden mulighet for opparbeidelse av ny tillit mellom aktørene. Denne muligheten burde Olsen ha benyttet seg av.

Uten tillit står endringsleder igjen med et redskap for å gjennomføre endringsprosessen, og det er makt. I SK ble det foretatt en ledelsesdrevet endringsprosess ovenfra og ned, med mulig makt som virkemiddel – noe som gjorde endringsprosessen vanskelig å gjennomføre uten motstand, ifølge Klev og Levin (2021, s. 109).

En faglig anbefaling til endringslederen i SK ville være å benytte endringsprosessen til å etablere ny tillit gjennom medvirkning og samarbeid. Endringsprosessen kunne med de rette grepene blitt grunnlaget for ny tillit og samhold i organisasjonen, og dermed fremmet intern omdømmebygging. Dette krever at makt blir lagt til side, og åpenhet og medvirkning settes i høysetet. Et godt design i gjennomføringen av endringsprosessen ville også vært å innhente en OU-person, noe vi utdyper i teoriens kap 2.4. Det ville muligens bidratt til å skape en nøytralisering i tillitsforholdet. De ansatte ville da opplevd at endringsprosessen ble vurdert av en ekstern part som var på «deres lag», med en faglig begrunnelse for endringen. Vi vurderer det slik at en OU-prosess ville vært en god investering for konserthuset i en så omfattende omorganisering, hvor det både er mange berørte parter, men også hvor tillitsforholdet til endringslederen er svekket.

Utfordring 3: Allmøtet

Det ble kjent at omorganiseringen ble presentert for de ansatte på et allmøte i konserthuset. Gjennom mediene kan det tyde på at presentasjonen ble et «one man show». Ved å velge en monolog settes det et markant skille mellom de ansatte som blir berørt av endringene, og den makt endringslederen innehar. Det blir et lite dynamisk samspill mellom partene, og motstand blir raskt en konsekvens. Allmøtet som arena for å presentere store endringer betraktes som «det dårligst tenkelige forum for felles læring» (Klev & Levin, 2021, s. 76). Omorganiseringen burde hatt et fundament av læringsprosess på noen plan, da det er de ansatte som skal innordne seg etter den nye organisasjonen. “Argumentet blir da at ingen ny organisasjon kan fungere uten at den enkelte arbeidstaker er involvert i å gi mening og utvikle de ferdigheter som skal til for å gjøre jobben” (Klev & Levin, 2021, s. 31).

En slik presentasjon, uten en utdypende forklaring, skaper spekulasjoner blant de ansatte – og alle sitter trolig igjen med et stort spørsmål: Hva skjer med meg og mine kollegaer?

SK er et kommunalt foretak hvor det stilles høyere krav til transparente prosesser og åpenhet. Det er et demokratisk landskap, og ytringsfriheten hos de ansatte sitter i høysetet hos Bodø kommune. Ytringsfrihet krever derfor at man har den rette informasjonen tilgjengelig for å kunne ytre sine meninger. Noe en mer dokumenterbar og transparent prosess ville gitt.

Mediehåndtering

Unødvendig støy

Det framkommer at Olsen bedyrer at det ikke er nødvendig å utsette prosessen til ny direktør er på plass, da den nye direktøren allerede var involvert og støttet endringen fullt ut. Når journalister avdekker at dette ikke er tilfelle, har Olsen på så måte spilt ut et viktig «tillitskort» fra hånden, og etablering av ny tillit kan anses som et særdeles vanskelig prosjekt. Motstridende forklaringer mellom Olsen og den nye direktøren i det offentlige rom kan også sette hans troverdighet til vurdering blant befolkningen. Omdømmemessig vil leders troverdighet og omdømme gi ringvirkninger på det totale omdømmet til SK, men ikke i stor grad, slik vi har vist til i tidligere gjennomgått teori. Likevel føyer dette seg inn i en rekke av medieomtaler som omhandler konflikter mellom ledelse og ansatte. Derfor kan totaliteten av leders omdømme være så kritisk at dette også påvirker omdømmet til Stormen Konserthus. Avsløringen i mediene vil derimot i stor grad svekke det interne omdømmet og samarbeidsklimaet mellom leder og ansatte.

Fra oppsigelse til avskjed

Raade har allerede fått skriftlig advarsel. Som et resultat av omstruktureringen blir det gitt en oppsigelse, som han selv måtte etterlyse etter at han har blitt kjent med den via mediene. Raades advokat hevder i sitt brev at den eneste kilden til lekkasjen til mediene må være styret eller ledelsen ved SK. Dersom denne spekulasjonen er hold i, er dette svært urovekkende. Spørsmålene vi da vil reise, er: Hvilken mediestrategi har ledelsen? Skal et kommunalt foretak aktivt benytte mediene for å sverte en ansatts omdømme, og i denne saken Raade? Et annet spørsmål er om de ikke forstår hvilke konsekvenser dette kan gi for SK.

Verken styreleder eller Olsen ville kommentere oppsigelsen som ble lekket, da dette var en personalsak. Det er fortsatt like interessant å gjøre funn på saker som omhandler Raade – om styreleder definerer dem som en personalsak eller ikke.

Deretter blir det på bakgrunn av et lydopptak foretatt en endring fra oppsigelse til avskjedigelse av Raade. Fraværet av tillit har vi allerede argumentert for, og domstolene understreker dette også i sin kjennelse. Det var forståelig ut fra omstendighetene at Raade tok opptak for å “sikre egen rygg”. Signaler som utspringer seg i mediene blir derfor at arbeidsforholdene på SK er av slik karakter at ansatte ser seg nødt til å se seg over skulderen av frykt for ledelsen. En frykttkultur er sjelden å betrakte som særlig tillitsvekkende og positivt for omdømmet.

Ettersom tingretten anså avskjedigelsen som ugyldig, er det uheldig at SK drar en slik sak ut i offentligheten uten å være skråsikker i sin avgjørelse på hva som er lover og regler rundt opptak. Forventninger til kommunale foretak er høyere, og innbyggerne forventer at de skal opptre profesjonelt. Hvordan kan en juridisk rådgiver gi helt motsatt argumentasjon av hva tingretten gir?

Adrian uttrykte i mediene at han hadde ingen tillit til Raade og mente hans oppførsel overfor Olsen var svært krenkende. Hvor godt kjente Adrian til historikken mellom Olsen og Raade? Som nyansatt direktør bør man trå varsomt inn i slike betente konflikter, i alle fall om man ikke har belegg for å mene noe. Igjen vil vi trekke frem teorien om mediehandtering og det Apeland sier om at en sak vil fortere forsvinner om man ikke kaster bensin på bålet (Apeland. 2007. s. 176-177). Vi mener at Adrians innblanding i denne saken var av liten positiv verdi for verken direktøren eller SK. En sak som etter hvert fikk en ganske personlig karakter mellom Olsen og Raade, burde Adrian holdt seg unna.

Avslutning

Teori viser at “god ledelse har monumental effekt på omdømmet og merkevaren til en virksomhet”, og leders opptreden og behandling av ansatte ansees som avgjørende for omdømmet (Kristensen, 2022, 22. november). Så hvilke tanker gjør vi oss om leders behandling av ansatte i omorganiseringen? Her må vi gjøre en avveining om hvorvidt argumentasjonen for endringsprosessen stiller langt sterkere enn de ansattes behov og følelser -eller det interne omdømmet. Ettersom det ikke foreligger dokumentasjon som forsvarer endringene, gir det oss et dårlig grunnlag for å gi et konkret svar.

Likevel kan vi gjennom analysen erkjenne at de menneskelige ressursene i en organisasjon er

et godt utgangspunkt for hvordan en endringsprosess bør designes og gjennomføres. Gjennom et godt samarbeidsklima kan organisasjonen utrette mange både små og store endringer. Særlig viktig er det å se helhetlig på situasjonen i SK, og ikke bare endringsprosessen isolert. Alle de faktorer som rammet de ansatte på samme tid, var uheldige for utfallet av endringsprosessen, om vi ikke skal våge å påstå direkte uansvarlige overfor de ansatte og omdømme.

Ut fra fremstillingen i mediene har endringslederen i SK gjennomført en endringsprosess som kan ansees å være i «gråsonen» av både anbefalt faglitteratur, tradisjoner eller lovpålagte forskrifter. I et kommunalt foretak er det et dristig «maktgrep» å handle innenfor gråsonen. Konsekvensene ble drastiske i form av et høyt motstandsnivå, tap av omdømme og menneskelige ressurser, ifølge våre funn i kilder.

På en annen side kan endringsprosessen ha vært et grep for å “kvitte seg” med konflikter, og dermed bevare omdømmet i et langsiktig perspektiv. Likevel samsvarer ikke dette med resultatene fra konflikt-kartleggingen, og det ville vel da også være fornuftig å foreta endringer etter at konfliktene var kartlagt?

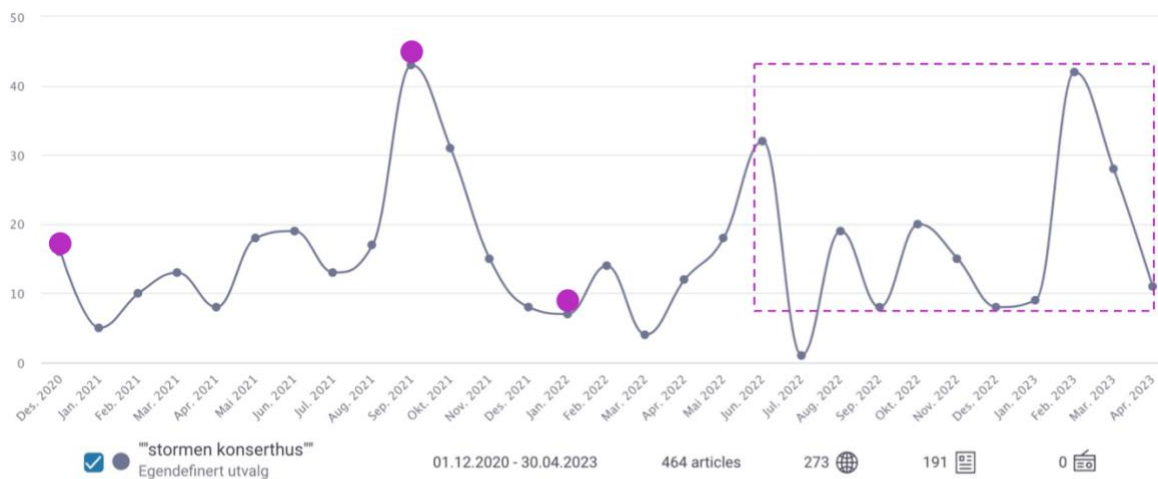
Raades oppsigelse som lekket til mediene og deretter en avskjedigelse som blir ugyldiggjort i tingretten, passer treffende inn i redaktørens metafor om håndteringen: “Stadiet for sirkus er passert” (Hanssen, 2020, 24. april). En samlet oppsummering av omorganiserings-saken gir vi i tabellen under.

	Ansvar/ Rolle	Handling/ mediehåndtering	Omdømmet
00	Leder	Omorganisering	Utløsende faktor: Gjennomføringen, tidspunkt og omstendighetene (mistillit, kulturansatte, konflikter, ny ledelse) skapte motstand og misnøye hos ansatte. En utløsende faktor for saken, og tap av omdømmet internt - noe som resulterte i høy mediedekning og et kritisk mediebilde.
01	Leder	Lekkasje av oppsigelse til media	Kritisk at en oppsigelse kommer i medias hende før Raade. Slik behandling av ansatte er svært skadelig for omdømmet, og særlig i et kommunalt foretak hvor det stilles høye krav til ledelsen.
02	Leder og juridisk rådgiver fra eier	Avskjed blir avvist av Tingretten	En avskjed som ugyldiggjøres av Tingrette, stiller ledelsen og eier i et dårlig lys. Klønete og uprofesjonell håndtering av en personalsak gjør ikke SK til en mer attraktiv arbeidsplass, heller tvert imot.

Figur 23: Omorganiserings-sakens viktigste faktorer.

4.6 Eierstrategi

Mediedekning



- Kritisk mediebilde
- Moderat mediebilde

Figur 24: Oversikt over mediedekningen i perioden desember 2020 - april 2023 (Retriever, 2023).

Tidslinjen viser den totale mediedekningen i perioden desember 2020 - mai 2023. Drift begrenses til å gjelde mediasaker som omhandler økonomi og eierstrategi. Den kritiske, og mest omfattende pressedekningen var i månedene mai 2022 til mai 2023. I den mer moderate perioden inntreffer det likevel tre ulike saker som er relevant for vår studie. SK får kraftig kritikk fra tre ulike artister/management. Kritikken er noe ulik i alle tre sakene, men felles for to av dem er at Adrian begrunner sin håndtering med strategiske endringer. En dypere forskning på sentrale medieomtaler angående drift gir oss noen hovedpunkter som vi vil skissere, for deretter gjøre et utvalg for analyse og diskusjoner.

Hovedpunkter

Desember 2020 - mai 2022

- Rasmus Adrian ble ny direktør i mai 2020, bare måneder etter at verden ble rammet av pandemi.
- Kritikk til SK fra Coverbandet *The Fortunate Sons* (Grønmo, 2020, 14. desember) og bookingselskapet *TimeOut Agency & Concerts* (Skau, 2021, 21. september).

- Adrian svarer ut kritikken med å henvise til eierstrategien om å satser mer på egenproduksjon og lokale kulturaktører (Skau, 2021, 21. september).
- Artisten Joddski retter kritikk til SK gjennom media (Kolberg, 2022, 11. januar).
- Til FDVU-fondet har SK hvert år satt av mellom sju og ti millioner kroner. I 2021 og 2022 var tallet 0,- (Stormen Konserthus, 2023).

Mai 2022 - mai 2023

- 9. mai 2022 melder Adrian om en svært presset økonomi. Svikt i billettsalg, manglende covid-kompensasjon, kutt i tilskudd fra eier og økt konkurranse fra Svømmehallen scene er årsaken, ifølge Adrian (Seeberg, 2022, 9. mai)
- 31. mai 2022 blir resultatet av egenproduksjonen *“Den store låtfesten”* presentert med et underskudd på 700 000 kroner (Løknes, 2022, 31. mai).
- 24. juni - 2. juli gjennomføres egenproduksjonen, Aria Borealis Bodø 2022. Festivalen ble finansiert gjennom FDVU-fondet og kostet om lag 1.250.000 kroner. Med minimale billettinntekter bør alle forstå at dette ikke kan gjøres for ofte, mener Sennesvik (2023, 29. april).
- Juni 2022 behandler bystyret den økonomiske situasjonen i SK. Kommunaldirektøren skriver i sitt innlegg at SK har et merforbruk på 11,4 millioner kroner, mens Adrian mener 7,4 millioner er det riktige beløpet (Finstad, 2022, 23. juni).
- 27. oktober 2022 møter ikke Adrian opp i bystyret når driftsunderskuddet skal behandles (Olsen, 2022, 27. oktober).
- 22. november 2022 uttaler Venstre at SK må tjene pengene sine selv, og med kommunens pressede økonomi kan ikke flaggskip som SK skånes (Kristensen, 2022, 22. november).
- Den økonomiske situasjonen engasjerer sjefredaktør Markus Rask Jensen med tittelen **“Hva i all verden er det vi har brukt en drøy milliard på?”** (2023, 11. februar).
- I mars 2023 fremla bystyret sitt budsjettforslag om kutt i støtten til SK. “Vi var nede til beinet i sist runde, nå er det selve skjelettet og samfunnsoppdraget som er truet”, sier styreleder Rita Lekang i en pressemelding (Wiik, 2023, 21. mars).
- 25. april 2023 møter verken Adrian eller styreleder Lekang opp i kommunens kontrollutvalg der driften av SK skal behandles (Sennesvik, 2023, 29. april).
- 29. april 2023 blir SK drift kraftig kritisert. Ledelsen konfronteres også med deres gjentatte kritikk av tidligere ledelse (Raade). Gjennom dokumentasjon viser

skribenten til at det var et mangfoldig program med en rekke egenproduksjoner helt siden SK åpnet i 2014 (Sennesvik, 2023, 29. april)

Kritikk fra artister/management

Coverbandet The Fortunate Sons spiller for fullsatte saler i konserthus over hele landet – men får avslag på å spille i SK. “Vi har aldri opplevd noe lignende i løpet av våre 13 år [...] her mener jeg de er på kollisjonskurs med sitt eget publikum. Adrian bekrefter til AN at SK er i ferd med å legge om den kunstneriske profilen, og vil satse på et mer variert program slik eierstrategien til Bodø kommune tilsier (Grønmo, 2020, 14. desember).

Kjent band nektes å spille i Stormen konserthus: - Vi har aldri opplevd noe lignende



Rystet over praksis i Stormen: - Det er tragisk



«Joddski» slakter Stormen konserthus: - Jeg har aldri opplevd noe lignende



Nordeng raser mot Stormen Konserthus: - De har gått bak ryggen min

Bilde 12: Skjermdump fra artikler som viser en samlet oversikt over utsagn fra artister om SK (Bodø Nu/Avisa Nordland).

Daglig leder i bookingfirmaet TimeOut Agency & Concerts, Thomas Olavsén var sjokkert over måten SK opptrådte på overfor store artister. “Men ingen av våre artister har vært i Stormen konserthus det siste året. Og ingen kommer. Vi har prøvd, men fått avslag. De er ikke velkomne”, sier Olavsén. Videre hevder han at Adrian må være den eneste direktøren for et konserthus som “vender tommelen ned for show og artister som gjennom mange år har vist seg å trekke fulle hus. Det er trist for artistene, det er trist for publikum – det er faktisk trist for hele Bodøs kulturliv.” (Skau, 2021, 21. september).

Adrian henviser til eierstrategien som ble gitt i 2018 av Bodø kommune, og satser mer på egenproduksjon og lokale kulturaktører (Skau, 2021, 21. september).

Adrian svarer følgende med et leserbrev i Avisa Nordland:

I artikkelen fremgår det at jeg som direktør for Stormen Konserthus ikke kjenner meg igjen i å ha signalisert at store artister ikke er velkomne i konserthuset. Det gjør jeg fortsatt ikke. Konserthuset skal ha store og kjente artister, samtidig skal vi sørge for et mangfold i tilbudet. (2021, 24. september)

Artisten Joddski retter også sin kritikk av SK gjennom mediene. Han skulle være programleder for *Den store låtfesten* i regi av SK, og hevder at han er fjernet fra programlederrollen uten å ha fått beskjed. Joddski synes behandlingen han har fått, er helt bak mål og uryddig. Til Avisa Nordland sier artisten følgende:

Det blir rett og slett for drøyt. Skal vi være kulturhovedstad i 2024 må vi kunne stole på at vi har en infrastruktur som holder mål. – Spesielt siden Stormen er en kommunal og ordentlig bedrift. Vi betaler skattepenger for at kulturhuset skal drives. Da bør man kunne stille noen krav når de oppfører seg på siden av normal bransjepraksis. (Kolberg, 2022, 11. januar).

Økonomiske utfordringer

I mai 2022 melder direktøren til styret at økonomien er svært utfordrende. Årsaken er svikt i billettsalg, manglende korona-kompensasjon, kutt i tilskudd fra eier og skjerpet konkurranse. Ledelsen sier videre at likviditeten aldri har bekymret dem så mye som den gjør i dag. Adrian kommenterer at SK har valgt å legge om strategien slik at den bygger opp under bestillingen fra eier, men samtidig velger eier å redusere tilskuddet (Seeberg, 2022, 9. mai).

Ved årsskiftet 2022 - 2023 viste driften et negativt driftsresultat på drøyt 11 millioner. Fra 2020 til 2023 er resultatet ca. 20 millioner i minus (Sennesvik, 2023, 29. april).

Svært presset økonomi for Stormen: - Utdfordrende



Stormen-sjefen advarer kommunen etter massive kutt: - Det er jo ikke holdbart



Bilde 13: Skjermdump fra to artikler med Rasmus Adrian om den pressede økonomien (Avisa Nordland).

Egenproduksjoner

31. mai 2022 blir resultatet av egenproduksjonen *Den store låtfesten* presentert med et underskudd på 700 000 kroner, men Adrian mente overforbruket ikke ville påvirke det totale bildet i økonomien til SK. De hadde heller fått en nødvendig lærdom for videre arbeid.

Adrian og kommunikasjonssjef sier til Bodø Nu at prosjektet har vært en stor suksess. Direktøren skrev i sakspapirene til styremøtet, at Den Store Låtfesten er det første store prosjektet konserthuset selv har produsert, både etter det åpnet i 2014 og etter at han ble direktør. Han sier til oss at et av hans mandat da han ble direktør var å stille konserthuset i stand til å arrangere egne produksjoner, skrev Vegard Løknes i Bodø Nu. (2022, 31. Mai)

Omlag ett år senere tilbakeviser skribent Sennesvik uttalelsen om at “ *Den Store Låtfesten* er det første store prosjektet konserthuset selv har produsert”, og oppsummerer en rekke store egenproduksjoner helt tilbake til 2015 (Sennesvik, 2023, 29. April).

Egenproduksjonen *Aria Borealis Bodø 2022* ble finansiert gjennom FDVU-fondet og kostet om lag 1 250 000 kroner. “Med minimale billettinntekter bør alle forstå at dette ikke kan gjøres for ofte,» skrev Sennesvik (2023, 29. April). “Stormen må gjerne finansiere smalere tilbud som isolert sett ikke er regningssvarende, men da må det samtidig skaffes inntekter for å dekke slik satsing” (Sennesvik, 2023, 29. April).

Den økonomiske situasjonen til behandling i bystyret

Juni 2022 behandler bystyret saken om SK sin økonomiske situasjon. Adrian mener både saksfremlegget og mediernes fremstilling av saken er misvisende. “Kommunedirektøren skrev i sitt framlegg til bystyret at konserthuset har et merforbruk på 11,4 millioner kroner i årets fire første måneder. Adrian sier at det riktige beløpet er 7,4 millioner kroner” (Finstad, 2022, 23. Juni).

Adrian forteller at bystyret i desember 2021 gjorde en feil og utdypet dette på følgende måte:

Under bystyremøtet i desember i fjor fikk Stormen konserthus godkjent sitt driftsbudsjett, med et kutt i tilskuddene på tre millioner kroner. I samme møte vedtok bystyret, i kommunens eget budsjett, et kutt i tilskudd på sju millioner kroner. -Da har det oppstått en usikkerhet rundt hvilket tilskudd vi kunne lene oss på. (Finstad, 2022, 23. Juni).

Adrian mente dette var begrunnelsen for at det rapporteres ulikt merforbruk i Stormen Konserthus fra eier og dem.

Kommunedirektør Kjell Hugvik var ordknapp og ville ikke svare mediene om bystyret gjorde feil eller ikke. Han sa bare at “Kuttene er det bystyret som har vedtatt i desember. Så der har jeg ikke flere kommentarer enn at dette var vedtatt i bystyret”.

Gjennom dialog ble løsningen at bystyret opprettholdt besparelsen på sju millioner kroner. De beslutter videre at differansen mellom SK og kommunens budsjetter trekkes fra konserthusets FDVU-fond. Eier krever ikke kommersielle arrangementer – og det er noe som det ikke tjenes penger på. Med en presset økonomi er det utfordrende for SK å opprettholde samfunnsoppdraget, skriver Adrian (Finstad, 2022, 23. Juni).

Adrian møtte ikke opp til neste bystyremøte da driftsunderskuddet på 11,4 millioner kroner skulle behandles. Direktøren legger seg helt flat i mediene, og tar dette på sin kappe. Det var en ekstraordinær situasjon som forhindret han, forklarer Adrian (Olsen, 2022, 27. Oktober).

25. april 2023 møtte verken Adrian eller styreleder Lekang opp i kommunens kontrollutvalg der driften av SK skulle behandles.

Det er ikke tillitvekkende at verken Stormens styreleder eller direktør møtte i kommunens kontrollutvalg den 25. April 2023 der driften av Stormen ble behandlet. De hadde kanskje gode grunner, men det er naturlig å stille spørsmål om de tar dette nok på alvor? – Joakim Sennesvik, Avisa Nordland. (2023, 29. April)

Hva i all verden er det vi har brukt en drøy milliard på?

Den økonomiske situasjonen engasjerer sjefredaktør Markus Rask Jensen med tittelen **“Hva i all verden er det vi har brukt en drøy milliard på?”** (2023, 11. Februar). Spørsmålet Jensen stilte var: “Hva skal Stormen være?”. Han stilte seg kritisk til hva kommunen egentlig har brukt 1,2 milliarder kroner på nå som det er ti år siden åpningen. Jensen skrev videre:

Stormen kan heller ikke kalles spesielt kommersiell. Den soleklare posisjonen som tilreisende artisters førstevalg har Svømmehallen tilrevet seg. Dette er blitt lettere problematisert av Stormen-direktør Rasmus Adrian overfor eget styre. Men når vi nå nærmer oss ti år med Stormen, så er det egentlig ikke Adrian eller styret spørsmålene burde rettes til. De bør rettes til eieren: Bodø kommune og politikerne. For hva skal Stormen egentlig være, annet enn en kostbar subsidie post i kommunebudsjettet? (2023, 11. Februar)

Redaktøren mener videre at ansvaret for å besvare hva Stormen egentlig skal være, er eieren – Bodø kommune. Jensen avslutter sin kommentar med at dette er noe vi burde snakke mer om framover (Jensen, 2023, 11. Februar).

Eierstrategi eller økonomi?



Bilde 14: Skjermdump med overskriften "Styret i harnisk" (Bodø Nu, 2023).

I mars 2023 fremla bystyret sitt budsjettforslag, som blant annet ville berøre støtten til SK. Styret gikk derfor umiddelbart ut med en pressemelding. "Vi var nede til beinet i sist runde, nå er det selve skjelettet og samfunnsoppdraget som er truet", sier styreleder Rita Lekang i en pressemelding. Lekang skriver videre at dette vil få konsekvenser for om SK kan fullføre den gode jobben de gjør med å oppfylle eierstrategien (Wiik, 2023, 21. mars).

Styrets argumentasjon får tilsvarende i mediene fra leder av Bodø Høyre, Joakim Sennesvik:

Etter at et flertall i bystyret vedtok noen nokså begrensede innstramminger sett i sammenheng med totalbudsjettet, så slår styret i Stormen full alarm – en rekke tilbud ryker: – Nå er det selve skjelettet og samfunnsoppdraget som er truet sies det fra styret. Stormen sitter igjen med et tilskudd fra kommunen på 22 millioner i året etter et kutt på 1,75 millioner. Stormen mottar fortsatt svært mye penger. Dersom dette er det samme som å være på skjelettet så er det kanskje noe galt med kroppsbygningen i Stormen? (2023, 29. april)



Bilde 15: Skjermdump fra artikkelen “Fra Stormen til flau bris” (Avisa Nordland, 2023).

I kronikken *Fra Stormen til flau bris*, med undertittel *Vi må få tilbake begeistringen for Stormen! Vindstyrken må opp!*, tar Sennesvik opp flere sentrale spørsmål (2023, 29. april). Han viser til at det er liten symmetri mellom eierstrategien og en bærekraftig økonomi. “Stormen driftes i dag for dårlig -i hvert fall økonomisk”. Tidligere utgjorde inntekter og kostnader et overskudd som kunne settes av til vedlikehold og utvikling av byggene (Sennesvik, 2023, 29. april). Til FDVU-fondet har de også hvert år satt av mellom sju og ti millioner kroner. I 2021 og 2022 var tallet 0 (Stormen Konserthus, 2023).

Sennesvik skriver videre at han registrerer at Adrian uttaler at “kulturen har blitt overlatt til markedets krefter” – da stiller Sennesvik spørsmålet hva markedet egentlig er? “Kanskje markedet rett og slett er det folk vil ha eller liker?” (2023, 29. april). Sennesvik har fått med seg at tidligere ledelse har blitt kritisert for mangel på egenproduksjoner. Dette avviser han, og ramser opp en rekke egenproduksjoner i tiden fra åpning og fram til Covid i 2020. “Dette ble finansiert med at en hadde andre tilstelninger med innleie for å dekke kostnader med egenproduksjoner”. Godt salg og markedsarbeid bidro til fullsatte saler på arrangementene. “I ettertid ser vi at Stormen var drevet godt og forsvarlig”, konkluderte Sennesvik (2023, 29. april).

Analyse og diskusjoner

Utløsende faktor

Strøksnes-saken ble antatt for å være politisk motivert i 2015. Allerede nå kan man skimte de samme tendensene i forkant av kommunevalget for 2023. Metoden er derimot ikke en ekstern skribent, som Strøksnes var, men at partiene selv går aktivt ut for å skape debatt rundt driften av SK og deres eierstrategi som er vedtatt under Arbeiderpartiets ledelse. Vi bemerker oss at kronikken “fra Stormen til flau bris” er skrevet av gruppeleder og leder for Bodø Høyre, Joakim Sennesvik (2023, 29. april). Med dette for øyet kan det bli en stormfull sommer og høst. Så får mediehandteringen fra eier, styret og ledelsen avgjøre i hvilken grad omdømmet vil la seg påvirke.

Et urovekkende høyt driftsunderskudd de siste årene er mest sannsynlig også en utløsende faktor for debatten i mediene omkring drift og eierstrategi.

Omdømmet

Drift er den fjerde dimensjonen i omdømmebygging, og er hoved essensen i eierstrategi-saken.

Drift (fjerde dimensjon)

Vi starter vår analyse med en avklaring. At det offentlig stilles spørsmål til strategien, er ikke isolert sett skadelig for omdømmet, heller fornuftig og nødvendig for fremtidig drift av SK. Uten god økonomisk likviditet kan ikke SK utvikle og løfte opp lokal kultur gjennom egenproduksjoner. Dersom man legger til side kommunal støtte, er det de samme prinsipper som gjelder for oss som privatpersoner – for å bruke penger må man tjene penger.

Når denne avklaringen er gitt, er det tre sentrale faktorer vi vil trekke fram som oppsiktsvekkende handlinger sett i lys av omdømmet. Det ene er konkurransesituasjonen, hvor ledelsen i SK har “støtt” fra seg samarbeidspartnere som artister og bookingselskaper. Det andre er den gjentatte kritikken mot tidligere ledelse og deres fravær av egenproduksjoner. Sistnevnte har fram til nylig vært udokumenterte påstander, til Sennesvik gikk offentlig ut med en omfattende liste over tidligere egenproduksjoner (2023, 29. april). Men en fullverdig statistikk foreligger ikke. Det er forunderlig at mediene ikke har tatt seg bryet med å se på de faktiske omstendighetene rundt egenproduksjoner tidligere. Til sist er det oppsiktsvekkende at

både styreleder og Adrian ikke møter opp verken i bystyret eller kontrollutvalget når en så alvorlig sak skal behandles.

Konkurransesituasjon

Mye tyder på at konkurransen mellom kulturaktører i Bodø har tilspisset seg etter åpningen av Svømmehallen Scene, Beddingen Kulturhus og andre kulturarenaer. Når konkurransesituasjonen endrer seg, er et godt omdømme et fortrinn. «A good reputation acts like a magnet – it attracts us to those who have it» (Fombrun og Van Riel. 2004. s. 3).

Et godt omdømme vil ikke bare tiltrekke seg publikum, men også gi større imøtekommelse fra eksterne parter som artister. Peggy Simcic Brønn beskriver et godt omdømme som “verdifulle, sjeldent og kan ikke imiteres” (Brønn, 2019, s. 79).

Det framkommer at flere store artister med sine management kritiserte konserthuset, og i stor grad var kritikken rettet mot direktør og eier. Artistene mente at de ble ekskludert eller behandlet uprofesjonelt. Adrian begrunner noe av dette med de endringene som er gjort for å oppfylle eierstrategien. I en situasjon hvor konkurransen har tilspisset seg, vil gode relasjoner til artister være viktig for framtidig drift. På lik linje med at konserthuset ønsker å oppfylle samfunnsoppdraget, bør endringen formidles slik at den ivaretar omdømmet. Som tidligere nevnt kan de fleste endringer gjennomføres på en god måte. Det avgjørende er åpenhet og involvering av berørte parter. Om meningen er at konserthuset skal “roe” ned utleie av huset til store artister, bør de ha åpenhet og ikke minst komme artistene i forkjøpet før de føler seg “uønsket” og “ekskludert”. Dårlig behandling sprer seg raskt blant artister og bookingselskaper, og faren for omdømmetap blir desto større. Dersom SK blir mindre attraktivt i artist miljøet, vil dette gi et unikt konkurransefortrinn for andre lokale aktører til å invitere disse artistene til sine scener.

Økonomisk utvikling

Covid-19 gjør det umulig for oss å gi en god analyse av de økonomiske forhold i konserthuset, og i hvilken grad man kan dra direkte paralleller mellom økonomi og omdømme. De første driftsårene fram til 2020 ble beskrevet som en suksess i et økonomisk perspektiv. Dette er noe mediene flere ganger har poengtert – til tross for “stormen i Stormen” har huset vært en stor suksess fra åpningen. Tallene viser realitetene og kanskje burde man i større grad utnyttet denne

fordelen mer strategisk gjennom medieomtaler tidligere, for å styrke omdømmet i tiden før Covid-19.

Det er uheldig at Adrian misforstår vedtaket i bystyret og dermed rapporterer et lavere merforbruk på flere millioner. Han forklarer at det er bystyret som har gjort feil og skapt usikkerhet. Dette kan på flere måter minne om oppsigelsessaken fra 2016, hvor han “fikk sparken som orkestersjef i Sønderjyllands Symfoniorkester i 2015, etter at 2014 endte med et underskudd på knappe tre millioner kroner. Begrunnelsen fra ledelsen var at Adrian angivelig skulle ha brukt mer penger på utviklingen av orkesteret enn han hadde rapportert om” (Walsted, 2016, 4. mars). All usikkerhet bør avklares så tidlig som mulig mellom eier og leder – og ikke gjennom mediene. Særlig ikke i et tilfelle hvor direktøren allerede har en noe lignende sak fra tidligere arbeidsgiver i Danmark.

Kommersielle eller ikke-kommersielle arrangementer?

Eierstrategien gir føringer for hvem konserthuset skal være, og hvordan det skal driftes. Lekang viser til at hun som styreleder engasjerer seg i oppfølging og kontroll av strategien. En felles oppfatning om at strategien blir tatt på alvor av alle parter, vil skape en form for tilknytning om at strategien er av stor verdi for bedriftens fremtidige verdiskaping (Huse, 2011, s. 89-91). Det er positivt for omdømmet at Adrian tar samfunnsoppdraget på alvor, dette skaper åpenhet og inkludering, noe flere har etterspurt.

Styreleder Lekang uttaler at “vi var nede til beinet i sist runde, nå er det selve skjelettet og samfunnsoppdraget som er truet”. Adrian gir også gjennom mediene uttrykk for at den økonomiske situasjonen gjør det vanskelig for konserthuset å oppfylle vilkårene eierstrategien gir. Med dette foregår det en debatt i mediene som gjenspeiler et motstridende fundament mellom eier og ledelse i SK – strategien fra eier utfordrer økonomien som ledelsen står ansvarlig for. Som vi nevnte innledningsvis, er dette en fornuftig debatt å ta. Etter fem år er kanskje tiden inne for å revurdere eller endre eierstrategien? En revurdering vil kanskje også være fornuftig nå som konkurransesituasjonen har endret seg? Eierstrategien bør sørge for en bærekraftig økonomi, og her mener vi at det må endringer til slik den foreligger i dag.

Etter grundige analyser begynner vi å danne oss et bilde av mediehåndteringen til eier. Med dette vil vi våge oss ut på en framsynt vinkling fra eier, noe som vi muligens får rett i, eller så

feiler vi helt. Kan nyhetsbildet etter innlevert masteroppgave bli at eier går ut i mediene med følgende påstand: Vi har aldri ment at SK skal redusere antall kommersielle arrangementer. Om det skulle være slik at vår antakelse stemmer, vil vi da svare: Nei, men hvorfor har dere ikke grepet inn tidligere når dere gjentatte ganger har sett Adrian og styreleder sin oppfatning av eierstrategien, og utøvelse av den i praksis? Eller ender konserthuset om noen år opp med en ny leder som er mer opptatt av å tjene penger på kommersielle arrangementer, utleie og sponsorinntekter? Både strategi og økonomisk utvikling føles “tåkete” i mediebildet, og dette er et resultat av uklare uttalelser og vag informasjon fra eier, styret og ledelse. Desto mer de uttaler seg, desto mer forvirret blir utenforstående.

Kritikk mot tidligere ledelse

Gjentatte ganger blir det dannet et bilde i mediene om at eierstrategien ble til som en direkte kritikk mot tidligere ledelse – Raade. Både nåværende direktør Adrian og Lekang presiserer at det tidligere ikke har blitt prioritert å oppfylle samfunnsoppdraget. Kritikken til tidligere ledelse blir litt “hengende i luften” – og ubesvart. I skrivende stund blir det gjennom en kronikk vist til at dette ikke stemmer, ifølge skribenten (Sennesvik, 2023, 29. april). Er det noen andre enn Sennesvik som har gjort en analyse av tidligere egenproduksjoner? Er kritikken tidligere ledelse har fått berettiget? Kritikk rettet mot tidligere ledelse fører sjelden noe positivt med seg, og i særlig den grad kritikken ikke kan dokumenteres. Et strategisk grep fra ledelsen i SK vil derfor være enten å la saken ligge og dø ut, se framover eller dokumentere den årlige frekvensen av egenproduksjoner (2015-2022).

Den økonomiske situasjonen behandles i bystyret og kontrollutvalget

Styreleder og Adrians fravær i bystyret og kontrollutvalget er en uforklarlig prioritering fra deres side. Drøye 11 millioner kroner i underskudd for 2022 og 20 millioner kroner i underskudd siden Covid-19. Situasjonen er svært alvorlig. Til FDVU-fondet har SK hvert år satt av mellom sju og ti millioner kroner. I 2021 var tallet 0,- (Finstad, 2022, 23. juni). Den økonomiske situasjonen i SK krever handling og en umiddelbar snuoperasjon fra ledelse og eier.

Det er flere utfordringer med omdømmebygging i offentlig sektor. Blant annet stilles det skyhøye forventninger til god økonomistyring. Skattebetalerne ønsker å vite hva pengene deres har blitt brukt til. I tillegg til dette har det nærmest blitt et krav fra befolkningen om at en

offentlig organisasjon lever opp til forventningene skattebetalerne har satt seg (Brønn, 2019, s. 159-161).

Med støtte fra teori vil vi hevde at ledelsen med sitt fravær ikke er tillitsvekkende. Et godt omdømme skapes utelukkende ved at ledelsen viser og tar ansvar i alle anliggende som omhandler forvaltning og drift, og særlig i kommunale foretak.

Avslutning

Avslutningsvis har vi skissert opp de mest sentrale punktene i vår analyse, disse kan man se i tabellen under.

	Ansvar/ Rolle	Handling/ mediehåndtering	Omdømmet
00	Eier og leder	Økonomi og eierstrategi	Utløsende faktor: Et urovekkende høyt driftsunderskudd de siste årene under Adrians ledelse er mest sannsynlig en utløsende faktor for at eierstrategien skaper offentlig debatt. Hva skal Stormen egentlig være?
01	Leder	Negativ omtale blant artister og management	Et godt samarbeid mellom ledelse og eksterne samarbeidspartnere er avgjørende for god drift, og særlig viktig når konkurransesituasjonen har eskalert. En misfornøyd artist, er en for mye. Ryktene sprer seg raskt i miljøet, og omdømmetap er raskt en realitet.
02	Leder og styret	Kritikk til tidligere ledelse	Styret og ledelse kritiserer tidligere ledelse. Kritikken er udokumentert, og ikke svart ut fram til nylig. Men en fullverdig statistikk foreligger ikke.
03	Eier, politikere	Politisk motivert?	Kan allerede nå skimte tendensene til at SK-byens storstue blir brukt som virkemiddel i valgkampen. Gjennom god ledelse, forsvarlig drift, medie- og omdømmestrategi og profesjonell mediehåndtering vil SK redusere skadeomfanget og omdømmetap i denne og fremtidige valgkamper.
04	Leder og styret	Møter ikke opp i bystyret eller kontrollutvalget	Leder og Styrets fravær signaliserer en utakt med omdømmets rangering av forsvarlig drift i kommunale foretak. Oppfatningen utad kan fort bli at de ikke ser alvorret i saken, og dermed er i grensen til uforsvarlig ledelse.

Figur 25: Sentrale punkter i analysen.

5.0 Konklusjon

For først å trekke ut analysens viktigste konklusjoner, vil vi starte med å presentere vår problemstilling:

- 1. En samlet historie om Stormen Konserthus slik den har blitt offentlig omtalt.**

For å utforske vår problemstilling valgte vi å etablere følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvilken rolle og ansvar har eier, styret og ledelsen i den offentlige historien?**
- 2. I hvilken grad kan det kritiske mediebildet ha påvirket omdømmet?**

I denne masteroppgaven har vi undersøkt historien til SK slik den har blitt framstilt i offentlig tilgjengelige data som medier, styredokumenter, årsberetninger, podcast, ulike nettsider og tidligere forskningsrapport. Tidsrommet ble avgrenset til å gjelde perioden fra åpningen 14. november 2014 til 1. mai 2023.

Omdømmet til SK utenfra blir i hovedsak avgjort gjennom den informasjonen mottaker har tilgjengelig, som medier og offentlige dokumenter. Medier gjør prosessene i SK transparente, og vi får derfor et innblikk i hvordan det interne omdømmet kan ha vært. Gjennom hele oppgaven har det vært viktig for oss å presisere at mediebildet ikke er den fullstendige sannheten; vi vil påpeke hva omtalene har å si for omdømmet.

5.1 Konklusjon og implikasjoner

På bakgrunn av et omfattende datamateriale som skulle gjennomgås, valgte vi å gjøre et utvalg av saker. Utvelgelsen ble konsekvent sortert etter hvorvidt de under normale omstendigheter kunne ha påvirket omdømmet til SK. Ved hjelp av teoretisk støtte kunne vi bedømme sakens relevans. Ved en totalvurdering av leder, styret eller eiers handling i den aktuelle saken kunne vi ved hjelp av teori avgjøre om saken ble kritisk for omdømmet. Videre ble det undersøkt om mediehandteringen av den aktuelle saken bidro til at skadeomfanget ble forsterket eller svekket. Denne framgangsmåten gav oss grunnlaget for en analyse av eier, styret og leders rolle og ansvar i historien, samt hvilke konsekvenser det kan ha hatt for omdømmet internt og eksternt.

Datamengdens kompleksitet gjorde det nødvendig for oss å foreta en analyse etter hver enkelt sak: **Strøksnes-saken, Danny Hayes, varslingsaker, omorganiseringen og eierstrategi.** Det er foretatt en grundig analyse, og vi vil nå trekke fram tendensene og gjentakende funn.

Mediedekning

Parallelt med våre vurderinger av de ulike sakenes relevans kunne vi gjennom statistisk data for antall medieomtaler verifisere de funn vi hadde gjort. Det var en klar sammenheng mellom kritiske saker og stigningen i antall medieomtaler om SK (se fig. 7).

Vi har argumentert for at medieomtaler er en av fire faktorer som påvirker omdømmet, og det er det vi i hovedsak har konsentrert vår forskning rundt. Mediedekningen har vært særlig stor i perioder hvor kritiske saker har blitt omtalt, så at disse i like stor grad har påvirket omdømmet, er det grunn til å anta.

Mediedekningen etter korona viste en historisk lav kurve (figur 5). Frekvensen i omtaler om SK har dabbet betraktelig av siden 2021, både i negativ og positiv kontekst. Medieomtaler er viktig for å skape engasjement, og i omdømmebygging er engasjement sentralt for å opprettholde begeistringen som SK har hatt med seg helt siden åpningen. I en tid etter pandemi og med økt konkurranse i kulturmarkedet skulle man tro at SK var mer offensiv i sin omdømmebygging, gjennom aktiv bruk av mediene som en strategisk kanal for å bygge synlighet og omdømme. Dersom mediene mangler kulturjournalister, er gode pressemeldinger et strategisk alternativ for SK.

Utløsende faktor

Funn i undersøkelsen viser at med stor sannsynlighet er det en sammenheng mellom politisk valgkamp og kritisk medieomtale. Strøksnes-saken og debatten rundt drift og eierstrategi kan med stor sannsynlighet antas å være politisk motivert. Kritikken rettes direkte mot eier og sittende partiledelse, og målet er å svekke deres oppslutning i befolkningen. Et kommunalt foretak blir derfor et virkemiddel og et offer i en valgkamp – det er negativt for omdømmet.

Videre observerte vi også at det var tilknytning mellom flere politiske faktorer og SK som kan ha vært med på å påvirke mediebildet. Raade ble direktør under Høyres ledelse, Olsen under Arbeiderpartiets. Politikk handler om makt, og med Strøksnes-saken kan det se ut til at enkelte hevdet at Raade og "kultureliten" fikk for stor makt. Om dette var årsaken til at Ap ønsket han ut av direktørrollen, er usikkert.

Mandatet til Olsen kan ha vært å "kvitte seg med Raade", ifølge våre funn. Om dette stemmer, er det en politisk bestilling som krevde at eier hadde tro på at oppdraget var skreddersydd til Olsens lederegenskaper. I en privat virksomhet flytter eier til Sveits når posisjonen mener man har for stor makt, mens i kommunale foretak blir man derimot offentlig henrettet når

maktbalansen skal utjevnes. Dette er en hard påstand, men oppgavens kompleksitet krever at vi reiser nye spørsmål og diskusjoner for ettertiden.

Politikerne ser nok i ettertid at han lykkes med oppdraget, men at hans lederstil berørte i for stor grad de øvrige ansatte. Olsens lederstil ble en utløsende faktor for det kritiske mediebildet som nærmest varte hele hans tid som direktør i SK, ut fra fremstillingen av han i mediene.

Omdømmet

I teorien viser vi til at det er seks dimensjoner som utmerker seg når det kommer til omdømmebygging i kommunale foretak (Brønn, 2019, s. 164-165). I figuren under har vi rangert disse fra høyest til lavest aktualitet.



Figur 26: Seks viktige dimensjoner i omdømmebygging av kommunale foretak.

I analysen er det dimensjonene, ledelse, drift og arbeidsmiljø som markerer seg som sentrale i historien til SK. I hvilken grad samfunnsrollen har endret seg til å bli skadelig for omdømmet, bør drøftes etter en totalvurdering av alle våre funn og analyser. Vi vil i vår avslutning på oppgaven ta med oss disse fire dimensjonene, og gi en samlet vurdering av dem.

Ledelse (dimensjon 2)

Gjennom våre funn er det ingenting som tyder på at en leders omdømme kan velte det totale omdømmet til et kommunalt foretak. Personangrep gjennom mediene kan derfor ikke alene være avgjørende for folks oppfatning og holdning til et kommunalt foretak, men det personlige omdømmet til lederen kritikken rettes mot, vil derimot ta skade.

Teori viste til at dårlig ledelse er svært skadelig for omdømmet, og kan i ytterste konsekvens føre til en omdømmekrise. På bakgrunn av teori og analyse er det urovekkende at våre funn avdekket at samarbeidsklimaet mellom leder og ansatte har vært gjennomgående svak. Måten ledelsen har behandlet sine ansatte på, ligger langt utenfor både lovpålagte og etiske retningslinjer, og er å betrakte som dårlig ledelse i teoretisk forstand. Det er særlig tre saker som skiller seg ut. Disse er varslersaken, Danny Hayes-saken og omorganiserings-saken.

Leders behandling av ansatte (dimensjon 2 og 5)

Varslersaken er ut fra teori å betrakte som det verst tenkelige medie-scenariot for omdømmet. Medienes avsløringer om et skadet psykososialt arbeidsmiljø er først og fremst kritisk for det interne omdømmet. For det andre vil misfornøyde ansatte gi store ringvirkninger utenfor SK. En arbeidsplass som ikke oppleves attraktivt fra utsiden, vil støte fra seg økonomiske muligheter og menneskelige ressurser, fremkom det i vår analyse.

Våre funn viste at destruktiv ledelse var en medvirkende og utløsende faktor i varslersaken. Videre kunne vi gjennom analysen se at teoriens definisjon om varslersaker ikke var sammenfallende med leders oppfatning. Olsens uttalelser i bystyret og påtroppende direktør Adrians bagatellisering av konfliktene kan gi offentligheten signaler om at de ikke så alvorlig. Varslersaken betraktet teorien som en svært skadelig sak for omdømmet, og beveget seg mot en omdømmekrise. Våre funn viser derimot at eier gjennom behandlingen av varslersaken i bystyret og kontrollutvalget anså saken som alvorlig. Men de burde ikke slått seg til ro med den enkle forklaringen Olsen gav om at konfliktene bunnet i bortfallet av personalgoder. Tatt i betraktning at konflikt kartleggingen fremla helt andre årsaker til konfliktene, og ansattegoder ble fratatt de ansatte en måned tidligere.

Analysen avdekket kanskje den mest skadelige omdømmesaken som satte leders behandling av ansatte i et svært dårlig lys, den lange håndteringen av Raade, helt fram til hans avgang. Danny Hayes-saken og styreleders håndtering av advarselen på direktesendt tv er ubegrunnet og høyst kritikkverdige. Styret hadde tillit til direktør, og det er det styret skulle ta stilling til. Alt annet burde blitt behandlet bak lukkede dører.

Om lag to år etter advarselen ble det kjent at det var stor sannsynlighet for at lekkasje fra ledelse og styret førte til at mediene kom Raade i forkjøpet om hans egen oppsigelse. Når oppsigelsen blir omgjort til avskjed en måned senere, og tingretten tilbakeviser og ugyldiggjør den, er det vanskelig å gi en konkret forklaring på handlingene. Ledelsen opptrer på en måte som avviker fra teoriens grunnfundament på god ledelse, og er svært skadelig for omdømmet. Styret, ledelse og eier viser seg ikke fra sin beste side i behandlingen av Raade, heller det stikk motsatte, slik saken kommer frem i mediene.

I omorganiserings-saken avdekket vi at endringsprosessen skapte stor intern motstand, og vi argumenterte for at dette var avgjørende for utfallet av saken. Det var særlig tre hovedelementer

som skapte motstanden: de ansatte, tillit og arena. Ut fra en totalvurdering i analysen kunne vi fastslå at omstendighetene rundt de ansatte og fravær av medvirkning var i gråsonen av forsvarlig ledelse i et kommunalt foretak. Allmøte som arena og manglende tillit til Olsen gjorde gjennomføringen vanskeligere. Det ble også vist til at frafallet av ansatte under ledelse av Olsen var høyt. Vi understreket at årsaken til frafall av ansatte nok var sammensatt av flere variabler, men at endringsprosessen ikke bidro til intern omdømmebygging, argumenterte vi for.

Drift (dimensjon 4)

Analysen viste til at offentlige diskusjoner omkring drift var høyst nødvendig, nettopp for å sikre en forsvarlig drift. I omdømmemessig forstand er dette også fornuftig, da befolkningen både har forventninger til og krever forsvarlig bruk av sine skattepenger i et kommunalt foretak.

Allerede i 2015, gjennom Strøksnes-saken, ble det satt tvil rundt drift, og om den ble håndtert forsvarlig eller av en “kompisgjeng” på bakrommet. Analysen påpekte at dette var udokumenterte påstander, og kritikken ble i tillegg tilbakevist av mediene selv. Dermed kunne våre funn argumentere for at Strøksnes påstander om uforsvarlig drift ikke har vært til skade for omdømmet. Derimot kan stempelet "byens storstue er for fiffen" ha sitt opphav allerede her. Det ble argumentert for at “stempelet” kan virke ekskluderende, ved at det laget et skille i befolkningen. Økonomiske resultater og eiers begeistring de første driftsårene tilbakeviser derimot en ekskludering av befolkningen og kulturelle aktører.

I skrivende stund er debatten omkring drift mer aktuell. Vi signaliserte at mediebildet kunne være politisk motivert ettersom kommunevalget ligger bare noen måneder unna, i tillegg var forsvarlig drift svært viktig for innbyggerne. Den økonomiske utviklingen som viser en drastisk nedgang de siste årene, er en utløsende faktor for debatten. Eierstrategien ser ikke ut til å harmonisere med de økonomiske forventninger som en forsvarlig drift krever. Dette kan ikke være bærekraftig i lengden, det vil si kun dersom tilskuddet fra eier dekker overforbruket. Da må den økonomiske ryggraden til Bodø kommune være i stand til det. Ut fra erfaringer gjennom denne forskningen og teori gir dette grobunn for ytterligere diskusjoner i befolkningen. Skole og sykehjem står for mange lenger framme på prioriteringslisten enn Stormen Konserthus.

Styreleder og leders fravær i bystyret og kontrollutvalget når merforbruket på 11 millioner skal diskuteres, er ikke tillitsvekkende. Gjennom analyser og teori kan vi se at drift er viktig i omdømmebygging. Leder og styreleder burde signalisert at de så alvorret i saken gjennom tilstedeværelse i møtene.

Analysen gav oss innsikt i at omdømmet til SK var svekket blant flere artister og bookingselskaper. I en situasjon hvor konkurransen i markedet har økt, ville en mer strategisk mediehåndtering vært til fordel for både omdømmet og driften til SK.

Samfunnsrolle (dimensjon 1)

Fra talerstolen i bystyret, ordførere, styreledere, redaktører og ledere har begrepet “stormen i Stormen” blitt et normalt anvendt begrep. Det gir oss et ganske klart bilde på hvilken rolle SK har hatt i samfunnet. Mediedekningen om varslersaker varte i over sju måneder, de brukte over to år på håndteringen av Raade, og våre funn viser en høy frekvens av negativ medieomtale. Varighet og omfang er ikke alene avgjørende når vi skal vurdere samfunnsrollen til SK. Det er heller alvorlighetsgraden i sakene som blir avgjørende for om samfunnsrollen har endret seg til å bli skadelig for omdømmet.

Vi vil trekke fram en periode som er særlig kritisk i denne sammenheng. Helt fra Danny Hayes-saken høsten 2018 og fram til våren 2020 er mediebildet dominert av avsløringer om kritikkverdig ledelse overfor ansatte. I teorien blir det presisert at kommunale foretak i utgangspunktet ikke blir ansett for å være en attraktiv arbeidsplass, noe som dermed stiller høyere krav til foretaket for å overbevise det motsatte. Med dette for øyet er det mye som tyder på at samfunnsrollen har endret seg så betraktelig i denne perioden at den har skadet omdømmet, og vi våger oss på å si at SK befant seg i en omdømmekrise i nesten to år. En lite attraktiv arbeidsplass, brudd på arbeidsmiljøloven, håndtering av Raade og varslersaker overskygget det opprinnelige samfunnsoppdraget.

Mediehåndtering

Vi analyserte mediehåndteringen i hver enkelt sak, og fant flere gjentakende handlinger både hos eier, styret og leder. Den teoretiske fremstillingen av mediehåndterings betydning viste til å være avgjørende for sakens utfall. God mediehåndtering ville begrense skadeomfanget, mens dårlig mediehåndtering kunne i ytterste konsekvens føre til en omdømmekrise.

Kommunikasjon som kunne blitt tatt internt

Våre funn viser at det i stor grad føres offentlige debatter mellom eier, styret og ledelse. De benytter mediene til å avklare spørsmål de har til hverandre, fremfor å løse dette internt. Et eksempel her var Adrians misforståelse om vedtaket til offentlig støtte som ble gitt av bystyret i juni 2022 (kap. 4.6). Misforståelsen ble avdekket og diskutert gjennom mediene, dette er ikke strategisk mediehåndtering. Debattering mellom eier, styret og ledelse er ikke kritisk for omdømmet, men heller lite strategisk. Det signaliserer en manglende intern kommunikasjon. Dette kommer særlig til uttrykk i saker som omhandler eierstrategi og drift.

Tendensen har også vært at uklare formuleringer og vag informasjon fra ledelse og eier ofte har skapt dialog gjennom mediene mellom eksterne aktører og ledelsen i SK. Våre funn viser at det ofte blir debattert gjennom mediene, framfor å foreta avklaringer i et lukket møte med en åpen dialog.

Kritikk mot tidligere ledelse og ansatte

Tendensen i mediehåndteringen viser at det er lav terskel for ledelsen for å rette kritikk mot både tidligere og nåværende ansatte/ledelse. Ut fra teori kunne vi forsvare den form for bruk av mediene, men så også at det fantes en bakside. Avsenderen fikk mer motstand og et negativt tilbakeslag fra de som ble kritisert. Vi omtalte dette som en form for hevn fra de ansatte og tidligere ledelse. Her refererer vi til Olsens uttalelser i bystyret og kontrollutvalget (kap 4.4).

Udokumenterte påstander

Bruk av udokumenterte påstander var sentralt både i Strøksnes-saken og Olsens uttalelser i kontrollutvalget. I hvilken grad dette skadet omdømmet var vanskelig å måle i våre funn. Det er likevel nærliggende å anta at folk stiller høye krav til dokumentasjon for å styrke påstandenes troverdighet. Avsender blir mer skadelidende i slike saker enn foretakets omdømme.

“Hvite løgner”

Analysen viser at det er en tendens til at kommunikasjonen fra ledelsen i SK har vært så uklart at mediene har kunnet dra dette over i formuleringen "hvite løgner". Avsløringer om “hvite løgner” er ikke tillitsvekkende overfor befolkningen, men heller ikke overfor de ansatte. Kommunikasjonssjefens opptreden med rettslige trusler mot journalister, for deretter å benekte dette er ingen god mediehåndtering ifølge teori.

Holder liv i saken

Den teoretiske argumentasjonen om at en sak vil “forsvinne” dersom man lar den passere uten for mye støy rundt den, ble ofte håndtert på motsatt vis av eier, styret og ledelse. Mediebildet viser at takhøyden for å uttale seg ukritisk gjennom mediene har vært stor, og dermed har saken fått ny næring. Danny Hayes-saken er et eksempel på en sak som vokste seg ut av alle proporsjoner som en direkte konsekvens av dårlig mediehandtering fra alle parter – eier, styret og ledelsen (kap 4.3). Ansvarsfraskrivelse og uttalelser fra eier var i stor grad med på å styre den offentlige debatten både i retning og tid. Ikke kritisk for omdømmet, men heller en utløsende faktor og forklaring på hvorfor saken ble mer omfattende enn nødvendig. Avsløringen om sponsoravtalen og ordførerens uttalelse om; “høyst uakseptabelt” ble en vending i saken, viser våre funn.

Gjentakende i våre funn er at formuleringer og informasjon fra eier og ledelse ofte er så tvetydige og “tåkete” at det gis ny “næring” i en sak, og saken blir større enn nødvendig. Gjennom denne oppgaven etterlyser vi konkrete avklaringer fra eier, styret og ledelse, framfor å svare ut spørsmål fra mediene uklart og tvetydig. Dette er en gjentakende tendens i saker som omhandler konflikt, eierstrategi og drift. Man kan fiske med eller uten agn på kroken, og i vår case bruker eier og ledelsen ofte agn på kroken - og interessen fra journalister blir desto større.

Mediehandtering som skader omdømmet

Med bakgrunn for våre funn kan vi særlig trekke fram noen saker hvor mediehandteringen har bidratt til å skade omdømmet ytterligere. Den første og mest kritikkverdige er styrets behandling av advarselen til Raade på direktesendt TV (kap 4.3). Med støtte fra teori signaliserer denne saken så mange kritiske faktorer som direkte skader omdømmet.

I analysen reise vi et viktig spørsmål: Hvorfor benyttet de ansatte mediene til å formidle interne konflikter om kritikkverdig ledelse? Forutsetningen vår var at ansatte uten tvang, men av egen fri vilje, tok beslutningen om å uttale seg i mediene. Vi argumenterte for at dette kunne oppfattes som en hensynsløs handling overfor egen arbeidsplass. Vi mente likevel at dette kunne forsvares. Vi begrunnet dette med at ledelse og eier selv kan ha vært en døråpner og banebryter gjennom sin mediehandtering. Om denne antagelsen er korrekt, er dette et urovekkende funn. Mediene som maktmiddel i konfliktsaker er skadelig for omdømmet.

Avslutning

Illustrasjonen i figur 2 viser en trinnvis framstilling av aktører og faktorer som blir påvirket av handlinger som utføres av ledelse og eier. Kort fortalt vil god ledelse gi positive ringvirkninger for omdømmet. Så snart handlingene oppfattes som kritikkverdige, vil mediene engasjere seg. Befolkningen, næringslivet, samarbeidspartnere og ansatte vil i verste fall danne seg negative holdninger til SK. Alvorlighetsgraden i saker som omtales i mediene vil avgjøre i hvilken grad omdømmet påvirkes. Kritiske mediesaker vil derfor også stille krav til mediehandteringen for å begrense skadeomfanget som saken kan gi.

Det er det eksterne miljøet som definerer hvordan SK oppleves utenfra, og dermed er en direkte indikator på hvordan omdømmet påvirkes av de ulike medieomtalen.

Vi har innledningsvis påpekt mediens betydning i samfunnet, men vi vil avgrense oppgaven til ikke å gjelde hvilken rolle mediene har hatt for omdømmet eller mediehandteringen i SK. Vårt utgangspunkt er at journalister “bare” gjør jobben sin, så er det opp til ledelse og eier å håndtere utspill fra mediene.

5.2 Kritiske bemerkninger til eget arbeid

Det ble tidligere vist til at det foreligger en mangel på studier av kommunale foretak og deres ledelse. Denne masteroppgaven ville derfor forsøke å fylle dette hullet i forskningslitteraturen. Motivasjonen har vært å bidra med forskning som undersøker eier, styret og leders innflytelse på omdømmet til et kommunalt foretak.

Kritiske bemerkninger som vi gjorde oss underveis i prosessen, var blant annet at etter hvert som vi leste flere saker, opplevde vi at vi ble mer kritiske. Omdømmet til SK, og enkeltpersonene ble svekket desto dypere inn i historien vi gikk. Faren for å gå inn i en negativ spiral, måtte vi gjennom hele prosessen være oss selv bevisste på. Det har derfor vært viktig å ta et steg tilbake, for å innhente et objektivt syn på nytt. At vi er tre studenter, og på så måte har hentet hverandre inn igjen når tankene har blitt for kritiske, har vært en styrke.

Videre har det vært vanskelig å gi et konkret svar på graden av omdømmetap. Det er ikke en fysisk ting vi skal måle, men en følelse og oppfatning. Noe som også vil være individuelt fra

person til person. Vi har derfor etter beste evne forsøkt å finne en median i omdømmeopplevelsen til befolkningen; her har det vært svært viktig å ha grundig og relevant teori å støtte seg til. En kvantitativ omdømmeundersøkelse ville gitt oss flere konkrete svar. Av erfaring vet man at folk gjerne kun leser overskriftene i mediene, og vi vil anta at flere av byens innbyggere med tiden har blitt litt mett av “stormen i Stormen”. Det er derfor stor sannsynlighet for at folk ikke har fått med seg alle kritiske mediesaker. Positive medieomtaler kan også ha blitt overskygget av mengden negative omtaler. Dette er en kritisk bemerkning som er relevant i helhetsvurderingen av våre analyser.

5.3 Forslag til videre arbeid

I denne oppgaven har vi utelukkende benyttet oss av sekundære kilder. Omdømmet til SK utenfra blir i hovedsak avgjort gjennom den informasjonen mottaker har tilgjengelig, som medier og offentlige dokumenter. Likevel er det en svakhet å kun benytte seg av sekundære kilder når vi ønsker å måle et omdømme. I videre forskning vil vi anbefale at det utføres en kvantitativ omdømmemåling, slik at forskere kan danne seg et best mulig bilde av organisasjonens omdømme utad. Det ville vært interessant å se disse resultatene opp mot våre funn, og dermed kartlegge likhetstrekk og sammenhenger.

Videre vil vi anbefale at det gjøres intervjuer med både nåværende og tidligere ledere og ansatte, for å kartlegge det interne omdømmet. Det er stor sannsynlighet for at andre kommunale foretak vil oppleve lignende situasjoner og omdømmekriser. Derfor vil videre forskning på historien fra innsiden være relevant og svært lærerik for framtiden. Erfaringer fra SK kan også benyttes som et forebyggende og preventivt kunnskapsløft for andre kommunale foretak.

6.0 Litteraturliste

- Adrian, R. (2021, 24. september). Leserbrev: *Stormen Konserthus og store artister*. Avisa Nordland. <https://www.an.no/stormen-konserthus-og-store-artister/o/5-4-1478382>
- Anda, K. R. (2020, 4. mai). *Den nye Stormen-direktøren mener bildet som media har skapt er feil: -Det gjør meg trist*. Avisa Nordland. <https://www.an.no/den-nye-stormen-direktoren-mener-bildet-som-media-har-skapt-er-feil-det-gjor-meg-trist/s/5-4-1200363>
- Antonsen, R. E. (2018, 31. august). *Ordføreren om hemmelig Hayes Avtale: -Helt uakseptabelt!*. Bodø Nu. <https://bodonu.no/ordforeren-om-stormens-avtale-med-hayes-svaert-overrasket/31.08-18:08>
- Anvik, T. (2015, 8. august). *Stille etter stormen*. Avisa Nordland. <https://www.an.no/debatt/stille-etter-stormen/o/5-4-170197>
- Apeland, N. M. (2007). *Det gode selskap. Omdømmebygging i praksis*. Hippocampus.
- Appelbaum, S. H, Habashy, S., Malo, J. L. & Shafiq, H. (2012). *Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. The Journal of management development*.
- Arbeidsmiljøsentret. (2014, 29. juni). *Ti råd for økt tillit på jobben*. <https://www.arbeidsmiljo.no/ti-rad-for-okt-tillit-pa-jobben/>
- Arbeidstilsynet. (u.å.). *Medvirkning*. Arbeidsforhold. <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/medvirkning/>
- Arnestad, G. (2021). *Tre kulturhussatsingar –nokre år i etterkant*. Arnestad tekst og tal.

[https://hvlopen.brage.unit.no/hvlopen-xmlui/bitstream/handle/11250/2998433/Arnestad Kulturhussatsingar Fullstendig%20rapport%20VIII%2003.06.2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://hvlopen.brage.unit.no/hvlopen-xmlui/bitstream/handle/11250/2998433/Arnestad_Kulturhussatsingar_Fullstendig%20rapport%20VIII%2003.06.2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Arntzen, B. (2020, 24. januar). *Stormen har skjenket ulovlig i et halvt år: – Dette tar seg dårlig ut*. Avisa Nordland.

<https://www.an.no/stormen-har-skjenket-ulovlig-i-et-halvt-ar-dette-tar-seg-darlig-ut/s/5-4-1154161>

Bergundhaugen, A. (2018, 31. august). *Styreleder: - Opplyste ikke om signert avtale. Ordføreren: - Forutsetter at styret rydder opp*. Avisa Nordland.

<https://www.an.no/bodo/ny-by-ny-flyplass/politikk/styreleder-opplyste-ikke-om-signert-avtale-ordforeren-forutsetter-at-styret-rydder-opp/s/5-4-849048>

Bodø kommune. (2018, 9. mai). *Årsregnskap 2017, kommunale foretak, Stormen Konserthus*. Saksnr. PS0048/18. <https://bodo.innsynsportal.no/motekalender>

Bodø kommune. (2018, 11. oktober). [Pressemelding] *Rolf Cato bøyer av i Stormen-striden: – Ønsker ikke å forfølge saken videre*. Bodø Nu.

<https://bodonu.no/rolf-cato-boyer-av-i-stormen-striden-onsker-ikke-a-forfolge-saken-videre/11-10-13:10>

Bodø kommune. (2019, 9 mai). *Årsregnskap 2018, kommunale foretak, Stormen Konserthus*. Saksnr. PS0048/19. <https://bodo.innsynsportal.no/motekalender>

Bodø kommune. (2021). *Årsmelding 2020 – Stormen Konserthus Bodø KF*.

<https://bodo.kommune.no/arsmelding2020/kommunale-foretak/stormen-konserthus/>

Bodø kommune. (2022, 12. mai). *Årsregnskap 2021 - Stormen Konserthus Bodø KF*.

Saksnr. PS0055/22.

https://bodo.innsynsportal.no/motekalender?fbclid=IwAR2YsqyIMWuMCJLNuS2mZzpegC6jJGgIG2jizoRhTcB7cZ92HFtDnYZM1Yoer/2023?dl=0&preview=Styrem%C3%B8te+3+2023+Ekstraordin%C3%A6rt.pdf&subfolder_nav_tracking=1

Bodø kommune. (2023, 11. mai). *Årsregnskap 2022 - Stormen Konserthus KF*. Saksnr. PS0080/23. <https://bodo.innsynsportal.no/motekalender/motedag/2001004>

Bodø Venstre. (2010, 17. september). *Liberalt blick på bystyremøtet september 2010*. <https://www.venstre.no/artikkel/2010/09/17/liberalt-blick-pa-bystyremotet-september-2010-na-ogsaa-med-video-fra-debatten/>

Brønn, P. S. (2019). *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Gyldendal.

Cappelen, A. (2014). *Slik håndterer du omdømmeskadelige saker og krisesituasjoner*. AndersCappelen.no. <https://anderscappelen.no/2014/12/27/slik-handterer-du-omdommeskadelige-saker-og-krisesituasjoner/>

Dagens Perspektiv. (2016, 23. mai). *Kritiserer tidligere sjef*. Dagens Perspektiv – om ledelse og arbeidsliv. <https://dagensperspektiv.no/nyheter/ledelse/kritiserer-tidligere-sjefer->

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/publikasjoner/retningslinjer-nesh/>

Eidissen, B. K. (2015, 12. september). *Kan Hjartøy bli gjenvalgt som ordfører uten å løfte en finger for å rydde opp?*. Avisa Nordland. <https://www.an.no/stormen/bodo/ole-h-hjartoy/kan-hjartoy-bli-gjenvalgt-som-ordforer-uten-a-ha-loftet-en-finger-for-a-rydde-opp/s/5-4-173743>

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2017). *Ledelse i små og mellomstore bedrifter*. Fagbokforlaget.

Finne, A. (2015, 18. august). *Sjødehunden an*. Avisa Nordland. <https://www.an.no/debatt/leserbrev/skjodehunden-an/o/5-4-146335>

Finstad, V. (2022, 23. juni). *Stormen-sjefen advarer kommunen etter massive kutt: – Det er jo ikke holdbart*. Avis Nordland. <https://www.an.no/stormen-sjefen-advarer-kommunen-etter-massive-kutt-det-er-jo-ikke-holdbart/s/5-4-1611223>

Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune – how successful companies build winning reputations*. Addison Wesley.

Greneresen, A. (2015, 7. august). *Ei sladrekjerring av verste sort*. Avis Nordland. <https://www.an.no/debatt/bodo/apropos/ei-sladrekjerring-av-verste-sort/o/5-4-140119>

Grubstad, T. (2007, 2. november). *Kulturkvartalet blir Bodøs mastergrad*. Avis Nordland. <https://www.an.no/kultur/kulturkvartalet-blir-bodos-mastergrad/s/1-33-3101870>

Grønmo, H. (2015, 5. august). *Er det korrupsjon? Nei, det er bare dårlig dømmekraft*. Avis Nordland. <https://www.an.no/meninger/er-det-korrupsjon-nei-det-er-bare-darlig-dommekraft/o/5-4-139108>

Grønmo, H. (2018, 23. oktober). *Arild Olsen blir ny styreleder i Stormen – Det blir viktig å få ro i rekkene*. Avis Nordland. <https://www.an.no/stormen/kultur/bodo-kommune/det-blir-viktig-a-fa-ro-i-rekkene/s/5-4-889080>

Grønmo, H. (2019, 6. mars). *En fornuftig løsning for Raade*. Avis Nordland. <https://www.an.no/en-fornuftig-losning-for-raade/o/5-4-970450>

Grønmo, H. (2020, 15. januar). *Arild innrømmer lovbrudd i Stormen: – Vi har hatt store utfordringer i flere år*. Avis Nordland. <https://www.an.no/arild-innrømmer-lovbrudd-i-stormen-vi-har-hatt-store-utfordringer-i-flere-ar/s/5-4-1150279>

Grønmo, H. (2020, 20. januar). *Stormens nye direktør fikk sparken i dansk orkester*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/stormens-nye-direktor-fikk-sparken-i-dansk-orkester/s/5-4-1152231>

Grønmo, H. (2020, 22. mai). *Pikante detaljer avslørt i Salten tingrett: Nektet Stormen å sparke Raade på dagen*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/pikante-detaljer-avslort-i-salten-tingrett-nektet-stormen-a-sparke-raade-pa-dagen/s/5-4-1208692>

Grønmo, H. (2020, 14. desember). *Kjent band nektes å spille i Stormen konserthus: – Vi har aldri opplevd noe lignende*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/kjent-band-nektes-a-spille-i-stormen-konserthus-vi-har-aldri-opplevd-noe-lignende/s/5-4-1339518>

Grønmo, H. (2021, 3. juni). *Ny Stormen-rapport med knusende kritikk:- politikerne i Bodø var tafatte*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/ny-stormen-rapport-med-knusende-kritikk-politikerne-i-bodo-var-tafatte/s/5-4-1418996>

Gulliksen, S. (2015, 7. mai). *Stormen har blitt ei lekegrind for “gutta boys”*. Avis

Nordland. <https://www.an.no/nyheter/kultur/stormen/stormen-har-blitt-ei-lekegrind-for-gutta-boys/s/5-4-85934>

Gulliksen, S. (2015, 20. august). *Slik svarer rådmannen på Stormen-kritikken*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/bodo-kommune/bodo/kultur/slik-svarer-radmannen-pa-stormen-kritikken/s/5-4-147562>

Gulliksen, S. (2015, 9. september). *Forkastet råd om Stormenmoms til over en million*

kroner. Avis Nordland. <https://www.an.no/stormen/anpluss/kultur/forkastet-rad-om-stormenmoms-til-over-en-million-kroner/s/5-4-171913>

Guttormsen, P. (2020, 24. april). *Rolf-Cato måtte etterlyse sin egen oppsigelse: – En stor og unødvendig belastning*. Avis Nordland. <https://www.an.no/rolf-cato-matte-etterlyse-sin-egen-oppsigelse-en-stor-og-unodvendig-belastning/s/5-4-1196712>

Hanssen, J. E. (2016, 19. november). *Obs-varsel: Stormen gir seg ikke*. Avis Nordland. <https://www.an.no/fremskrittspartiet/jobblitteratur/obs-varsel-stormen-gir-seg-ikke/o/5-4-428818>

Hanssen, J. E. (2020, 24. april). *Komedien er for lengst forlatt. Stadiet for sirkus er passert. Er det mulig å få en slutt på den utmattende tragedien?*. Avis Nordland. <https://www.an.no/komedien-er-for-lengst-forlatt-stadiet-for-sirkus-er-passert-er-det-mulig-a-fa-en-slutt-pa-den-utmattende-tragedien/o/5-4-1197324>

Helness, O. & Aasheim, C. (programledere). (2019). *Duften av dollar* [Audiopodcast]. NRK. <https://radio.nrk.no/podkast/radiodokumentaren/sesong/duften-av-dollar>

Hjartøy, O. H. (2015, 12. september). Leserbrev: *Ordfører Ole Hjartøys svar til Strøksnes*. Avis Nordland. <https://www.an.no/meninger/ordforer-ole-hjartoys-svar-til-stroksnes/o/5-4-174031>

Huse, M. (2011). *Styret: Tante, barbar eller klan* (4. utg.). Fagbokforlaget.

Jensen, M. R. (2018, 12. august). *Kommunen forhandler om intensjonsavtale med amerikanske storinvestorer*. Bodø Nu. <https://bodonu.no/fikk-oljefondet-til-a-sjekke-amerikanske-storinvestorer/11.09-13:09>

Jensen, M. R. (2018, 31. august). *Her er Danny Hayes avtalen som Stormen sjefen sa ikke eksisterte*. Bodø Nu. <https://bodonu.no/her-er-danny-hayes-avtalen-som-stormen-sjefen-sa-ikke-eksisterte/31.08-15:08>

Jensen, M. R. (2018, 5. september). *Odd-Tore Fygle trekker seg som styreleder i Stormen*. Bodø Nu. <https://bodonu.no/siste-odd-tore-fygle-trekker-seg-som-styreleder-i-stormen/05.09-12:04>

Jensen, M. R. (2018, 11. september). *30. august sa rådmannen at en Hayes-avtale aldri har vært aktuell. 13. juni sa han det stikk motsatte*. Bodø Nu.

<https://bodonu.no/til-formannskapet-sa-radmannen-at-en-intensjonsavtale-aldri-har-vaert-aktuelt-men-13-juni-sa-han-det-stikk-motsatte/11.09-23:09>

Jensen, M. R. (2019, 21. desember). *Nytt varsel mot Stormens toppsjef: - Vil ikke kommentere*. Avis Nordland. <https://www.an.no/nytt-varsel-mot-stormens-toppsjef-vil-ikke-kommentere/s/5-4-1138079>

Jensen, M. R. (2020, 3. mars). *Stormen-ledelsen vil fjerne gamlesjefens stilling: – Naturlig å ta kontakt med en advokat*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/stormen-ledelsen-vil-fjerne-gamlesjefens-stilling-naturlig-a-ta-kontakt-med-en-advokat/s/5-4-1173947>

Jensen, M. R. (2020, 22. april). *Stormen sier opp Rolf-Cato Raade*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/stormen-sier-opp-rolf-cato-raade/s/5-4-1196055>

Jensen, M. R. (2023, 11. februar). *Hva i all verden har vi brukt en drøy milliard på?.* Avis Nordland.

<https://www.an.no/hva-i-all-verden-er-det-vi-har-brukt-en-droy-milliard-pa/o/5-4-1720337?hideLimbs=1>

Jenssen, M. (2020, 4. juni). *Raade har hatt sin siste dag i Stormen*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/raade-har-hatt-sin-siste-dag-i-stormen/s/5-4-1214353>

Johannessen, J. A, Olaisen, J. & Olsen, B. (2009). *Omdømme – rykter, sladder og tøyprat*. Cappelen.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomiske administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.

Johansen, K. C. (2011, 24. juni). *Bodø skal skille seg ut*. Ballade.no.

<https://www.ballade.no/bransjen/bodo-skal-skille-seg-ut/>

Johansen, M. (2019, 22. oktober). *Hersketeknikk, fryktkultur og kritikkverdige forhold*. Bodø Nu.

<https://bodonu.no/hersketeknikk-fryktkultur-og-kritikkverdige-forhold/24.10-12:10>

Johansen, M. (2019, 22. oktober). *Det er helt jævlig å være på jobb. Jeg gruer meg hver dag*. Bodø Nu.

<https://bodonu.no/det-er-helt-javlig-aa-vare-paa-jobb-jeg-gruer-meg-til-aa-gaa-paa-jobb-hver-dag/24.10-12:10>

Jystad, P. T. (2019, 5. desember). *Mistet fribilletter og rabatter i baren: - Det har truffet de ansatte hardt*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/mistet-fribilletter-og-rabatter-i-baren-det-har-truffet-de-ansatte-hardt/s/5-4-1130310>

Karlsen, A. K. (2015, 12. oktober). *Stormen skjefen klager AN inn for PFU*". Avis Nordland.

<https://www.an.no/nyheter/stormen/stormen-sjefen-klager-an-inn-for-pfu/s/5-4-189996>

Karlsen, A. K. & Bergundhaugen, A. (2016, 18. februar). *Avisa Nordland felt for brudd på god presseskikk. Raade:-Naturligvis tilfredsstillende*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/stormen/nyheter/kultur/avisa-nordland-felt-for-brudd-pa-god-presseskikk-raade-naturligvis-tilfredsstillende/s/5-4-261931>

Klev, R. & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis endring og utvikling som samskapt læring* (3. utg.). Fagforlaget.

Kolberg, S. & Skjelvik, S. (2020, 2. mars). *Arild Olsen hevder den nye direktøren er med på dramatisk plan for Stormen. Det benekter dansken*. Bodø Nu.

<https://bodonu.no/arild-olsen-hevder-den-nye-direktoren-er-med-paa-dramatisk-plan-for-stormen-det-benekter-dansken/03.03-06:01>

- Kolberg, S. (2022, 11. januar). *Joddski slakter Stormen konserthus: – Jeg har aldri opplevd noe lignende*”. Avisa Nordland. <https://www.an.no/joddski-slakter-stormen-konserthus-jeg-har-aldri-opplevd-noe-lignende/s/5-4-1534269>
- Kristensen, M. (2022, 27. august). “*Derfor gir god ledelse god omdømme-bygging*”. Kom24. <https://www.kom24.no/2708221-ledelse-mats-kristensen/derfor-gir-god-ledelse-god-omdommebygging/520117>
- Kristensen, T. F. (2022, 22. november). *Foreslår kraftige kutt: – De må tjene penger selv*. Avisa Nordland. <https://www.an.no/foreslar-kraftige-kutt-de-ma-tjene-penger-selv/s/5-4-1685084>
- Lai, L. (2015, 25. september). *Giftige ledere*. Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/giftige-ledere.5789421-112537.html>
- Løknes, V. (2022, 31. mai). *Prestisjeprojektet gikk på en økonomisk kjempesmell: – Det er en dyr lærepenge*. Bodø Nu. <https://bodonu.no/prestisjeprojektet-gikk-paa-en-okonomisk-kjempesmell-det-er-en-dyr-larepenge/31.05-13:05>
- Løkås, M. T. (2016, 24. mai). *Strøksnes-klagen: AN har ikke brutt god presseskikk*. Bodø Nu. <https://bodonu.no/stroksnes-klagen-an-ikke-brutt-god-presseskikk/27.12-18:12>
- Martinsen, L. B., Rønning, O. & Bergersen, T. (2018, 12. september). *Stormen direktør får en skriftlig advarsel*. NRK. <https://www.nrk.no/nordland/stormen-direktoren-far-en-skriftlig-advarsel-1.14204546>
- Melby, G. (2018, 15. mai). ndla.no. *Mediene som den fjerde statsmakt*. Nasjonal digital læringsarena (NDLA). <https://ndla.no/nb/subject:1:058bdbdb-aa5a-4a29-88fb-45e664999417/topic:1:0c9ce0dc-3863-4e03-a2df-a1480a4e929c/topic:1:ef0fa226-c29a-418b-91ad-21de2c54cc5b/resource:1:168477>

- Nilsen, R. (2018, 12. september). *Stormen kan fort bli en juridisk orkan*. Bodø Nu. <https://bodonu.no/minefelt/13.09-06:09>
- NRK. (2009, 28. desember). *Flertall mot kulturkvartalet*. NRK. <https://www.nrk.no/nordland/flertall-mot-kulturkvartalet-1.6924372>
- Olsen A., Njaas T., (2021, 16. september). *Direktør Adrian svarer på kritikken fra tidligere ansatte*. Bodø Nu. <https://bodonu.no/direktor-adrian-svarer-paa-kritikken-fra-tidligere-ansatte-skuffet/16.09-21:09>
- Olsen, A. S. (2022, 27. oktober). *Møtte ikke opp da underskuddet ble behandlet: – Jeg tar fullstendig ansvar*. Bodø Nu. <https://bodonu.no/politikerne-behandlet-stormens-underskudd-ingen-fra-stormen-var-tilstede-jeg-tar-fullstendig-ansvar/27.10-21:10>
- Olsen, B. (2022). *Destruktiv ledelse* [Lysarkpresentasjon]. Canvas. <https://nord.instructure.com/>
- Pabst, K. (2019). *Samfunnsrolle, sier du? Og hva betyr så det?* Museum – Tidsskrift for kritikk, ideer og debatt. <https://tidsskriftetmuseum.no/samfunnsrolle-sier-du-og-hva-betyr-sa-det/>
- Pedersen, B. T. (2010, 30. juni). *Folkeavstemming om kulturkvartalet*. NRK. <https://www.nrk.no/nordland/folkeavstemming-om-kulturkvartalet-1.7192026>
- Pressens Faglige Utvalg. (U.å.). *Redaktørplakaten*. Pressens Faglige Utvalg. <https://presse.no/pfu/etiske-regler/redaktorplakaten/>
- Pressens Faglige Utvalg. (U.å.). *Vær varsom-plakaten*. Pressens Faglige Utvalg. <https://presse.no/pfu/etiske-regler/vaer-varsom-plakaten/>
- Ramberg, A. & Grønlie, R. (2015, 16. oktober). *Morten Jakhelln går av som styreleder i Stormen*. Avisa Nordland.

<https://www.an.no/nyheter/morten-jakhelln-gar-av-som-styreleder-i-stormen/s/5-4-192435>

Retriever (2023). *Mediearkiv*. Hentet 1. mai 2023 fra: <https://www.retrievergroup.com/no/>

Sander, K. (2022, 25. mars). *Deskriptivt design*. Estudie.no

<https://estudie.no/deskriptivt-design/>

Seeberg, T. I. (2022, 9. mai). *Svært presset økonomi for Stormen: – Utfordrende*”. Avis Nordland.

<https://www.an.no/svart-preset-okonomi-for-stormen-utfordrende/s/5-4-1589303>

Sennesvik, J. (2023, 29. april). *Fra Stormen til flau bris*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/fra-stormen-til-flau-bris/o/5-4-1754896>

Skau, H. L. (2021, 21. september). *Rystet over praksis i Stormen: – Det er tragisk*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/rystet-over-praksis-i-stormen-det-er-tragisk/s/5-4-1473707>

Skjelvik, S. (2019, 23. oktober). *Jeg fikk bakoversveis og ble forbannet. Dette er ikke min arbeidsplass*. Bodø Nu.

<https://bodonu.no/jeg-fikk-bakoversveis-og-ble-forbannet-dette-er-ikke-min-arbeidsplass/23.10-05:02>

Skjelvik, S. (2020, 22. mai). *Stormens nye direktør har ikke tillit til Raade: Klart uønsket som sjef*. Bodø Nu.

<https://bodonu.no/stormens-nye-direktor-har-ikke-tillit-til-raade-klart-uonsket-som-sjef/22.05-07:01>

Skogheim, C. (2019, 25. november). *Alle fast ansatte ble invitert til Stormens jubileumsfest. 5-6 stykker møtte opp*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/alle-fast-ansatte-ble-inviteret-til-stormens-jubileumsfest-5-6-stykker-motte->

[opp/s/5-4-1124883](https://www.an.no/et-mer-kommersielt-stormen-vil-ga-pa-bekostning-av-det-lokale-kulturlivet/o/5-4-1613939?hideLimbs=1)

Sneve, S. (2022, 28. juni). *Et mer kommersielt Stormen vil gå på bekostning av det lokale kulturlivet*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/et-mer-kommersielt-stormen-vil-ga-pa-bekostning-av-det-lokale-kulturlivet/o/5-4-1613939?hideLimbs=1>

Stenberg, E. B. (2020, 7. mai). *AN har fått tilgang til ukjent Stormen-rapport: * Lovbrudd * Konflikter * Ansatte gruer seg til å gå på jobb*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/an-har-fatt-tilgang-til-ukjent-stormen-rapport-lovbrudd-konflikter-ansatte-gruer-seg-til-a-ga-pa-jobb/s/5-4-1202165>

Stenberg, E. B. (2021, 16. september). *Stormens mediehandtering er så dårlig at jeg vet ikke om jeg skal le eller gråte*. Bodø Nu. [https://bodonu.no/stormens-](https://bodonu.no/stormens-mediehaandtering-er-saa-daarlig-at-jeg-ved-ikke-om-jeg-skal-le-eller-graate/04.05-12:05)

[mediehaandtering-er-saa-daarlig-at-jeg-ved-ikke-om-jeg-skal-le-eller-graate/04.05-12:05](https://bodonu.no/stormens-mediehaandtering-er-saa-daarlig-at-jeg-ved-ikke-om-jeg-skal-le-eller-graate/04.05-12:05)

Stormen Konserthus. (u.å). *Våre verdier*. <https://konserthus.stormen.no/vareverdier>

Stormen Konserthus. (2017, 25. januar). *Styreprotokoll*.

https://www.dropbox.com/sh/gcdqitwu2hnrnd/AACaitEMmSzRIRVlRFFELxa/Styreprotokoller/2017?dl=0&preview=Protokoll+01-2017+møte+25.01.17.pdf&subfolder_nav_tracking=1

Stormen Konserthus. (2018, 31. januar). *Styreprotokoll*.

https://www.dropbox.com/sh/gcdqitwu2hnrnd/AACAnJ26_4eSWXgZ0Klj6FtKa/Styreprotokoller/2018?dl=0&preview=Protokoll+01-2018+møte+31.01.17.pdf&subfolder_nav_tracking=1

Stormen Konserthus. (2019, 6. november). *Styreprotokoll*.

https://www.dropbox.com/sh/gcdqitwu2hnrnd/AABPxMZY_tPp13455RQFZMXa/Styreprotokoller/2019?dl=0&preview=Signert+protokoll+styremøte+09.2019.pdf&subfolder_nav_tracking=1

Stormen Konserthus. (2020). *Vedtekter*.

<https://www.dropbox.com/s/woeg8rbu09cyhkf/Vedtekter%20Stormen%20Bystyret%2011.06.20.pdf?dl=0>

Stormen Konserthus. (2023). *Saksliste*.

https://www.dropbox.com/sh/gcdqitwu2hnrnd/AAAoyxOHRJXK_UhSVoaaL4hba/Innkalling

Strøksnes, M. (2015, 4. august). *Fra flystøy til stormende jubel*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/meninger/fra-flystoy-til-stormende-jubel/o/5-4-138421>

Strøksnes, M. (2015, 19. august). *Bodø Nuvel*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/debatt/leserbrev/stormen/direktoren-for-stormen-opptrer-mer-som-eieren-av-en-saloon-og-bordell-i-det-ville-vesten/o/5-4-146917>

Tømmerås, G. (2020, 9. mai). *Det er helt på sin plass at vår lokalavis informerer oss om det som skjer innad i dette store foretaket til Bodø kommune*. Avis Nordland.

<https://www.an.no/det-er-helt-pa-sin-plass-at-var-lokalavis-informerer-oss-om-det-som-skjer-innad-i-dette-store-foretaket-til-bodo-kommune/o/5-4-1202987>

Walsted, K. L. (2016, 4. mars). *Fyret orkesterchef: Jeg var virkelig ked af det og en smule rystet*. JyskeVestkysten.

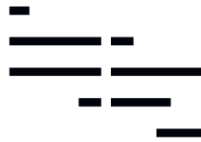
https://jv.dk/soenderborg/fyret-orkesterchef-jeg-var-virkelig-ked-af-det-og-en-smule-rystet?fbclid=IwAR3EEkjrjLerSjZRogqinH-h9FT5keLNJXCnrBc5oREcQRp6th_2RbeHxpU

Wiik, R. (2023, 31. mars). *Styret i harnisk: – gjør så ekstra vondt*. Bodø Nu.

https://bodonu.no/stormen-kan-faa-millionkutt-spoker-for-bodo2024-satsning-17-mai-og-nodvendig-vedlikehold/21.03-16:03?fbclid=IwAR0qTeV0D0JsCgmY0r7ZwtGBXItbUqOWzbk8HxOli6qP06k_M8TLVPEf4XA

Wikipedia.org. (u.å). *Morten Strøksnes*. https://no.wikipedia.org/wiki/Morten_A._Strøksnes

STORMEN



Stormen Konserthus Bodø KF

VEDTEKTER

§ 1 Om foretaket

Foretakets navn er Stormen Konserthus Bodø KF. Foretaket er et kommunalt foretak opprettet i henhold til vedtak i bystyret og i tråd med lov 25.09.92 om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven), kapittel 11. Stormen Konserthus Bodø eies av Bodø kommune. Bodø bystyre er Stormen Konserthus Bodø sitt øverste organ. Foretakets forretningskontor er i Bodø kommune.

§ 2 Formål

- Fremme interessen for musikk og scenekunst i regionen, med utgangspunkt å være en drivkraft for å videreutvikle det lokale kulturlivet.
- Forestå forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av byggene Stormen Konserthus og Stormen Bibliotek i Bodø.
- Forestå utleie av Konserthusets lokaler, herunder også salg av varer og tjenester som har naturlig tilknytning til kulturbyggets fasiliteter.
- Understøtte kommunens mål og eierstrategier for virksomhetene.

Etter avtale kan foretaket kan også tillegges andre oppgaver av Bodø kommune v/bystyret.

§ 3 Styrets sammensetning

Bystyret i Bodø kommune oppnevner styret, styrets leder og nestleder. Styremedlemmene velges for en periode på fire år. Styrets funksjonstid følger kommunevalgperioden.

Foretakets styre skal bestå av inntil seks styremedlemmer, hvorav én valgt blant de ansatte. Det velges i tillegg to varamedlemmer i rekkefølge, samt én personlig vara for de ansattes representant.

Styrehonorar fastsettes av bystyret.

§ 4 Styrets myndighet og ansvar

Styret ansetter daglig leder og fastsetter daglig leders lønn. Styret plikter å føre tilsyn med daglig leders utøvelser av sitt lederskap.

Styret representerer foretaket utad. Det inngår avtaler på kommunens vegne innenfor foretakets formål. Styret kan delegerer denne fullmakt til daglig leder. Styret skal påse at virksomheten drives i samsvar med de til enhver tid gjeldende lover, forskrifter, samt foretakets vedtekter og eiers styringsprinsipper. Styret skal til enhver tid forholde seg til gjeldende strategier og retningslinjer på overordnet kommunalt nivå, handlingsprogram og årsbudsjett, personalpolitiske retningslinjer hovedavtalen, hovedtariffavtalen og andre vedtak eller retningslinjer fastsatt av bystyret, samt inngåtte avtaler som binder hele kommunen.

Vedlegg 1.

Bodø kommune er arbeidsgiver. Styret har ansvar for at Bodø kommunes arbeidsgiverpolitikk gjennomføres i foretaket. De avtaler og ordninger som gjelder i Bodø kommune, gjelder også i foretaket – herunder pensjons- og tariffavtaler. Styret har et særskilt ansvar dersom det oppstår overtallighet i foretaket ved å vurdere omplassering i hele kommunens virksomhetsområde eller øvrige kommunale foretak.

Ved låneopptak skal styret fremme sak for Bystyret.

Styret skal påse at virksomheten bidrar til samarbeid som sikrer enhetlig opptreden for Bodø kommune.

§ 5 Styremøter

Innkalling skal skje med rimelig varsel og skal inneholde saksliste. Styret er beslutningsdyktig når minst halvparten av medlemmene er til stede. Styret fatter vedtak med alminnelig flertall. Ved votering i styret skal hver stemme telles likt. Ved stemmelikhet har møteleder dobbeltstemme.

Saker som ikke er ført opp på sakslisten ved innkalling, krever fulltallighet og enstemmighet i styret for å kunne tas opp til behandling. Fra styrets møter føres protokoll som skal legges frem til godkjenning på neste styremøte. Innkalling, saksliste til og protokoll fra styremøtene skal sendes ordfører og rådmann. Daglig leder er styrets sekretær og saksbehandler. Daglig leder møter i styremøter med tale- og forslagsrett, gitt at styret ikke i enkeltsaker vedtar at vedkommende ikke skal kunne møte. Ordfører og rådmann har møte- og talerett.

Styrets møter skal annonseres på linje med kommunens politiske møter. Møtene er i utgangspunktet åpne, men kan lukkes med henvisning til konkrete bestemmelser i lovverket. Kommunelovens bestemmelser om habilitet skal følges ved behandling av saker i styret. Tilsvarende gjelder offentlighetsloven og forvaltningslovens bestemmelser. Styrehonorar for kommende år besluttet av bystyret i tilknytning til bystyrets behandling av foretakets handlingsprogram.

§ 6 Om ansattes representant i styret

Et flertall av de ansatte ved foretaket kan kreve at inntil en femtedel av styrets medlemmer med varamedlemmer velges av og blant de ansatte. De ansattes representanter har ikke rett til å delta i behandlingen av saker som gjelder arbeidsgivers forberedelse til forhandlinger med arbeidstakere, arbeidskonflikter, rettstvister med arbeidstakerorganisasjoner eller oppsigelse av tariffavtaler. Se også forvaltningsloven § 2.

§ 7 Daglig leder

Foretaket skal ha en daglig leder. Daglig leder forestår den daglige ledelse av foretaket og har ansvar for at enhver arbeidsoppgave utføres i overensstemmelse med gjeldende bestemmelser og i henhold til de vedtak som er fattet av styret.

Daglig leder foretar ansettelser og oppsigelser av personalet, likevel slik at tillitsvalgte kan kreve styrebehandling av ansettelses- og oppsigelsessaker.

Daglig leder skal til enhver tid forholde seg til gjeldende strategier og retningslinjer, handlingsprogram og årsbudsjett, personalpolitiske retningslinjer og andre vedtak eller retningslinjer fastsatt av bystyret og styret, samt inngåtte avtaler som binder hele kommunen.

Vedlegg 1.

Daglig leder skal til enhver tid holde styret orientert om alle forhold av betydning for foretaket, spesielt hva angår økonomi og personalforhold. Daglig leder rapporterer i henhold til gjeldende instruks fra styret.

§ 8 Forholdet til rådmann

Rådmann har ikke instruksjonsrett overfor daglig leder innenfor foretakets myndighetsområde, men kan dog instruere styret og daglig leder til å utsette iverksettelsen av en sak til bystyret har behandlet den. Saker som skal behandles av bystyret, skal forelegges rådmannen før styret behandler den slik at rådmannen får anledning til å uttale seg om saken. Rådmannens uttalelse skal legges frem for styret.

§ 9 Personalforvaltning og forholdet til fagforeningene

Styrets myndighet etter denne vedtektens § 4 omfatter også myndighet til å opprette og nedlegge stillingshjemler. Styret fastsetter de nødvendige personalrammer for en forsvarlig drift av foretaket.

Partene har et særskilt og et felles ansvar for at Hovedavtalen følges og blir et virkemiddel for å sikre og legge til rette for gode prosesser mellom partene. Samarbeidet må baseres på tillit og gjensidig forståelse for partenes ulike roller for å sikre en positiv utvikling av kvalitativt gode tjenester i foretaket. Hvordan Hovedavtalens bestemmelser skal ivaretas på en praktisk måte i de ulike tilfeller, forutsettes drøftet og løst mellom de lokale parter i foretaket.

§ 10 Eiermøter

Det skal gjennomføres eiermøter to ganger i året mellom styrets leder, daglige leder, ordfører og rådmann. Rådmann kaller inn og fører protokoll.

§ 11 Styringsdokumenter

Foretaket skal utarbeide nødvendige styringsdokumenter med utgangspunkt i kommunens bystyrevedtatte overordnede strategier og foretaksspesifikke eierstrategier.

§ 12 Budsjett og regnskap

Foretaket skal ha en økonomiforvaltning i henhold til de til enhver tid gjeldende lover, forskrifter og kommunale retningslinjer.

Styret for foretaket fastsetter foretakets særbudsjett for året i henhold til bystyrets vedtak om årsbudsjett. Særbudsjettets utforming følger av forskrift om årsbudsjett § 5. Styret skal årlig fremlegge forslag til bystyret om hvordan eventuelle overskudd skal disponeres eller underskudd skal dekkes.

Regnskapet skal vedtas av bystyret. Det skal benyttes samme revisor som resten av Bodø kommune benytter.

§ 13 Rapportering

Styret rapporterer til bystyret i Bodø kommune. I tillegg skal styret hvert år fremlegge en årsrapport og en beretning for bystyret om foretakets resultater foregående år.

Årsregnskap med årsberetning samt periodevise resultatrapporter utarbeides iht Økonomi og Finansavdelingen i Bodø kommunes retningslinjer. Dette skal sikre harmonisering mellom foretak og forenkle revisjon og resultatkontroll for styrende og kontrollerende organer. Foretaket er pliktig også å ha etiske retningslinjer.

Vedlegg 1.

§ 14 Vedtektsendringer

Vedtektene kan endres etter vedtak av bystyret. Styret og rådmannen skal få anledning til å uttale seg om forslag til endring av vedtektene før disse fremmes for behandling i bystyret. Foretakets styre har innstillingsrett til bystyret.

§ 14 Øvrige bestemmelser

For øvrig gjelder den til enhver tid gjeldende kommuneloven samt øvrige aktuelle lover og forskrifter.

§ 15 Ikrafttredelse

Vedtektene er vedtatt av Bodø bystyre i møte den 14.06.2018 sak 18/111

Vedtektsendring § 3 vedtatt av Bodø bystyre i møte den 11.06.2020 sak 20/69