



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN

MASTEROPPGAVE

En industri for fremtiden

Strategisk kommunikasjon og
omdømmebygging i kraftintensiv industri

Trine Fredriksen

BE323E
MBA HHB Bodø



**«All business in a democratic country begins with public permission,
and exists by public approval.»**

Arthur W. Page

Forord

Jeg vil først og fremst takke min veileder Jan-Oddvar Sørnes for tålmodighet, god og konstruktiv veiledning, og god beredskap.

Videre vil jeg takke alle informantene for interessante og gode samtaler, og for å ha gitt meg tid. Det er også en rekke personer i industrien og nettverket rundt som jeg vil takke for å ha gitt meg kunnskap som jeg har hatt stor nytte av.

Jeg har vært heldig å ha medhjelpere underveis som har gitt meg gode innspill, og ikke minst hjulpet meg med korrektur i innspurten av arbeidet.

Tusen takk til alle sammen!

Det har vært interessant og inspirerende å få lov til å dypdykke i industriens tanker om sin tilstedeværelse i Norge – i dag og i fremtiden. Jeg har lært mye av å sette det jeg har funnet ut om industriens arbeid inn i dagens næringspolitiske virkelighet. Det blir spennende å følge med på fortsettelsen.

Bodø, 22. mai 2015

Trine Fredriksen

Sammendrag

Denne oppgave er en studie av hvordan kraftintensiv sektor, og spesielt metallindustrien, arbeider med strategisk kommunikasjon og omdømmebygging. Undersøkelsen har vært vinklet mot kommunikasjonsarbeidet knyttet til industriens næringspolitiske posisjon og rammebetingelser.

Samfunnsdebatten om hva vi skal leve av i fremtiden og de rammene den setter, har vært bakteppe for problemstillingen.

Oppgaven er basert på predefinert kunnskap gjennom arbeid med næringspolitiske saker samt erfaring og utdanning innenfor kommunikasjon. Det teoretiske perspektivet har i hovedsak vært kommunikasjonsfaglig, med fokus på strategisk kommunikasjon, tolkningsrammer, interessenter og omdømme.

Hovedkonklusjonen er at industrien har hatt et skifte i sin prioritering av kommunikasjon. Fra en kultur som var tilbakeholden og reservert, ser nå spesielt de store aktørene på kommunikasjon som et strategisk virkemiddel. Dette har, sammen med konjunkturdrevne endringer, ført til en økt positiv oppmerksomhet for sektoren.

Imidlertid viser undersøkelser at industrien fremdeles har mye å hente ved å øke sin synlighet og tilstedeværelse i samfunnsdebatten og på andre arenaer. Industriens fremste omdømmeutfordring handler om kommunikasjon. De leverer på det som etterspørres av fremtidens næringer, både ifølge det økonomiske-, klima- og kunnskapsperspektivet som skisseres i oppgaven. Interessentene kjenner bare ikke godt nok til det. Industrien må kommunisere for å kapitalisere på den gode virkeligheten. Ved å skape balanse mellom hva de faktisk gjør og det de sier, kan de styrke sin posisjon som en næring for fremtiden.

Innhold

1. INNLEDNING	6
1.1 SAMFUNNSDEBATTEN – AKTUALISERING AV TEMA	6
1.2 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	6
1.2 PROBLEMSTILLING	8
1.3 SENTRALE BEGREPER OG AVGRENSINGER	9
2. KORT OM KRAFTINTENSIV INDUSTRI	11
3. TEORI	13
3.1 INNLEDNING	13
3.2 STRATEGISK KOMMUNIKASJON	14
3.2.1 Valg av perspektiv og definisjon	14
3.2.2 Prinsipper for kommunikasjon	15
3.2.4 Tolkingsrammer	17
3.3 INTERESSEENTER OG INTERESSENTHÅNDTERING	18
3.4 OMDØMME	19
4. METODE	23
4.1 CASESTUDIE	23
4.2 METODEVALG	24
4.2.1 Metodetriangulering	24
4.3 KVALITATIVE DYBDEINTERVJU	25
4.3.1 Utvalg	26
4.3.2 Gjennomføring av intervju og etterarbeid	28
4.4 ANALYSE AV SKRIFTLIGE KILDER OG ANDRE SEKUNDÆRDATA	30
4.5 KVALITATIV INNHOLDSANALYSE	31
5. INDUSTRIENS Plass I Fremtidens Norge – En Kommunikasjonsutfordring?	33
5.1 INNLEDNING	33
5.2 RAMMER FOR DEBATTEN OM FREMTIDENS NÆRINGER	33
5.2.1 Todelingen i norsk økonomi	33
5.2.2 De globale klimautfordringene	34
5.2.3 Premisser for fremtidens næringer	36
5.3 INDUSTRIENS ARBEID MED STRATEGISK KOMMUNIKASJON	38
5.3.1 Industriens kommunikasjonsmål	39
5.3.2 Kommunikasjonskultur i industrien	41
5.3.3 Industriens kommunikasjonsutfordringer	42
5.4 INDUSTRIENS INTERESSEENTER	48
5.4.1 Politiske rammesettere	49
5.4.2 Andre sentrale interessentgrupper	53
5.4.3 Industriens interesser i EU	55
5.5 INDUSTRIENS OMDØMME	58
5.5.1 Omdømmeutfordringen - mytene om solnedgangsindustri og subsidiering	59
5.5.2 Stemningsskiftet – omdømme i endring	62
5.5.3 Perspektiver for ønsket omdømme	64
5.5.3.1 Det økonomiske perspektivet	65
5.5.3.2 Klimaperspektivet	67
5.5.3.3 Kunnskapsperspektivet	71
6. KONKLUSJONER	74
6.1 REFLEKSJONER RUNDT ARBEIDSPROSESSEN	74
6.2 PREMISSE FOR FREMTIDENS NÆRINGS LIV	75
6.3 INDUSTRIENS ARBEID MED KOMMUNIKASJON, INTERESSEENTER OG OMDØMME	75

6.3 AVSLUTNING	77
7. VEDLEGG	79
7.1 INTERVJUGUIDE.....	79
8. REFERANSELISTE.....	80
8.1 FAGLITTERATUR OG ARTIKLER.....	80
8.2 NETTSTEDER OG MEDIKILDER.....	81
8.3 RAPPORTER OG UNDERSØKELSER	83
8.4 PERSONLIGE KILDER.....	83

En industri for fremtiden

- *Strategisk kommunikasjon og omdømmebygging i kraftintensiv industri*

1. Innledning

1.1 Samfunnsdebatten – aktualisering av tema

Et sentralt spørsmål i Norge de siste 10-15 årene har vært: «Hva skal vi leve av etter olje og gass?» eller «Hva skal vi leve av i fremtiden?». Utallige konferanser, debatter, kronikker og utredninger har hatt dette spørsmålet som tema. Svarene er mange, og det er slik det bør være. Norge bør utvikle flere sterke næringer for fremtiden.

Debatten er ikke ny, og handler om hva som skal gi staten Norge inntekter, hva som skal finansiere velferden, og ikke minst skape arbeidsplassene våre. Den er alltid tilstedeværende, men er sterkere og får større oppmerksomhet i perioder hvor det kreves omstilling i samfunnet. Norge har vært gjennom flere tøffe omstillingsperioder opp gjennom tidene. Overgangsperioden vi nå står overfor er spesiell fordi den kommer på et tidspunkt hvor vi som nasjon aldri har vært rikere, og Norge år etter år er blitt kåret til verdens beste land å leve i. Midt i all denne velstanden skal vi ta noen viktige veivalg; hvilke næringer vi skal satse på i fremtiden. I denne debatten er det viktig for de forskjellige sektorene å posisjonere seg.

1.2 Bakgrunn for oppgaven

I mitt arbeid i næringsavdelingen ved Nordland fylkeskommune arbeider jeg med sektorene fornybar energi og kraftintensiv industri. I 2013 utarbeidet vi en industristrategi for Nordland. I dette arbeidet deltok de store industribedriftene i Nordland, Norsk Industri, NHO Nordland og LO i Nordland. På det tidspunktet var et tilbakevendende spørsmål om de som satt med nøkkelen til industriens fremtid, de som formet politikk og rammebetingelser, hadde nok kjennskap til og kunnskap om industrien. Sentralt sto først og fremst politikere i Storting og regjering. Før jeg begynte å jobbe med næringspolitiske saker i fylkeskommunen hadde jeg jobbet med kommunikasjon i privat sektor i mange år, og har også kommunikasjonsfaglig utdanning. Etter hvert som jeg ble bedre kjent med hva industrien representerer ble jeg mer og mer nysgjerrig på hvorfor sektoren ikke hadde en mer sentral posisjon i norsk næringspolitikk. Hvorfor fikk ikke kraftintensiv industri større oppmerksomhet i diskusjonen om hva vi skulle leve av i fremtiden?

Som nevnt kom dette spørsmålet opp under arbeidet med industristrategien i Nordland. Et annet tilfelle hvor jeg gjorde meg denne refleksjonen var da Nærings- og fiskeridepartementet, Klima- og miljødepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet satte i gang arbeidet med den såkalte kunnskapsinnhenting. Dette skjedde i kjølvannet av den opphetede debatten om konsekvensutredning av Lofoten/Vesterålen og Senja. Prosjektet skulle se nærmere på mulighetene for økt verdiskaping i utvalgte næringer i Nord-Norge i tillegg til, eller i stedet for petroleum (Regjeringen 2014). Både i forkant av arbeidet, og underveis spilte fylkeskommunen inn at kraftintensiv sektor burde være en av de utvalgte næringene, eller i hvert all inkludert i større grad. Spesielt i tilknytning til verdiskapingen rundt fornybar energi, som var en av de utvalgte sektorene. Den gang fikk vi ikke gjennomslag for det. Dette er bare et eksempel, men bringer oss tilbake til spørsmålet; hvorfor får ikke kraftintensiv industri større oppmerksomhet i denne typen debatter?

En antakelse er at vi fram til nå ikke har vært «sultne» nok til å ta fatt i problemstillingen for alvor. Som konsernsjef Svein Brandtzæg i Hydro så treffende formulerte det i en kronikk i Dagens Næringsliv: *«Så lenge «alle» trodde oljen skulle vare i mange tiår til med priser over 100 dollar fatet, forble fastlandsøkonomiens fremtid et sidespor for spesielt interesserte.»* (Brandtzæg, 2015). Oljeinntektene har gitt oss en levestandard andre nasjoner bare kan drømme om. Det kan være en sovepute. En annen årsak kan være at iveren og ønsket om å skape noe helt nytt gjør at vi ser bort fra dagens industri. Fremtidens næringer skal være noe helt annet enn det vi driver med i dag. Disse dimensjonene har bidratt til at industrien lenge var «glemt» i diskusjonen om fremtiden, og ble sett på som gårdagens næring.

Ser man inn mot industrien selv, er spørsmålet hvordan sektoren har jobbet for å få oppmerksomhet i debatten om fremtidens næringer. Hvordan ivaretar de sine interesser og interesser, hvordan formidler de kunnskap om industrien og de rollene den spiller i det norske samfunnet i dag – og kan spille i fremtiden? Denne vinklingen; hvordan industrien selv kan fremme bildet av en industri for fremtiden er utgangspunktet for oppgaven og for problemstillingen. I dette arbeidet vil teoretiske perspektiver fra kommunikasjon stå sentralt; strategisk kommunikasjon, interessenthåndtering og omdømmebygging. Hvilken tilnærming har industrien til disse områdene for å få innflytelse i utformingen av politikk og rammebetingelser som de er avhengige av.

1.2 Problemstilling

1.2.1 Tema og formål

Formålet med oppgaven er å undersøke i hvilken grad strategisk kommunikasjon og omdømmebygging benyttes som virkemiddel innenfor sektoren kraftintensiv industri, spesielt knyttet til posisjonering som en fremtidsrettet næring i Norge. Samfunnsdebatten om hva vi skal leve av i fremtiden brukes som et bakteppe; knyttet til hvilke premisser den setter for fremtidens næringer. Med dette som utgangspunkt vil arbeidet med kommunikasjon i sektoren undersøkes; mål og strategier, utfordringer, interessenter og omdømmet til kraftintensiv industri.

1.2.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen er formulert på bakgrunn av min generelle interesse for samspillet mellom næringspolitikk og næringsliv, og spesifikt mellom industripolitikk og kraftintensiv industri. Gjennom spørsmålene som dukket opp i forbindelse med næringspolitisk arbeid mente jeg at dette området kan være til nytte både for industri- og politikksiden. Med basis i tema og formål er problemstillingen formulert som følger:

Hvordan bruker kraftintensiv industri strategisk kommunikasjon og omdømmebygging for å styrke sektorens påvirkning av industripolitikk og rammebetingelser, og posisjon som en næring for fremtiden?

Ut fra forkunnskap om teori og industri er det noen sentrale begreper som er naturlig å bruke som rammeverk for oppgaven. Disse har jeg inkludert i forskningsspørsmålene, og også benyttet i utformingen av intervjuguiden. Knyttet til problemstillingen har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

- a) Hva er overordnede premisser for fremtidens næringer?
- b) Hvem er industriens mest sentrale interessenter knyttet til industripolitikk og rammebetingelser?
- c) Hvordan arbeider industrien med kommunikasjon og omdømmebygging i dag?
- d) Hvilken oppfatning har interessentene av sektoren i dag?
- e) Hvilken oppfatning ønsker industrien å formidle til interessentene?
- f) Kan økt fokus på strategisk kommunikasjon og omdømmebygging styrke industriens interesser knyttet til industripolitikk og rammebetingelser?

1.3 Sentrale begreper og avgrensinger

Kraftintensiv industri

Kraft- og energiintensiv industri i Norge står i dag for 85 % av energiforbruket i norsk industri. Fire hovednæringer inngår i denne sektoren; metallindustrien, kjemiske råvarer, produsenter av papirmasse og papir samt mineralsk industri (NVE:2013). I denne oppgaven vil metallindustrien være i fokus. Energiforbruket representerer en foredling og verdiøkning av energien som forbrukes. For eksempel vil eksport av aluminium produsert på vannkraft gi 5-8 ganger så høy verdi sammenlignet med eksport av ren kraft. Industrien består av et relativt begrenset antall store bedrifter i Norge, pr. i dag rundt 39, med store konsern som Hydro, Elkem og Alcoa i spissen. En nærmere beskrivelse av sektoren kommer i kapittel 2.

Strategisk kommunikasjon

Å arbeide strategisk med kommunikasjon betyr å bruke kommunikasjon som virkemiddel for å nå virksomhetens visjon og overordnede mål. Nøkkelelementer i strategisk kommunikasjon er at den er forankret i toppledelsen, den tar utgangspunkt i overordnede mål og strategier, og den samordner alle kommunikasjonsaktiviteter i en virksomhet. I denne oppgaven benyttes følgende definisjon av Fombrun og van Riel (2007): *“Aktiviteter som tar sikte på å styre og samordne intern og ekstern kommunikasjon i bedriften med mål om å skape gode relasjoner med interessenter som virksomheten er avhengig av. Strategisk kommunikasjon består av formidling av informasjon av en rekke spesialister og generalister, med det felles mål å opprettholde og styrke virksomhetens «lisens til å operere.»* Begrepet blir nærmere beskrevet i kapittel 3.2.

Interessenter

For denne oppgaven er følgende definisjon av interessenter fra Ihlen og Robstad (2004) valgt: *"Alle individer og grupper som en organisasjon har mål eller konsekvenser for - og omvendt; alle som har mål og konsekvenser for organisasjonen."* Begrepet blir nærmere beskrevet i kapittel 3.3.

Omdømme

Siden begynnelsen av 2000-tallet har omdømmebegrepet blitt stadig mer aktuelt, og mange virksomheter er opptatt av det. I oppgaven benyttes Brønn og Ihlen (2012) sin definisjon

«Omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid». I tillegg er det valgt et strategisk perspektiv som følger: *«Et godt omdømme betraktes som en abstrakt ressurs som gir konkurransefordeler, ettersom konkurrentene har vanskelig for å etterlikne, skaffe eller bytte ut denne ressursen.»* (Ihlen 2012:80). Begrepet blir nærmere beskrevet i kapittel 3.4.

2. Kort om kraftintensiv industri

Kraftintensiv industri har skapt verdier i Norge i over 100 år. De store vannkraftutbyggingene var utgangspunktet. Datidens industriherrer og politikere ble enige om at det var fornuftig å utnytte det konkurransefortrinnet vannkraftutbyggingen ga til å etablere energikrevende industri i nærheten. Industrien spilte en viktig rolle i etterkrigstiden, i et Norge som den gang var et fattig land. Industrireisningen, og samarbeidet mellom politikerne og industrien, ble løsningen for velferdsutviklingen i landet.

Industrien har i alle disse årene spilt en viktig rolle i norsk samfunns- og velferdsutvikling. Ikke minst fordi sektoren har skapt sysselsetting og aktivitet i områder som ellers kunne blitt karakterisert som næringssvake. Sektoren er en av Norges største eksportnæringer. De er en kunnskapsintensiv sektor, og er verdensledende på utvikling av teknologi som forbedrer prosesser, og reduserer utslipp og energiforbruk. De bidrar også til globale klimagevinster i form av reduserte klimagassutslipp siden produksjonen er basert på vannkraft.

I oppgaven vil det fokuseres på metallindustrien, som er en av bransjene i sektoren. Innenfor aluminium og ferrolegeringer er norske virksomheter store produsenter også på verdensbasis. Norge produserer i tillegg jern og stål, magnesium, nikkel og sink.

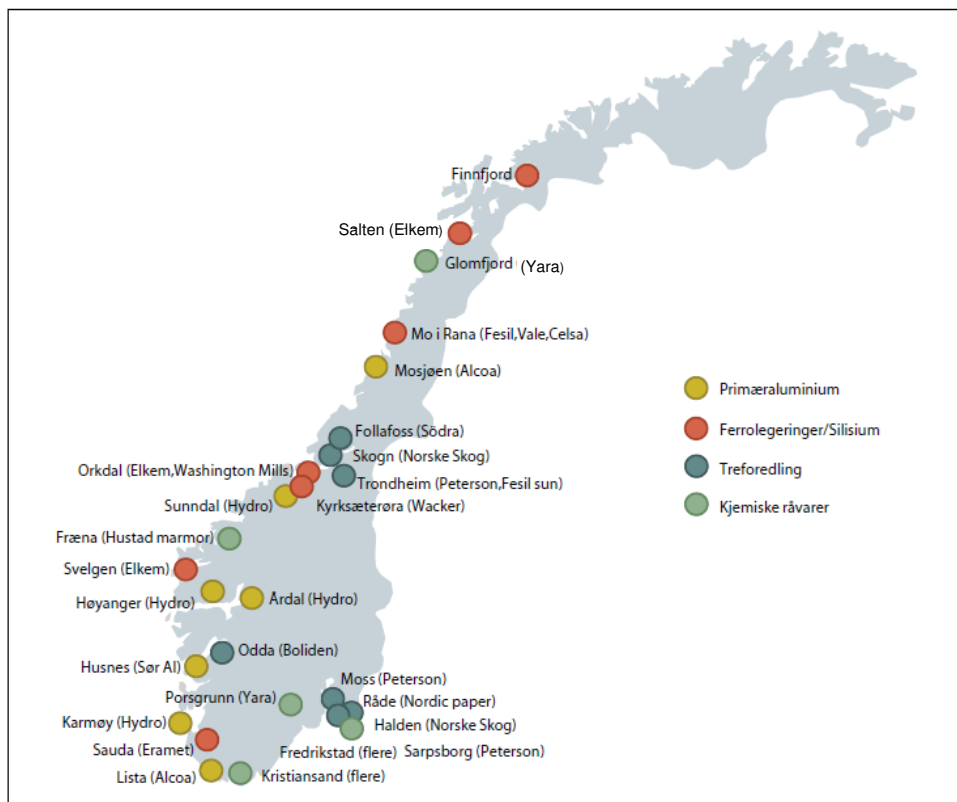
Sektoren består i hovedsak av et begrenset antall større bedrifter, de fleste lokalisert i distrikts-Norge. Storparten av bedriftene er del av større konsern, som Hydro, Elkem og Alcoa. Utenlandske eiere har etter hvert fått stor betydning i norsk metallindustri.

Aluminiumsproduksjon utgjør den største delen av norsk metallindustri. Norge er den største produsenten av primæraluminium i Vest-Europa, og 80-90 % av produksjonen eksporteres. Lettmetallet aluminium inngår blant annet i bilproduksjon og andre transportmidler, bygnings- og emballasjeindustri. Norge er også en av verdens største produsenter av ferrosilisium og silisiummetall. Ferrosilisium anvendes som innsatsvare i stålproduksjon. Rundt 60 % av silisiummetallet anvendes i aluminiumsproduksjon. Resten går til kjemi- og elektronikkmarkedet. (Regjeringen 2000).

Kraftintensiv sektor og metallindustrien er tett knyttet opp mot kraftsektoren. Opp mot 30% av kostnadene deres kommer fra energi. Derfor er rammebetingelser for kraft, som kraftpris og nettleie, sentrale. Sektoren spiller en viktig rolle i det norske kraftsystemet som en stor forbruker som kjøper inn kraft, og også som en stabil og fleksibel grunnlast for strømmettet i Norge.

Industrien har vært gjennom mange, og tøffe omstillingsprosesser. For en industri som konkurrerer i et globalt marked er det mange faktorer som påvirker konkurransekraften. Likevel har industrien i Norge gang på gang vist at de klarer å snu vanskelige situasjoner, og gjøre forbedringer og tilpasninger som gjør dem konkurransedyktige til tross for produksjon i høykostlandet Norge.

Figur 2.1 nedenfor viser en oversikt over bedrifter i kraftintensiv industri i Norge pr. 2012.



Figur 2.1 Oversikt over kraftforedlende industri i Norge (Energiutredningen, NOU 2012:9)

3. Teori

3.1 Innledning

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for hvilke teoretiske perspektiver som ligger til grunn for oppgaven. Målet med oppgaven er å utvikle ny kunnskap gjennom å koble eksisterende teori opp mot empirien som er samlet inn. Ut fra disse koblingene og analysen vil jeg se etter sammenhenger som er sentrale for problemstillingen.

Overordnet tema og formål i problemstillingen er knyttet til industriens plass i debatten om fremtidens næringer. Oppgaven vil ta for seg hovedtrekkene i debatten, og videre gå inn på strategisk kommunikasjon i industrien; hvordan industrien kommuniserer med sine interessenter og jobber med omdømmebygging.

I debatten om hvilke næringer vi skal satse på i fremtiden ligger det noen samfunnsøkonomiske premisser til grunn. Det er spesielt knyttet til makroøkonomiske områder som verdiskaping, økonomisk vekst og sysselsetting. (Ringstad 2012). Finans- og næringspolitikken gir de overordnede premisene for hva som skal gi Norge inntekter til å finansiere det høye velferdsnivået vi har her til lands. Den økonomiske politikken har Finansdepartementet ansvaret for, mens næringspolitikken som skal «sikre en høyest mulig avkastning gitt landets ressurser» (NOU 2005:4) er Nærings- og fiskeridepartementets ansvar. Ifølge hjemmesiden deres (2014) har de ansvar for «å påvirke alle politikkområder som har betydning for verdiskaping. Det er den samlede verdiskapingen i landet som bestemmer nivået på velstand og velferd i Norge.». Det finnes mange prosjekter knyttet til denne tematikken, men et av de mest kjente og omfattende er Torger Reves «Et kunnskapsbasert Norge». Et prosjekt som analyserte en rekke næringer med mål om å peke ut en strategisk retning for Norge som kunnskapsbasert næringslivsnasjon. Hovedspørsmålet i prosjektet var «*Hvordan kan vi gjøre Norge til et attraktivt lokaliseringsland for kunnskapsbasert, kundedrevet, globalt og miljørobust næringsliv?*». Konklusjonene i prosjektet var at det var fire sentrale krav til fremtidens næringsliv; at det var kunnskapsbasert, miljørobust, globalt og endringsvillig. Videre sier Reve at koblingen mellom kunnskap, kompetanse og naturressurser er viktig for næringsutvikling i Norge (Reve 2012).

Det teoretiske hovedperspektivet i oppgaven vil være forankret innenfor strategisk kommunikasjon, interessenthåndtering og omdømmebygging. Disse kommunikasjonsfaglige perspektivene vil ligge til grunn for arbeidet med å besvare problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittel 3.2 beskrives strategisk kommunikasjon som en overliggende

teori, videre presenteres teori om interessenter i kapittel 3.3, og til slutt omdømmebygging i kapittel 3.4.

3.2 Strategisk kommunikasjon

3.2.1 Valg av perspektiv og definisjon

Det kommunikasjonsfaglige forskningsfeltet er relativt ungt, og har med seg elementer fra mange andre fagområder som strategi, organisasjons- og ledelsesteori mv. Innenfor dette faget er strategisk kommunikasjon et område som favner bredt, og overlapper i stor grad med andre retninger. Public Relations, Corporate Communication, Communication Management og Reputation Management er noen begrep som brukes om virksomheters kommunikasjon, og ofte brukes de om hverandre. Av disse teoretiske retningene er Public Relations (PR) fagfeltet med lengst tradisjoner. Innenfor PR går de teoretiske perspektivene helt tilbake til 50-tallet med Cutlip og Centers «Effective Public Relations» (Ihlen 2013:12).

En virksomhet kommuniserer med mange forskjellige interessenter og gjennom mange ulike kanaler, internt og eksternt. Enten man bruker PR, strategisk kommunikasjon eller andre fagbegreper som beskrivelse av kommunikasjon med omverdenen, er poenget at det er behov for en overordnet og helhetlig tilnærming. (Ibid 2013:14). I denne oppgaven er strategisk kommunikasjon valgt som teoretisk overbygging fordi helhetlig og konsistent kommunikasjon samt koblingen til ledelsesfunksjonen og overordnede mål og strategier er sterkt forankret. Dessuten er strategisk kommunikasjon et godt norsk begrep som synliggjør det strategiske perspektivet direkte. Videre velges et paraplyperspektiv hvor andre teoretiske områder som interessenthåndtering og omdømmebygging inkluderes som en del av arbeidet med strategisk kommunikasjon.

Definisjonene av virksomheters organisering av kommunikasjon er mange. En overordnet definisjon av strategisk kommunikasjon er “..en virksomhets målrettede bruk av kommunikasjon for å oppfylle sin misjon” (Hallahan et. al. 2007). Den sier hvorfor kommunikasjon er strategisk; den skal lede til at bedriften når sine mål. En mer omfattende definisjon finner vi hos Fombrun og van Riel (2007:13). De bruker begrepet corporate communication, og definerer det som “*The set of activities involved in managing and orchestrating all internal and external communications aimed at creating favorable starting points with stakeholders on which the company depends. Corporate communication consists*

of dissemination of information by a variety of specialists and generalists in an organization, with the common goal of enhancing the organization's ability to retain its license to operate.”

Definisjonen kan oversettes som “Aktiviteter som tar sikte på å styre og samordne intern og ekstern kommunikasjon i bedriften med mål om å skape gode relasjoner med interessenter som virksomheten er avhengig av. Strategisk kommunikasjon består av formidling av informasjon av en rekke spesialister og generalister, med det felles mål å opprettholde og styrke virksomhetens «lisens til å operere.» I denne definisjonen kommer ledelses- og helhetsperspektivet inn. Man skal styre og samordne all kommunikasjon, og det overordnede målet er virksomhetens «lisens til å operere». Ifølge Fombrun og van Riel (2007:24) bør kommunikasjon sees på som et strategisk verktøy, og da må alle kommunikasjonsfunksjonene ha en rød tråd og sammenheng som er forankret i virksomhetens verdier, visjoner og overordnede mål.

Forankring i toppledelsen, i overordnede mål og strategier og helhetssynet er altså sentrale elementer i strategisk kommunikasjon. Strategisk kommunikasjon er en funksjon som skal ivareta en helhetlig framstilling av virksomheten, og målet er å forbedre virksomhetens strategiske posisjon og konkurransevne. I oppgaven vil jeg undersøke hvorvidt industrien jobber strategisk basert på disse overordnede elementene.

3.2.2 Prinsipper for kommunikasjon

Det såkalte eksellent-prosjektet til Grunig og hans medarbeidere er det nærmeste man kommer til en «grand theory» innenfor PR og kommunikasjon (Grunig 1992). I dette prosjektet ble et sett hypoteser om hva som er karakteristisk for fremragende PR testet. Utgangspunktet var at såkalt fremragende PR skapte mer effektive virksomheter (Ihlen 2013:37). Hovedfunnene i eksellent-teorien kan deles i tre hovedkategorier når det gjelder hva som preget virksomheter som lykkes med å nå sine mål gjennom kommunikasjon:

1. **Ekspertise:** Kommunikasjonsfunksjonen må ha kunnskap og kompetanse til å jobbe strategisk.
2. **Felles oppfatning:** Kommunikasjonsfunksjonen må være forankret i, og ha gjennomslag på ledelsesnivå.
3. **Organisasjonskultur:** Virksomheter med fokus på verdier som mangfold, likeverd, samarbeid og inkludering lykkes best.

Gjennomgående for virksomhetene som oppnådde best resultater var også at de drev etter idealet for symmetrisk kommunikasjon. Symmetri handler om at virksomheten i sin kontakt med omgivelsene er ute etter å skape best mulig relasjoner, gjensidig forståelse, og forsøker å balansere interessentenes behov og forventninger med virksomhetens. I motstykket, assymetrisk kommunikasjon, forsøker virksomheten å påvirke omgivelsene, noen ganger på bekostning av deres interesser. Grunig hadde utviklet denne, og tre andre kommunikasjonsmodeller sammen med sin kollega Todd Hunt (Grunig og Hunt 1984:145). I tillegg til relasjonsdimensjonen var modellene satt opp ut fra om de ga mulighet for tilbakemelding og dialog, eller om de var enveis. De fire modellene er enkelt skissert i figur 3.1 under.

Modell	Kommunikasjon	Relasjon
Publisitets-/propaganda-modellen	Enveis	Assymetrisk
Informasjonsmodellen/public information	Enveis	Symmetrisk, opptatt av å spre kunnskap og forståelse
Toveis assymetrisk modell/vitenskapelig overtalelse	Toveis, mulighet for feedback	Assymetrisk, opptatt av å overtale/overbevise
Toveis symmetrisk modell/gjensidig forståelse	Toveis, dialogorientert	Symmetrisk, opptatt av gjensidig forståelse, ikke overtalelse

Figur 3.1 *Kommunikasjonsmodeller basert på Grunig og Hunts modeller (1984)*

Symmetridimensjonen var som nevnt et viktig premiss i eksellent-teorien. Dette har imidlertid blitt kritisert. Det er lite sannsynlig at all kommunikasjon i en virksomhet er, eller kan være toveis symmetrisk, og alltid basert på gjensidig forståelse. De fleste virksomheter vil ha både symmetriske og assymetriske relasjoner i sin virksomhet, såkalte «mixed motives». Dette tok også Grunig høyde for på et senere tidspunkt, selv om han sto på at det symmetriske perspektivet må dominere på lang sikt. (Ihlen 2013:51).

Fombrun og van Riel forsket også på prinsipper for kommunikasjon (2007:179). Gjennom flere års forskning på omdømme kom de fram til seks prinsipper for kommunikasjon som gikk igjen hos bedriftene som toppet omdømmemålingene hos The Reputation Institute.

Prinsippene kan derfor sees på som retningslinjer for strategisk kommunikasjon knyttet til målet om bedre omdømme. De seks er som følger:

4. **Synlighet (visible):** Virksomheten bør være tilstede i mediebildet, samfunnsdebatten og ikke minst i relasjonene til interessentene. Synlighet kan imidlertid også være utfordrende, da det også gir oppmerksomhet når noe går galt.
5. **Åpenhet (transparent):** Åpenhet rundt det virksomheten faktisk gjør, og som har direkte innflytelse på oppfatningen (omdømmet), som produkter, finansielt, arbeidsmiljø, etikk mv. Åpenhet er tillitsvekkende.
6. **Konsistens (consistent):** Handler om at det er samsvar mellom det virksomheten faktisk gjør, de direkte omdømmevariablene, og det den sier, f.eks. gjennom kommunikasjonstiltak.
7. **Mottakelig (responsive):** At virksomheten balanserer sine interesser opp mot omgivelsene (interessentene). Er åpen for tilbakemeldinger og for å justere sin adferd.
8. **Ekte (authentic):** Å være ekte handler om å bygge kommunikasjonen på en plattform av verdier, identitet og kultur som er gjennomgående, og som alle i virksomheten er kjent med og lever etter.
9. **Unik (distinctive):** Kommuniserer ut fra virksomhetens unike egenskaper, det som skiller den fra andre og som gir konkurransefortrinn. Det kan være knyttet til produkter, tjenester, prosesser, mennesker og kan gjerne ha en emosjonell karakter. Man skal innta en unik posisjon hos interessentene.

I analysen vil disse prinsippene være retningslinjer som industriens kommunikasjon sjekkes opp mot.

3.2.4 Tolkningsrammer

Begrepet tolkningsrammer stammer fra det engelske begrepet «framing». Opprinnelsen til begrepet var innenfor andre forskningsområder, og sosiologen Erving Goffman regnes for å være en av de første som brukte det, blant annet i «Frame Analysis» (Goffman 1974). Her ble begrepet i hovedsak brukt i en sosiologisk kontekst, med fokus på å kunne bruke dem til å få større forståelse for mellommenneskelige relasjoner og oppfatninger av verden.

Robert M. Entmans artikkel «Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm» er et av hovedverkene innenfor forskningen på tolkningsrammer knyttet til kommunikasjon, og spesielt i media. Entmans definisjon av tolkningsrammer er som følger:

“To frame is to select some aspects of a perceived reality and make them more salient in a communicating text, in such a way as to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation, and/or treatment recommendation for the item described.”
(Entman 1993:52)

I sitt forskningsprosjekt «Petroleumsparadiset» bruker Øyvind Ihlen teorier om tolkningsrammer for å analysere oljeindustriens strategiske kommunikasjon. Ifølge Ihlen kan tolkningsrammer forstås som perspektiver aktører anlegger uten å tenke over det, men de kan også være uttrykk for eksplisitte og strategiske valg aktører foretar. Oljeindustrien har ifølge Ihlen operert med tolkningsrammer som «ansvarlighet», «ekspansjon», «bærekraft», «veiskille» og «sameksistens» i sin kommunikasjon (Ihlen,2007).

Det er mange ulike bruksmåter av begrepet. Ihlen benytter definisjonen «*..rammer er organisasjonsprinsipper som er sosialt delte og bestandige, og som fungerer symbolsk for å gi en meningsfull struktur til den sosiale verden*» (Reese, 2001/Ihlen 2007:27). Ved å bruke tolkningsrammer kan man organisere og gjøre informasjon mer tilgjengelig.

I oppgaven vil perspektiver i kommunikasjonen bli brukt som begrep, og da knyttet opp mot teorien om tolkningsrammer. Ved å systematisere budskapene i perspektiver som er i tråd med interessentenes virkelighetsforståelse er muligheten større for å nå fram. For å oppnå dette bør perspektivene være i samsvar med det som interessentene legger vekt på (Brønn/Ihlen 2012:98). En av antakelsene i forkant av undersøkelsesprosessen var at kraftintensiv industri er en kompleks sektor, med komplekse produkter og interesser. Det var derfor interessant å undersøke både om slike tolkningsrammer eksisterte, hvilke som ble brukt og hvordan.

3.3 Interessenter og interessenthåndtering

Interessentbegrepet står sentralt i omdømmeteorien. Virksomhetens interessenter defineres av Freeman som «*En gruppe eller et individ som kan virke inn på eller påvirkes av en organisasjons handlinger.*» (Freeman:1984). Ihlen og Robstad (2004) gir denne definisjonen: *"Alle individer og grupper som en organisasjon har mål eller konsekvenser for - og omvendt; alle som har mål og konsekvenser for organisasjonen."*

Identifisering og kartlegging av interessenter er en viktig oppgave knyttet til strategisk kommunikasjon og omdømmebygging. Virksomheten må kartlegge hvem de er, hvilke

forventninger de har og ikke minst hvilken innflytelse de har på de målene virksomheten ønsker å nå. Ut fra kartleggingen kan interessentene prioriteres og strategier for kommunikasjon mot de prioriterte gruppene legges. Opprinnelig ble håndtering av interessenter sett på som en saksorientert oppgave hvor man jobbet mot konkrete, kortsiktige mål. Den moderne tilnærmingen handler om helhetlig kommunikasjon, for å identifisere gjensidige interesser, bygge langsiktige relasjoner og videre et godt omdømme. Dette er nært knyttet til eksellent-teori og symmetrisk kommunikasjon som beskrevet i forrige kapittel. (Ihlen 2013).

I sin bok «The Alignment Factor» beskriver Cees Van Riel forholdet mellom omdømme og interessenter slik: «*Reputation is a precondition to create aligned relationships with stakeholders*». Omdømme er kun et middel for å nå målet om gode relasjoner med viktige interessenter slik at de igjen gjør det virksomheten ønsker. Det gjøres ved å overbevise om at man har gjensidig interesse av mål som virksomheten ønsker å nå. Uten et godt omdømme er man ikke i posisjon til å påvirke adferden til interessentene i ønsket retning (Van Riel 2012).

I analysen vil målet være å identifisere hvilke interessenter industrien prioriterer høyest i kommunikasjonsarbeidet knyttet til industripolitikk og rammebetingelser, og posisjonen som en industri for fremtiden.

3.4 Omdømme

Siden begynnelsen av 2000-tallet har omdømmebegrepet blitt stadig mer aktuelt, og mange virksomheter er opptatt av det. Det blandes imidlertid ofte sammen med andre fagbegreper som profil, merkevare, image mv. Norske kommunikasjonsbyråer er heller ikke entydige i begrepsbruken. Mange behandler f.eks. image og omdømme som synonyme begreper. I boken «Åpen eller utadvendt – omdømmebygging for organisasjoner» (Brønn/Ihlen 2012:13) presenteres en sammenheng mellom begrepene identitet, image og omdømme som vist i figur 3.2 under.



Figur 3.2 Sammenheng identitet, image og omdømme, fritt etter Ihlen (Brønn/Ihlen 2012)

I sin bok «Det gode selskap» definerer Apeland omdømme som «*Summen av oppfatninger som ulike interessentgrupper har av virksomheten*» (Apeland:2007). Brønn og Ihlen (2012) har tatt for seg mange perspektiver knyttet til omdømme. De benytter følgende som gjennomgående perspektiv «*Omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid*». Her handler det fremdeles om samlet oppfatning, men tidsbegrepet er tatt inn «...over tid». I dette kan leses at omdømme ikke bygges over natten. Selv om det – som mange virksomheter smertelig har erfart – kan skades over natten.

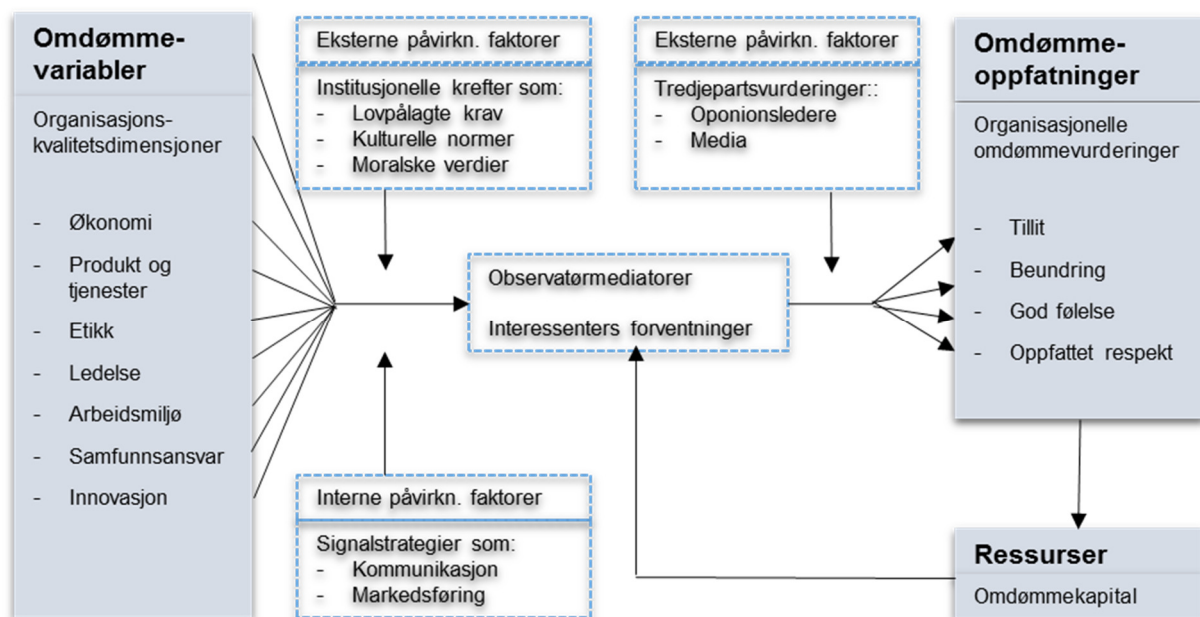
I samme bok introduserer Brønn og Ihlen flere faglige perspektiver for omdømmebegrepet; det psykologiske, det økonomiske, markedsføring mv. Der er et strategisk perspektiv som følger: «*Et godt omdømme betraktes som en abstrakt ressurs som gir konkurransefordeler, ettersom konkurrentene har vanskelig for å etterlikne, skaffe eller bytte ut denne ressursen.*» (Brønn/Ihlen 2012:80). Det er et naturlig perspektiv for denne oppgaven. Det har tilnærmingen til omdømme som summen av oppfatninger over tid. Samtidig understreker det hvorfor en virksomhet ønsker å bruke ressurser på omdømme; det gir unike konkurransefortrinn. Det strategiske perspektivet er i tråd med tankegangen knyttet til strategisk kommunikasjon; det må forankres i overordnede strategier og i toppledelsen. Brønn og Ihlen viser også sammenhengen mellom strategisk kommunikasjon og omdømme ved at «*Kommunikasjon kan skape oppmerksomhet om, forståelse for og anerkjennelse av en organisasjons strategiske mål.*» (Ibid:174). Hva organisasjonen kommuniserer ut og hvordan kan slik påvirke omdømmet.

Mye tyder på at omdømmebegrepet har befestet sin posisjon siden årtusensskiftet. Fombrun og van Riel startet i 1997 Reputation Institute hvor de ved hjelp av nye metoder gjorde det mulig å profesjonalisere måling av omdømme. I Rep Trak modellen måles graden av respekt, beundring, tillit og gode følelser interessentene har overfor en virksomhet. Det måler de ut fra syv dimensjoner; økonomi, produkter og tjenester, innovasjon, ledelse, arbeidsmiljø, etikk og samfunnsansvar. De syv dimensjonene har igjen underkategorier (Ibid:91).

Apeland (2007) sier at hovedhensikten med å bygge et godt omdømme er at det bidrar til å lykkes og oppnå bedre resultater. Ifølge ham er tillit og omdømme tett knyttet sammen. Tillit er en sentral omdømmedimensjon som går igjen både i Vidaver-Cohens modell i figur 3.3 og i omdømmedimensjonene til Rep Trak. Apeland sier videre at bedrifter eller bransjer med et godt omdømme oftere «går på grønt lys». De møter færre hindre, mindre skepsis og mer imøtekommenhet i møte med blant andre politiske interessenter.

Felles for definisjonene av omdømme, også hos Ihlen og Apeland, er at virksomheter ikke kan eie sitt eget omdømme, det er basert på interessentenes egne oppfatninger. Men de kan påvirke det. Figur 3.3 viser at det er to forhold som virksomheten selv har kontroll over knyttet til omdømme. Det ene, og primære, er hva virksomheten faktisk gjør.

Omdømmevariabler som økonomi, produkter, ledelse, arbeidsmiljø mv. Det andre er kommunikasjon. Ved å formidle og synliggjøre det virksomheten gjør kan man påvirke omdømmet som vist i figuren. Der vises faktorer som påvirker interessentenes oppfatning av viktige sider av virksomheten. Vi ser at kvalitetsdimensjonene som omdømmet bygger på, knyttet til hva virksomheten faktisk gjør, er i samsvar med de syv dimensjonene i Rep Trak modellen. Hvordan de oppfattes påvirkes indirekte både av eksterne faktorer som kulturelle verdier, normer, media, oponentsledere osv. og internt vil blant annet virksomhetens kommunikasjon og markedsføring kunne påvirke oppfatningen av virksomheten (Brønn/Ihlen 2012:94).

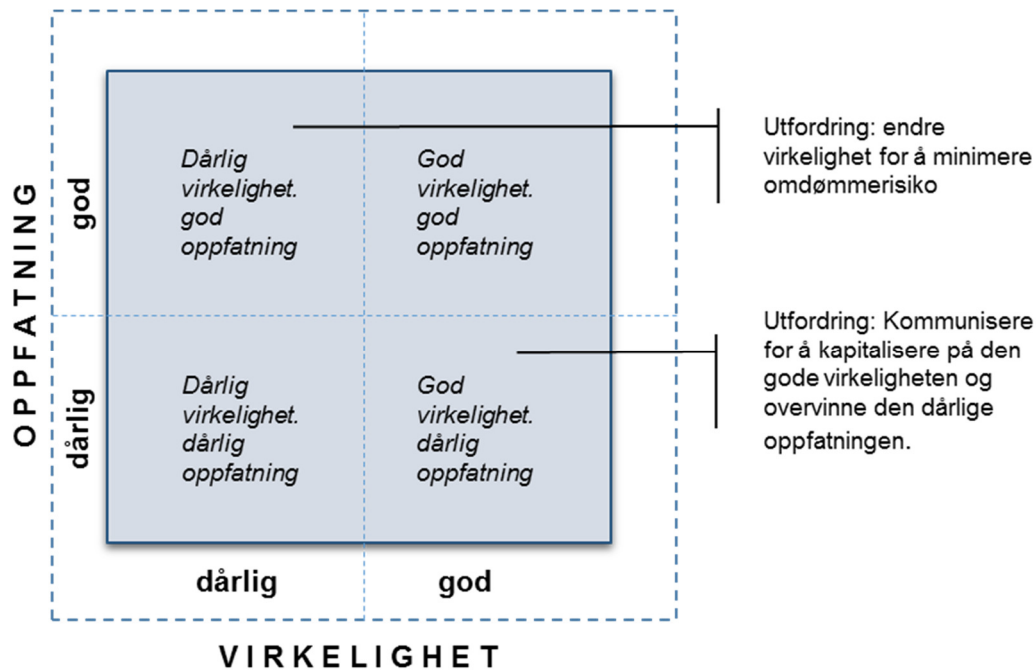


Figur 3.3 Utvidet modell for faktorer som påvirker virksomhetens omdømme (Brønn/Ihlen 2012/Vidaver-Cohen 2008)

I dag forholder de fleste organisasjoner og bedrifter seg til sitt eget omdømme, og hvordan omverdenen oppfatter dem. Norge har flere nasjonale omdømmemålinger, med Rep Trak Norge og Synovate i spissen. I tillegg gjøres det mange målinger på sektor- og virksomhetsnivå. Muligheten til å måle omdømme etter gitte indikatorer har gitt virksomhetene mulighet til å se resultater av blant annet kommunikasjonsarbeid, og å se hvor

de største utfordringene ligger. Dette vil igjen gi større oppmerksomhet for omdømmebygging i ledelsen, som et området det bør avsettes ressurser til (Apeland 2007).

Apeland har en modell som viser sammenheng mellom virksomhetens adferd, knyttet til kjernevirksomhet, økonomi, arbeidsmiljø mv., og hva den sier den gjør. I krysningspunktet mellom disse to kan kommunikasjonsutfordringer identifiseres, som vist i figur 3.4 (Ibid 2007:39).



Figur 3.4 Modell for omdømmeutfordringer (Apeland 2007)

Modellen er utviklet av Reputation Institute og viser at omdømmeutvikling handler både om å forbedre virksomhetens faktiske adferd, og dens kommunikasjon. Det sentrale er at disse er i balanse, og på den positive siden.

I analysen vil jeg se på hvilke oppfatninger interessentene har av industrien. Jeg vil kort ta for meg et historisk perspektiv, og i hovedsak se på tidsrommet fra ca. 2012 og fram til i dag for å se på en eventuell omdømmeutvikling.

4. Metode

I dette kapitlet gjør jeg rede for de metodevalgene som er tatt for å gi svar på problemstilling og forskningsspørsmål. Metode defineres gjerne som hvordan empiri samles inn og analyseres, og kan sies å være en fremgangsmåte for å komme fram til ny kunnskap (Jacobsen 2005:24).

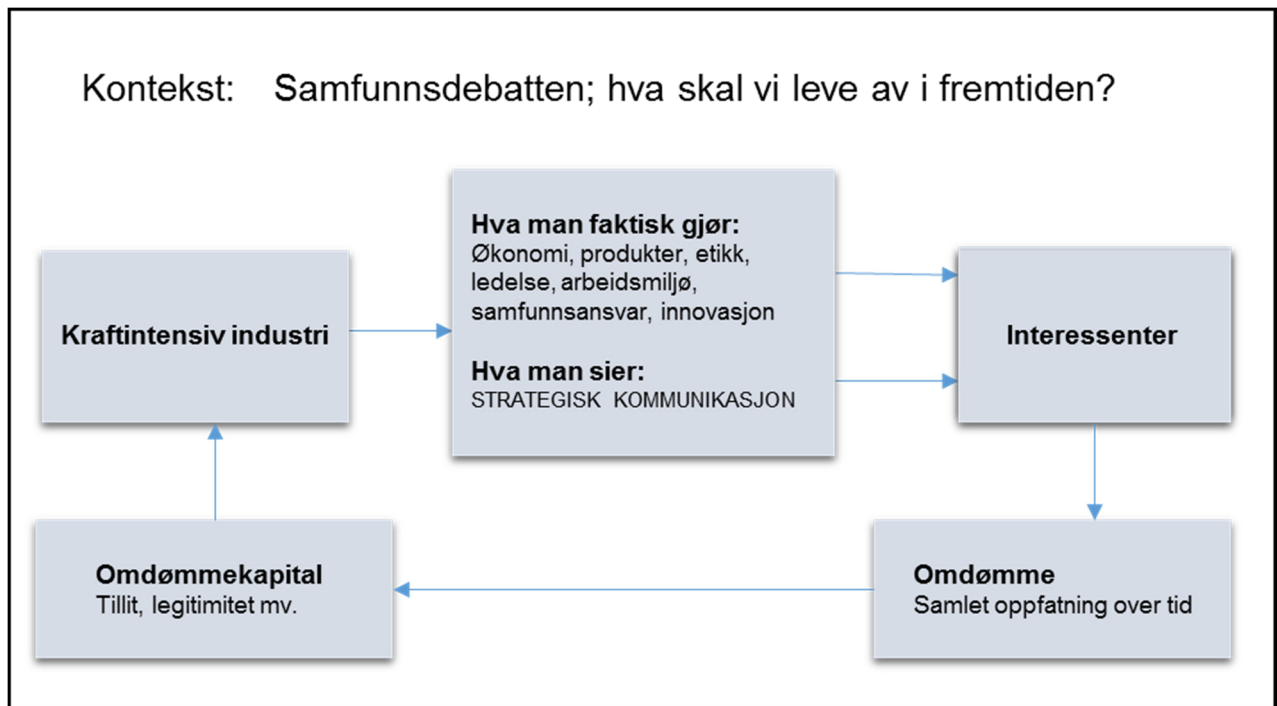
4.1 Casestudie

For å få kunnskap om hvordan industrien jobber med kommunikasjon, og hvordan dette henger sammen med den overordnede debatten om fremtidens næringer har jeg valgt casestudie som forskningsdesign.

Casestudier er en kvalitativ undersøkelsesform, og kjennetegnes ved at man studerer mye informasjon om noen få, avgrensede enheter. Definisjoner av casestudie er ikke entydige, og en avgrensing er: *«Betegnelsen «case» kommer av det latinske casus og understreker betydningen av det enkelte tilfelle. (...) Terminologien vektlegger derfor at det dreier seg om ett eller noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for inngående studier. Enten fordi det bare finnes kun en eller noen få, eller fordi det bare er en eller noen få caser som er tilgjengelig for forskeren. (...). Ofte er idealet å gå i dybden på en case og presentere en helhetlig analyse som står på egne bein. Undersøkelsesenheten ses som et komplekst hele, der mange underenheter og deres forhold til hverandre pensles ut.»* (Jacobsen 2005:90 – Andersen 1997, s. 8-9).

I oppgaven skal strategisk kommunikasjon og omdømmebygging i kraftintensiv industri undersøkes, og nærmere avgrenset metallindustrien i Norge. Dette er en sektor som består av relativt få bedrifter, og hvor noen store er med på å prege oppfatningen av den.

I figur 4.1 har jeg satt opp en enkel modell over casestudien, og relasjoner mellom enheter, fenomen og kontekst.



Figur 4.1 Casestudien som modell; relasjoner mellom enheter, fenomen og kontekst

4.2 Metodevalg

I forskning kan datainnsamling gjøres ved hjelp av kvantitativ eller kvalitativ metode. I kvantitativ metode måles virkeligheten på en måte som gir oss informasjon i form av tall, som deretter kan brukes i analyser basert på statistiske metoder. Kvantitativ metode egner seg best når vi har god kjennskap til det som skal undersøkes på forhånd, og problemstillingen er relativt klar.

Kvalitativ metode vil som regel forsøke å belyse hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon, og gir muligheter for å gå mer i dybden på det som undersøkes. Kvalitativ metode handler om informasjon i form av ord. Denne metoden egner seg best der vi vet lite om temaet som skal undersøkes, der problemstillingen er uklar (Jacobsen 2005:131).

Kvalitativ metode blir ofte kritisert for at utvalget er for lite, for kodingsproblemer og for mangelfull mulighet til generalisering. (Ibid:31).

4.2.1 Metodetriangulering

Det er ikke slik at valg av kvantitativ eller kvalitativ metode utelukker den andre. Tvert imot vil bruk av begge metodeformene kunne styrke et forskningsdesign og supplere hverandre. Dette kalles metodetriangulering, og sees av mange på som et ideal. I datainnsamlingen kan

man kan f.eks. samle inn data med spørreskjema, men samtidig ha med åpne spørsmål. Eller man kan ta med enkelte standardiserte spørsmål i et dybdeintervju. En slik kombinasjon kalles datatriangulering. Den pragmatiske tilnærmingen til metode handler også om at kvalitative og kvantitative tilnærminger ikke er prinsipielt forskjellige, og at de begge egner seg i forskjellige sammenhenger, avhengig av hva som skal belyses (Jacobsen 2005:41, 135-136).

Valg mellom kvantitativ eller kvalitativ datainnsamling kommer an på hvilke resultater man søker i forskningen. I denne oppgaven kunne kvalitative dybdeintervju vært supplert av kvantitative undersøkelser i form av omdømmemålinger for mer nøyaktig å belyse oppfatningen av industrien. Metodevalg er et spørsmål om hva som er mest hensiktsmessig kombinert med den tiden og de ressursene man har til disposisjon.

4.2.2 Kvalitativ metode

Målet for oppgaven var å få mer kunnskap om industriens posisjon i diskusjonen om hva vi skal leve av i fremtiden, med utgangspunkt i industriens eget arbeid for å påvirke denne posisjonen. Med samfunnsdebatten som ramme ønsket jeg å se på industriens arbeid med kommunikasjon, interessenter og omdømme. Ut fra dette var det tydelig at kvalitativ metode var riktig.

I kvalitativ forskning er forskeren selv et forskningsinstrument. Forholdet mellom forsker og informant er subjekt-subjekt, og begge parter vil påvirke datainnsamlingen, og dermed også resultatene. Det at fremstillingen nødvendigvis må bli subjektiv er viktig å ha med seg. Forskeren får svar på det som blir spurt om, og spørsmålene bestemmes av forskeren. Forskeren er igjen den som kategoriserer og analyserer dataene. Forskningsprosessen var preget av at jeg hadde utdanning innfor kommunikasjon, og at jeg hadde jobbet med industrisektoren i mange år gjennom næringsavdelingen i Nordland fylkeskommune. Det gjorde at jeg hadde forhåndskunnskap og antakelser om området som skulle undersøkes. Det preget arbeidet i forkant av, og underveis i forskningsprosessen.

4.3 Kvalitative dybdeintervju

Innenfor kvalitativ metode er det flere måter å hente informasjon; i første omgang skiller man mellom primærdata og sekundærdata. For å hente inn primærdata er de viktigste metodene

observasjon, åpent individuelt intervju og gruppeintervju. Innhenting av sekundærdata gjøres gjennom en dokumentundersøkelse. (Jacobsen 2005:62).

Hovedmetoden for datainnsamling i casestudien var kvalitative dybdeintervju. For å belyse problemstillingen sto det tidlig klart for meg at individuelle dybdeintervju ville være den beste metoden for å samle inn primærdata. Arbeid med mål og strategier knyttet til kommunikasjon er ikke informasjon som vil være lett å få tak i gjennom skriftlige kilder. I tillegg er det i et intervju være mulig å få utdypet i større grad, samt følge opp ny informasjon som kommer fram underveis. Med bakgrunn i arbeidet mitt knyttet til sektoren så jeg dette som en hensiktsmessig datainnsamlingsmetode, og hadde også en oversikt over nøkkelpersoner som det ville være interessant å snakke med. Gjennom mitt arbeide i Nordland fylkeskommune hadde jeg også en rekke personlige kilder som jeg gjennom samtaler, e-poster mv. kunne hente informasjon fra. I tillegg ønsket jeg å benytte sekundærdata gjennom pressedekning av den generelle samfunnsdebatten og industrien spesifikt, aktuelle rapporter, utredninger, presentasjoner mv. Det blir nærmere beskrevet i kapittel 4.4.

Individuelle dybdeintervju benyttes når man er interessert i hvordan enkeltindivider fortolker et fenomen, og man har relativt få enheter. Når det gjelder validitet, eller troverdighet, er det viktig å ha klart for seg at det er individuelle betraktninger man får, og at man derfor må være forsiktig med å trekke konklusjoner på gruppebasis ut fra svarene (Ibid:142-144). Det har heller ikke vært målet med denne studien. Når det gjelder kraftintensiv industri, og metallindustrien spesielt, er det en sektor med et relativt lite antall store bedrifter i Norge, med mange felles trekk og interesser. Dybdeintervju med nøkkelpersoner i sektoren vil derfor med en viss sannsynlighet vise klare tendenser, og et relativt godt bilde av hvordan sektoren arbeider med kommunikasjon som strategisk verktøy. Samtidig vil intervjuformen gi mulighet til å få kommentert informasjon fra andre kilder og informanter, samt prøve ut egne spørsmål og antakelser.

4.3.1 Utvalg

Utvalget i en kvalitativ undersøkelse vil ikke ha representativitet som mål (Jacobsen 2005:169). I kvalitative undersøkelser er målet å sette sammen et utvalg av informanter som er best egnet til å belyse problemstillingen. Utvalget er formålsstyrt på den måten at det kan gi oss mye informasjon om det som undersøkes. Når det gjelder gyldighet er det viktig å se på

om de som er velges ut faktisk kan si noe om det som undersøkes, og om det den informasjonen de kommer med er til å stole på – altså pålitelig (Ibid:170).

Utvalgsprosessen kan gjøres ut fra flere kriterier. Man kan bruke tilfeldig utvalg, tilstrebe bredde og variasjon, velge ut fra kunnskap om tema, velge «den typiske» eller «den ekstreme», eller benytte snøballmetoden. Mange kombinerer flere av disse metodene i sammensetningen av utvalg. Gjennom arbeidsoppgaver og nettverk er både oversikten og tilgangen til ressurspersoner innenfor kraftintensiv industri og aktører knyttet til sektoren relativt god. Derfor framsto det tidlig at disse vil kunne frembringe mye kunnskap og informasjon om problemstillingen.

Den totale populasjonen innenfor kraftintensiv industri i Norge består i dag av ca. 39 bedrifter, mange av disse tilknyttet store internasjonale konsern som Hydro, Elkem og Alcoa. Med dette som utgangspunkt vurderte jeg hvilket antall informanter som var nødvendig for å få en god dekning av tema som skulle belyses i problemstillingen. Valg av og antall intervjuobjekter var også et spørsmål om ressurser og prioritering. I denne oppgaven så jeg det som realistisk å gjennomføre 6-10 intervjuer for å få informasjon som kunne gi innsikt, mulige sammenhenger og gjennom det en bedre forståelse for spørsmålene knyttet til problemstillingen.

På grunn av den relativt begrensede populasjonen, og ønsket om å kunne inkludere nye informanter underveis så jeg det som hensiktsmessig å bruke følgende utvalgsriterier i en kombinasjon:

- a) Lage en liste over ressurspersoner som har mye kunnskap om kommunikasjon i industrien, og som jobber på ledernivå i industrien, eller har sterke interesser knyttet til sektoren.
- b) Bruke snøballmetoden; ha åpning for å supplere og/eller endre listen over informanter etter hvert som ny informasjon dukker opp.

Ut fra dette satte jeg opp en liste over nøkkelpersoner det kunne være aktuelt å intervju. Deretter kunne jeg vurdere tips fra dem, sammenligne med min egen liste for så å ta beslutning om nye informanter.

Målet med oppgaven var, som tidligere nevnt, ikke generalisering, men å danne et bilde av en situasjon og sammenhenger som kunne ha nytteverdi. Hensikten har vært å utvikle ny

kunnskap gjennom å koble kjent teori opp mot empirien. Teorien har slik hatt betydning for valg av informanter, siden jeg ønsket personer som enten var direkte involvert i kommunikasjonsarbeidet i sektoren, eller hadde stor innflytelse på dette.

Jeg endte opp med å gjøre seks dybdeintervju, hvor det ene rett nok var et gruppeintervju med to informanter. Det var intervjuet med Norsk Industri. Jeg vurderte hvorvidt jeg skulle gjøre flere intervjuer, men besluttet at jeg sammen med sekundærdata hadde godt nok grunnlag (metning) til å kunne sammenligne, se sammenhenger og utvikle selvstendige beskrivelser (Jacobsen 2005:193). Liste over informantene og intervjutidspunkt er satt opp i figur 4.2 under:

Navn	Stilling	Bedrift/organisasjon	Intervjudato
Sigurd Grytten	Partner	Zynk Communication & Leadership	27. august 2014
Toini Løvseth	Før: Leder energi og myndighetskontakt Nå: daglig leder	Finnfjord AS Kraftfylka	16. oktober 2014
Helge Stanghelle	Energidirektør	Fesil Rana Metall	13. november 2014
Kristin Karlstad	Kommunikasjonssjef	Elkem	27. november 2014
Anne Jahr	Kommunikasjonssjef	Alcoa	2. mars 2015
Bror Yngve Rahm Finn Langeland	Seniorrådgiver Kommunikasjonsdirektør	Norsk Industri	4. mars 2015

Figur 4.2 Oversikt over informanter

4.3.2 Gjennomføring av intervju og etterarbeid

Intervjuene ble gjennomført som personlige intervjuer, på informantenes arbeidsplass. Valg av personlig intervju ble gjort fordi det gir større mulighet til å få en god samtale. Det skaper også et større tillitsforhold, og ikke minst kunne jeg observere og tolke kroppsspråk, og enklere kunne følge opp informasjon som kom fram underveis. Ulempen med personlig intervju er at det tids- og kostnadskrevende, men i dette tilfellet ble det veid av muligheten til å oppnå større grad av fortrolighet og dermed bedre kvalitet i informasjonen som ble innhentet. Generelt gir personlige intervju mindre trusler mot validitet (troverdighet) og reliabilitet (overførbarhet) (Jacobsen 2005: 143).

Samtaleformen gir større mulighet til å få fram forskjellige meninger og synspunkter knyttet til problemstillingen, som kan øke kunnskapen. Settingen kan også skape utfordringer ved at informantene svarer strategisk, på en måte de mener vil gagne dem, og på en måte som de føler forventes av dem. Med bakgrunn i at problemstillingen faktisk handler om strategisk kommunikasjon, og at informantene jobber med dette var denne sannsynligheten absolutt til stede. Siden jeg har samarbeidet med flere av dem, og alle kjente til min tilknytning til fylkeskommunen kunne også dette farge svarene til informantene. Samtidig ga min egen kunnskap om feltet meg mulighet til å være bevisst rundt dette, og til å vurdere slike forhold. Både underveis i intervjuene, og i kategorisering og analysering av datagrunnlaget. I tillegg ga de ulike intervjuene grunnlag for sammenligning, og dermed også en viss mulighet til å luke ut slike feilkilder.

Jeg valgte informantenes arbeidsplass som intervjusted. Det ga et såkalt naturlig miljø, som betyr at den som intervjues føler seg hjemme der (ibid:147). I dette tilfellet var det også mest hensiktsmessig fordi det ga større mulighet til å få tilgang til de jeg ønsket å intervju, ut fra deres vurdering av hvor mye tid de kunne bruke. Seks av informantene hadde kontorsted Oslo og en i Mo i Rana, så det var gitt at jeg skulle besøke dem for å få intervjuet.

Intervjuene ble gjennomført med en semistrukturert intervjuguide med tematisk inndeling og stikkord knyttet til enheter og fenomen. Det ga fleksibilitet, og også mulighet til å justere spørsmåls- og temarekke i løpet av intervjuet. Intervjuguiden ble utviklet og endret både i løpet av det enkelte intervju, og også fra det ene intervjuet til det andre. Det ble gjort fordi nye interessante sider ved problemstillingen kom opp underveis. En mal for intervjuguiden er vedlagt, vedlegg 7.1. Hensikten med intervjuet var kjent for informantene, og de hadde også fått tilsendt problemstilling og intervjuguide i forkant av intervjuet. Jeg brukte båndopptaker under intervjuet, for å sikre at jeg fikk med alt som ble sagt, samt for å ha mulighet til å bruke sitater. Ved å bruke båndopptaker var jeg også mer avslappet i intervjusituasjonen fordi jeg var trygg på at alt kom med uten at jeg måtte fokusere for mye på å notere. Jeg noterte også litt underveis, for å få med eventuelle observasjoner, og for å få med stikkord på områder jeg ønsket å følge opp videre i intervjuet. Det var viktig for å sikre mulighet for å be om utdyping av et tema uten å måtte avbryte informanten midt i et resonnement.

Jeg transkriberte intervjuene selv, og det var en nyttig prosess for gjenhør med svarene. Ved å både gjøre selve intervjuet og transkribere fikk jeg god oversikt over datagrunnlaget, noe som var nyttig i arbeidet med å kode og kategorisere materialet.

4.4 Analyse av skriftlige kilder og andre sekundærdata

Informasjonen vi henter inn i kvalitative undersøkelser består av tekst i form av ord, setninger og fortellinger. Disse kan også komme fra sekundærdata, som offentlige dokumenter, utredninger, årsrapporter mv. (Jacobsen 2005:163).

Dybdeintervjuene i oppgaven ble supplert av innhenting av sekundærdata gjennom en dokumentundersøkelse. Det finnes en god del artikler og kronikker fra media knyttet til samfunnsdebatten om fremtidens næringer, samt spesifikt rettet mot sektoren. De viktigste kildene her var riksdekkende aviser som Aftenposten og Dagens Næringsliv, fagmagasin som Teknisk Ukeblad, og regionsaviser fra områder med mye industri. Det foreligger også en god del utredninger og rapporter utarbeidet av politiske myndigheter og andre organisasjoner, i tillegg til bedriftene selv. Det foreligger også noen undersøkelser som går på omdømme og oppmerksomhet rundt sektoren. Materialet strekker seg i stor grad over en periode fra 2012 fram til i dag.

Denne dokumentasjonen utgjorde en vesentlig kilde, og analysen av disse var utfyllende og kunne bekrefte eller avkrefte primærdata fra intervjuene. Tekstene som er brukt er enten knyttet til debatten om fremtidens næringer på et overordnet nivå, eller spesifikt rettet mot kraftintensiv industri. Knyttet til beskrivelsen av selve debatten; «Hva vi skal leve av i fremtiden» var de skriftlige kildene avgjørende både i forkant av innsamlingen av primærdata, og i etterkant. I dette materialet har jeg sett etter rammer og perspektiver for samfunnsdebatten, samt overordnede premisser for fremtidens næringer. I tillegg har de bidratt til å danne bildet av hvordan industrien har vært, og blir oppfattet. Gjennom dette materialet har det vært mulig å få et bilde av interessentsidens perspektiver og oppfatninger uten å gjøre direkte undersøkelser. Det har gitt mulighet til å få med synspunkter fra personer som er knyttet til samfunnsdebatten gjennom sin formelle posisjon (politikere, toppledere mv.), eller gjennom mer uformelle roller såkalte «rikssynsere» (journalister, analytikere mv.).

Med min bakgrunn i Nordland fylkeskommune og arbeidet med industri der hadde jeg i tillegg en god del personlige kilder som ga meg kunnskap som var viktig for oppgaven. Denne typen kilder ga meg mye verdifull informasjon både i forkant av arbeidet med oppgaven, og underveis.

4.5 Kvalitativ innholdsanalyse

Den kvalitative innholdsanalysen har tre sentrale faser; 1) beskrivelse, 2) systematisering og kategorisering og 3) sammenbinding. Med utgangspunkt i et bredt datagrunnlag skal man trekke ut det sentrale i informasjon, forenkle og systematisere (Jacobsen 2005:184).

Som nevnt i kapittel 4.3.3 hadde jeg transkribert alle intervjuene, som var tatt opp på bånd. I tillegg hadde jeg en god del rapporter, undersøkelser, mediesaker mv. I dag har man stor tilgang på informasjon via nettet, og en viktig del av jobben ble å avgrense og slutføre jakten på data. Dermed hadde jeg et relativt omfattende tekstmateriale som skulle systematiseres og kategoriseres for å kunne belyse problemstillingen nærmere.

Neste fase er å gå fra rådata til et sett kategorier som er relevante for problemstillingen. Dette var en møysommelig prosess som startet med gjennomgang, linje for linje, av empirien, og endte opp med noen overordnede kategorier. Ifølge Jacobsen (2005) har man ofte dannet seg noen kategorier allerede i arbeidet med intervjuguiden, og det stemte også i dette tilfellet. Det gjelder å finne kategorier som er relevante, både knyttet opp mot teori og empiri, men også andres oppfatninger. Kategoriene skal med andre ord gi mening både for forskeren, informanten og være begrepsmessig fornuftig (Ibid:193). I dette tilfellet var det naturlig å bruke de teoretiske termene, som også var knyttet opp mot forskningsspørsmålene i den første kategoriseringen. Disse begrepene hadde også en naturlig sammenheng, teoretisk og praktisk. I tillegg endte jeg opp med noen underkategorier for videre å systematisere og forenkle datagrunnlaget. Dette resulterte i følgende sett kategorier og underkategorier:

1. Samfunnsdebatten/premisser for fremtidens næringer
 - a. Generelt
 - b. Verdiskaping
 - c. Klima
 - d. Kunnskap
2. Interessenter
 - a. Politiske rammesettere
 - b. Eiere
 - c. Lokalsamfunn
 - d. Andre
3. Interessentenes oppfatning
 - a. Før/nå

- b. Positiv/negativ
4. Ønsket omdømme
 - a. Overordnet
 - b. Verdiskaping
 - c. Klima
 - d. Kunnskap
 5. Arbeid med kommunikasjon
 - a. En gjennomgående før/nå inndeling på alle underkategoriene
 - b. Kultur
 - c. Mål
 - d. Utfordringer
 - e. Organisering

Utgangspunktet for oppgaven var som nevnt i innledningen arbeidet mitt med næringspolitiske saker knyttet til industri. Denne erfaringen kombinert med kommunikasjonsfaglig utdanning og lang erfaring med kommunikasjon i privat sektor inspirerte meg til å undersøke dette nærmere. Gjennom hele prosessen, som startet med refleksjonene jeg hadde om hvorfor industrien ikke fikk større oppmerksomhet, var det naturlig å bruke noen sentrale begreper fra kommunikasjonsteorien som rammeverk. Jeg brukte disse begrepene; strategisk kommunikasjon, interessenter, omdømme og tolkningsrammer som «Sensitizing Concepts» (Madsbu 2011/Blumer 1954). Begrepene ble brukt som rammer og retningsvisere både i arbeidet med problemstilling, intervjuguide, datainnsamling og analyse. De har imidlertid ikke utelukket endringer og justeringer underveis.

Proessen har ikke vært lineær, det har vært en kontinuerlig utvikling etter hvert som jeg fikk inn nye data. Slik sett kan jeg si at min egen teoretiske og industrielle kunnskap har vært utgangspunkt, og har også vært viktig i prosessen, og at det igjen har gitt meg ny kunnskap og større forståelse for det jeg ønsket å undersøke.

5. Industriens plass i fremtidens Norge – en kommunikasjonsutfordring?

5.1 Innledning

I det kommende kapittelet vil funnene presenteres, og kobles opp mot de teoretiske perspektivene som beskrevet i kapittel 3, for å belyse spørsmålene som problemstillingen reiser:

Hvordan bruker kraftintensiv industri strategisk kommunikasjon og omdømmebygging for å styrke sektorens påvirkning av industripolitikk og rammebetingelser, og posisjon som en næring for fremtiden?

Kapittelet starter med en beskrivelse av diskusjonen om hva vi skal leve av i fremtiden i kapittel 5.2. Her ser jeg på hvilke rammer og perspektiver debatten setter for det videre arbeidet. Industriens arbeid med kommunikasjon blir belyst i kapittel 5.3, videre interessentene og deres oppfatninger i kapittel 5.4, og til slutt vil omdømmet, og det bildet industrien selv ønsker å formidle bli beskrevet i kapittel 5.5.

5.2 Rammer for debatten om fremtidens næringer

Debatten om hva vi skal leve av i fremtiden danner et bakteppe for problemstillingen i oppgaven, og den videre analysen. Mange av perspektivene denne debatten bringer med seg synliggjør mulighetsrommet og utfordringene kraftintensiv industri står overfor dersom sektoren skal markere seg som en industri for fremtiden. I dette kapittelet vil to av de største drivkreftene for omstilling i norsk næringsliv bli nærmere belyst; todelingen i norsk økonomi og de globale klimautfordringene, i henholdsvis kapittel 5.2.1 og 5.2.2. Videre vil noen av premissene for fremtidens næringer bli belyst i kapittel 5.2.3.

5.2.1 Todelingen i norsk økonomi

En viktig årsak til behovet for omstilling i økonomien, er at vi trenger flere næringer som kan bære den norske velferden framover. Norges er blitt et rikt land på grunn av oljevirkosomheten, som har skapt store inntekter i over 40 år. Denne rikdommen har gitt nordmenn en levestandard og velferdsgoder de fleste bare kan drømme om. Men den har også gitt en klar todeling i den norske økonomien, og en klar skjevhet i balansen mellom fastlandsindustri og oljeindustri i favør av sistnevnte. Det er ikke uvanlig å høre beskrivelser som «oljesmurt»,

«oljeavhengig» eller «oljedopet» om norsk økonomi. Lønns- og kostnadsveksten i oljeindustrien har satt de konkurranseutsatte fastlandsnæringene under et sterkt press. Dermed er den norske økonomien blitt sårbar, og for avhengig av én næring. Problemet har vært påpekt over lang tid, her i sentralbanksjef Øystein Olsens årstale i 2013, da fallet i oljeprisen ennå ikke hadde funnet sted:

«Indikatorer som skiller mellom oljereelatert industri og andre deler av fastlandsøkonomien, viser en sterk vekst i produksjonen for førstnevnte, og en stillestående produksjon for fastlandsøkonomien som ikke er knyttet opp mot oljen. ... Tradisjonelle industrier som er eksponert for internasjonal konkurranse har [gjennom det siste tiåret] opplevd en lønnsøkning på omtrent 20 prosentpoeng....Skal vi opprettholde velferden over tid og redusere sårbarheten mot fall i oljeinntektene, må vi få frem flere lønnsomme investeringer også i fastlandsøkonomien – både i offentlig og i privat sektor.» (Norges Bank 2013)

Med en rekordlav oljepris siden høsten 2014 har aktiviteten og investeringene på norsk sokkel nå begynt å gå ned, og oljeindustrien må gjøre store kostnadsreduksjoner. For første gang på flere år stiger arbeidsledigheten i Norge. Behovet for omstilling på grunnlag av todelingen i økonomien har lenge vært varslet. Etter fallet i oljeprisen er ikke omstillingen noe vi bare kan snakke om, vi må gjøre den. I sin årstale i februar 2015 sa sentralbanksjefen at norsk økonomi nå må gå fra særstilling til omstilling (Norges Bank 2015). Både analytikere, økonomer og politikere understreker at oljealderen ikke er over. Det handler ikke om i stedet for, men i tillegg til. Norge trenger en mer differensiert næringsstruktur, og flere næringer som kan «dra lasset». Det økonomiske perspektivet, hva som skal gi Norge inntekter og skape arbeidsplasser, er et av de mest sentrale i debatten om fremtidens næringer.

5.2.2 De globale klimautfordringene

Det er ikke bare konjunkturer og skjevheter i økonomien som gjør at Norge må satse på flere sterke næringsområder enn olje og gass. En annen hovedårsak er klimadebatten. Her er omstillingen til lavutslippssamfunnet målet, med tiltak for å redusere klimagassutslipp på kort og lang sikt. Klimadebatten har satt søkelyset på Norges rolle som produsent av fossil energi, lagt press på utvikling av mer klimavennlige næringer, og på sikt utfasing av petroleum. Evnen den enkelte sektor har til redusere sine utslipp, og møte kravene målet om lavutslippssamfunnet setter vil være viktig i diskusjonen om fremtidens næringer (Miljødirektoratet 2014).

Hvordan vi skal takle de globale klimautfordringene er et av de store generasjonsspørsmålene i vår tid. I 1987 ledet vår daværende statsminister Gro Harlem Brundtland en FN-kommisjon som kom med rapporten «Vår felles framtid». I rapporten ble miljø- og klimautfordringene i verden satt på den internasjonale politiske agendaen. For første gang fikk vi høre uttrykket «bærekraftig utvikling». I 1990 kom den første rapporten fra Intergovernmental Panel of Climate Change (IPCC) som virkelig satt problemstillingen med menneskeskapte klimaendringer på dagsorden. Deretter fulgte klimatoppmøter, konvensjoner, Kyotoavtalen mv. Verdens topledere har i et kvart århundre snakket, forhandlet og forsøkt å komme fram til hvordan vi kan ta felles ansvar for å skape nettopp en bærekraftig utvikling. Kritikken ligger i at det har vært mer prat enn handling, og at formuleringer og mål er vage (FN 2014).

De siste 10 årene har det kommet langt mer konkrete målsettinger inn i klimapolitikken i Europa, og et sentralt område for dette er energi. Energiproduksjon og –forbruk er sentrale områder for tiltak knyttet til reduksjon av globale klimagassutslipp, og for Norge som energinasjon med både fossile og fornybare energiresurser gir det både muligheter og utfordringer. I Norge har viktige drivere i den nasjonale klimapolitikken vært EU's mål og retningslinjer knyttet til energi. Først gjennom de såkalte 20-20-20 målene; 20 prosent reduksjon i utslipp av klimagasser, 20 prosent av innenlands energiforbruk fra fornybare energikilder og 20 prosent energieffektivisering innen 2020. Hovedvirkemidlene for å oppnå disse målene er kvotehandelssystemet (EU ETS), fornybardirektivet (RES), energieffektiviseringsdirektivet (EED) og karbonfangst og lagring CCS-direktivet. I 2014 kom reviderte mål fram mot 2030 (EU 2015). Disse målene er EØS-relevante, hvilket betyr at Norge også har forpliktelser knyttet til dem. I norsk klimapolitikk står det tverrpolitiske «Klimaforliket» sentralt. Klimaforliket går i hovedsak ut på at de politiske partiene, med unntak av FrP, samlet seg om at Norge skulle å gå foran og sette seg ambisiøse mål i klimapolitikken. Et av hovedpoengene, som også har vært omstridt, er at om lag 2/3 av Norges totale utslippsreduksjoner skal tas nasjonalt (Regjeringen 2008). Klimapolitikken har også generert en stor fornybarsatsing, ved blant annet å innføre en felles elsertifikatorordning med Sverige, som skal utløse økt produksjon av fornybar energi i begge landene. Dette er et tiltak som er satt inn for å nå målet om en økning av Norges andel av fornybar energi. Satsingen gir et stort kraftoverskudd i Norden, og i klimapolitikken har man snakket om elektrifisering av oljeinstallasjoner, transportsektoren og eksport av balansekraft til Europa som tiltak for avsetting av kraften til klimavennlige tiltak. Utbygging av ny kraftintensiv industri har vært med i denne diskusjonen, men har fram til nylig ikke stått høyt på agendaen.

Handlingsrommet for industriell utvikling i Norge innenfor klimapolitiske målsettinger er et viktig perspektiv i diskusjonen om hva vi skal leve av i fremtiden. Utvikling av såkalte grønne arbeidsplasser, miljøteknologi og bærekraftige næringer har en sentral plass i debatten om fremtidens næringer, i noe som kan kalles klimaperspektivet.

5.2.3 Premisser for fremtidens næringer

De to drivkreftene; behovet for en mer mangfoldig næringsstruktur i norsk økonomi, og behovet for mer bærekraftige og klimavennlige næringer, er sentrale i debatten om hva vi skal leve av i fremtiden. Det er et spennende ordskifte, og spørsmålet er blitt besvart på mange forskjellige måter og med mange forskjellige perspektiver.

Det er ikke en debatt som kan gi entydige svar. Likevel er det noen perspektiver som trer tydeligere frem. «Norge skal bli en kunnskapsnasjon», «Kunnskap er den nye oljen» og «Vi skal leve av kunnskap» høres ofte fra talerstoler, i kronikker og debatter osv. Synspunktene på hva som er kunnskapsnæringer er igjen mange og mangfoldige. Debatten har lenge vært overordnet og svarene har som nevnt variert mye når det gjelder hva vi bør satse på i Norge. Noen stemmer hevder at vi skal gjøre noe helt nytt, leve av helt andre ting. Iveren etter å skape noe nytt er forståelig og nødvendig.

Samtidig er det viktig å erkjenne at vi er et lite land og må bygge det nye på spisskompetanse, og der vi har størst konkurransefortrinn. Kunnskap som Norge kan leve av utvikles ikke i et vakum. Utvikling av kunnskap krever levende miljø, hvor man står overfor konkrete problemstillinger og har muligheter til å teste ut løsningene man utvikler. I Reves prosjekt «Det kunnskapsbaserte Norge» ble det stilt fire krav til fremtidens næringsliv; det må være kunnskapsbasert, miljørobust, globalt og endringsvillig. Ifølge Reve utvikles moderne næringsliv først og fremst gjennom kunnskap og kompetanse, koblet med kompetent kapital som ser forretningsmuligheter og forstår globale markeder. Videre sier Reve at det er to hovedfaktorer som er viktige for næringsutvikling i Norge; naturressurser og kompetanse (Reve 2012). Det er en erkjennelse flere og flere kommer fram til. Samfunnsstemmer med så forskjellig ståsted som sjef for Nasjonalbiblioteket Aslak Sira Myhre og kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen sier seg enig i akkurat dette. At vi i Norge skal leve av mye av det samme som vi har gjort fram til nå; av naturressursene våre i kombinasjon med kunnskap og kompetanse. Aslak Sira Myhre har sagt at det er tre forutsetninger som ligger til grunn for de industrielle og teknologiske bragdene vi har gjort i Norge; det er naturressurser, det er

kunnskap og det er kompetanse. Så legger han til; og så var det nød (Sira Myhre 2015). Det er lenge siden Norge kan sies å være i en situasjon hvor nød la press på politiske løsninger. Men i den omstillingen vi står overfor nå er det likevel lite som tyder på at forutsetningene er endret. Fra sitt ståsted i borgerlig posisjon sa kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen følgende i en kronikk i Morgenbladet:

«Vi snakker om noe av det samme. Mer enn noe annet er det som forener en følelse av at spørsmålet «hva skal vi leve av i fremtiden», bare belyser én side av saken. I fremtiden skal vi nemlig også leve av veldig mye av det samme som vi gjør nå. Vi skal leve av fisken i havet, av kraften fra å temme fossefallene, av energiproduksjon, av skog og av mineraler. Ikke alene, men av det også.» (Morgenbladet 20. mars 2015)

I den samme kronikken sier Røe Isaksen at de som setter kunnskapssamfunnet og industrisamfunnet opp mot hverandre, som henholdsvis det nye og det gamle, går glipp av et helt vesentlig poeng. Investoren Øystein Stray Spetalen er langt mer direkte i sin adressering av Norge som leverandør av kunnskap. I en film laget av Manifest Analyse sier han følgende: *«Hvilken kunnskap skal du selge? Hvilken kunnskap skal du selge til en kineser? Hvilken kunnskap skal du selge til en asiat?..De har verdens beste utdannelsessystem, de har verdens beste professorer.»* Hans poeng er også at man må se sammenhengen mellom kunnskap og forvaltning av de rike naturressursene Norge har. I samme film sier professor Erik Reinert følgende om koblingen mellom velstand og industri:

«Norge har jo vært så heldig at vi hadde naturressurser som ikke kunne eksporteres i rå tilstand. Vi var tvunget til å industrialisere der råvarene var. I industrien så faller kostnadene jo mer du produserer. Det skjer ikke i landbruk, og det skjer ikke med naturressurser. Der er det tvert om en produksjonsfaktor som er produsert av vår herre, og jo mer man bruker av den desto dyrere blir det. Historien viser jo at det bare er nasjoner som har industri som er blitt velstående.» (Manifest Analyse 2015)

I Norge har vi lyktes industrielt på flere områder i koblingen mellom kunnskap og naturressurser. Oljeindustrien, og ikke minst leverandørindustrien som er skapt rundt den, er verdensledende når det kommer til avansert teknologi og kompetanse. Denne relativt unge industrien er bygget på kunnskap og kompetanse fra tidligere industriell utvikling i Norge. Fra skipsbygging, kraftutbygging, aluminiumsindustri, stålverk mv. Den røde tråden i noen av Norges mest suksessrike næringer ligger altså i koblingen mellom naturressurser, kunnskap

og kompetanse. Det samme var flere av informantene inne på. Sigurd Grytten, tidligere Stortingspolitiker og nå partner i kommunikasjonsbyrået Zynk Communication & Leadership, har jobbet mye med industripolitiske spørsmål og utdyper nødvendigheten av sammenhengen mellom industri og kunnskap:

«Dersom vi skal leve av kunnskap alene i Norge så taper vi konkurransen. Ingenting tilsier at norske kunnskapsmiljø alene skal kunne vinne i en global konkurranse. De trenger miljø å jobbe i og med. Dessuten må vi erkjenne at vi ved å kombinere kompetansen vår med de naturgitte fortrinnene vi har kan bære velferden i fremtiden. Vi kommer ikke noe sted ved å skape en polarisering mellom kunnskap og den naturressursbaserte økonomien.» (Intervju 27. august 2014)

Som vist i dette kapittelet er det flere tunge drivkrefter i debatten om hva vi skal leve av i fremtiden, og den omstillingen vi står overfor i Norge. Vi har et økonomisk perspektiv, med verdiskaping og sysselsetting i fokus. Et perspektiv som nå er mer aktuelt enn noensinne, gitt de endrede forutsetningene i oljeindustrien. I tillegg veier klima- og miljøperspektivet tungt. Det krever bærekraftighet og næringer som kan bidra til at vi reduserer de globale klimagassutslippene. Videre ble noen sentrale premisser for fremtidens næringer beskrevet. Kunnskap blir trukket fram som et gjennomgående perspektiv her, og da først og fremst koblet opp mot de naturgitte og kompetansemessige fortrinnene Norge har. Disse perspektivene, eller rammene, kan kort oppsummeres som:

1. Det økonomiske perspektivet
2. Klimaperspektivet
3. Kunnskapsperspektivet

Disse perspektivene setter rammer for debatten om hva vi skal leve av i fremtiden. I denne oppgaven vil de også danne ramme for analysen av industriens interesser i debatten, og hvordan de kommuniserer for å formidle bildet av en industri for fremtiden.

5.3 Industriens arbeid med strategisk kommunikasjon

Ifølge teorien kan strategisk kommunikasjon defineres som «..en virksomhets målrettede bruk av kommunikasjon for å oppfylle sin misjon.» (Hallahan et. al 2007). Nærmere bestemt skal kommunikasjonen bidra til at virksomheten når andre overordnede mål og strategier. Det kan

være å tiltrekke seg investorer, selge flere produkter, være attraktiv for potensielle arbeidstakere. (Ihlen 2013:15). Eller som fokuset i oppgaven; å påvirke rammebetingelser, industripolitikk, og posisjonen som en industri for fremtiden.

Strategisk kommunikasjon er et verktøy som kan bidra til å påvirke interessentenes oppfatning av virksomheten, altså virksomhetens omdømme. Virksomhetens faktiske adferd knyttet til kjernevirksomhet og substansielle handlinger er utgangspunktet for interessentenes oppfatning. Men strategisk kommunikasjon som formidler og synliggjør det virksomheten faktisk gjør bidrar også til å bygge omdømmet.

Den røde tråden og helhetstilnærmingen er viktig i strategisk kommunikasjon. En strategisk tilnærming betyr at kommunikasjonsfunksjonen blir innlemmet i toppledelsen, at kommunikasjonsmål og –strategier forankres i overordnede mål og strategier og at man ser på all kommunikasjon i virksomheten med et helhetlig blick. I dette kapittelet vil kraftintensiv industri sin tilnærming til kommunikasjon bli analysert opp mot disse forutsetningene. Det vil bli sett på kommunikasjonsmål og –utfordringer og videre på organisering av arbeidet.

5.3.1 Industriens kommunikasjonsmål

I denne oppgaven sees det i hovedsak på industriens kommunikasjon knyttet til påvirkning av industripolitiske rammebetingelser. Industrien har lenge jobbet for at Norge skal få på plass en helhetlig og forutsigbar industripolitikk. På kort sikt jobber de for konkrete saker som har direkte påvirkning på deres virksomhet i dag.

Langsiktige og forutsigbare rammebetingelser er viktig for en industri som tar investeringsbeslutninger som gjerne skal stå seg over 20-30 år. En egen industristrategi og –melding knyttet til konkurranseutsatt industri har vært etterlyst lenge av industrien selv, og deres samarbeidspartnere. Denne oppfordringen kom Arve Ulriksen, administrerende direktør i Mo Industripark, med i en kronikk i fjor høst:

«For hver industriarbeidsplass kan det generere inntil 10 arbeidsplasser på grunn av ringvirkningene. Dette er det få andre næringer som kan vise til. Nå er det behov for en ny industrimelding. Den siste kom for 17 år siden.» (High North News, 18. september 2014)

Målet med å få en langsiktig industripolitikk kom fram i flere av intervjuene, og trekkes også fram av kommunikasjonssjef Anne Jahr i Alcoa:

«Vi savner og jobber for en helhetlig industripolitikk for fastlandsindustrien. Vi ønsker en gjennomgang av alt fra virkemiddelapparat og teknologiutvikling til kompetanse og konkurransedyktige energikostnader.» (Intervju 2. mars 2015).

Kommunikasjonssjefen i Elkem, Kristin Karlstad, understreker også hvor viktig langsiktighet og forutsigbarhet i rammebetingelsene er for industrien, her spesielt knyttet til rammebetingelser for kraft:

«Rammebetingelser for kraft er kjempeviktig, det utgjør opp til 30% av kostnaden vår, selv med dagens relativt lave priser. Kraftkostnadene, inkludert kraftpris og nettkostnader er den viktigste rammebetingelsen for oss og vi må ha en langsiktighet på plass for at vi skal investere.» (Intervju 27. november 2014)

Målene industrien har i sine kommunikasjonsstrategier samstemmer i stor grad med teoriene om strategisk kommunikasjon, der flere er inne på «lisens til å operere». Gjennom å kommunisere og bygge gode relasjoner har virksomhetene i industrien som mål å skape tillit og legitimitet, som igjen gir dem gjennomslag for saker som er viktige for daglig drift og for fremtidsplaner. For å oppnå dette er det nødvendig å bygge sterke relasjoner og høy troverdighet. Seniorrådgiver Bror Yngve Rahm i Norsk Industri er tydelige på målet om å bygge tillit:

«Vi har gjort en jobb med å bygge en base av tillit. Det gjør du gjennom å uttrykke tydelig en forståelse og respekt for politisk tenkning, politiske prosesser og politiske dilemmaer. Du skjønner politikk kort og godt. I tillegg må vi ikke tas på faktafeil, og det har vi aldri blitt. Det gjør at vi nyter stor respekt. Hvordan kan vi måle det? Jo, ved at vi får spørsmål om å komme med innspill, og plutselig ligger det en proposisjon i Stortinget, og der finner vi teksten fra Norsk Industri.» (Intervju 4. mars 2015)

Dette er i tråd med de omdømmedimensjonene som kommer frem i teorien, både i Rep Trak målingene og knyttet til figur 3.3. Der ble omdømmeoppfatninger målt som tillit, beundring, god følelse og oppfattet respekt. Industriens mål med relasjons- og omdømmebygging er å bygge en tillit som gjør at den kunnskapen de formidler blir sett på som troverdig, og som gjør at de blir sett på som en seriøs samarbeidspartner i diverse høringsprosesser og i den overordnede politikktutforming. Toini Løvseth, tidligere leder for energi og myndighetskontakt i Finnfjord sa at «et viktig mål i kommunikasjonen med politiske interessenter er å snakke opp industrien, bli sett på som en relevant aktør og en partner i politikktutforming.» (Intervju 16. oktober 2014). Ifølge flere av informantene jobber de

aktivt inn mot høringsprosesser når det varsles meldinger og utredninger innenfor områder som har innvirkning på rammebetingelsene deres. Det å ha en legitimitet som gjør at de blir hørt, og at mottaker har tillit til informasjonen som blir formidlet er et viktig mål. Flere av informantene ga uttrykk for at de hadde etablert den typen tillit og legitimitet hos politiske interessenter.

5.3.2 Kommunikasjonskultur i industrien

Lenge var kommunikasjonen i sektoren og enkeltbedriftene mer reaktiv enn proaktiv. Arbeidet med kommunikasjon var i stor grad saksbasert og knyttet til spesifikke saker og/eller bedrifter. Det kan skyldes flere faktorer, ikke minst ressurser. Industrien har vært gjennom flere tøffe omstillingsperioder, og ressurser til kommunikasjon har ikke vært høyt prioritert. Dette kommer blant annet fram i en e-post fra Arve Ulriksen som er administrerende direktør i Mo Industripark:

«Industrien har ikke vært gode nok i omdømmebygging. Delvis fordi vi har vært gjennom en nødvendig og ressurskrevende omstillingsprosess for å opprettholde konkurransekraften. En veldig konjunkturutsatt økonomi har medført flere år med tap, noe som igjen har gjort at det ikke er brukt penger på lobbyvirksomhet og direkte kampanjer. Det finnes dog noen hederlige unntak.» (E-post juni 2014)

At industrien tidligere ikke har hatt nok fokus på det langsiktige kommunikasjonsarbeidet støttes av flere av informantene i intervjuene. Sigurd Grytten, partner i Zynk Communication & Leadership, beskriver det slik:

«Det er alltid noe som brenner. Da blir fokuset på å slokke den brannen, i det korte bildet. Det gjør at det ikke er ressurser til å fokusere på fortellingen om en fremtid, om en reindustrialisering.» (Intervju 27. august 2014)

I tøffe tider har bedriftene hatt hundre prosent fokus på forbedringsprosesser og kjernevirksomhet for å kunne konkurrere i et globalt marked. Ressursene ble ikke prioritert til kommunikasjon, først måtte driften sikres. Kommunikasjon ble brukt reaktivt når det dukket opp saker som truet viktige rammebetingelser, eller konkrete bedrifter.

Tilbakeholdenheten kan også skyldes en kultur, og et prinsipp om å unngå arenaer som industrien selv i liten grad kunne kontrollere og kvalitetssikre. Flere av informantene har beskrevet en sektor som har hatt tradisjon for å være ganske reservert i sin kommunikasjon

med omgivelsene. Utsagnet fra nettsiden til samarbeidsorganisasjonen IndustriEL under er et eksempel på det:

«Industrien har tidvis tatt til motmæle, men oftest blir kritiske innlegg og artikler stående uimotsagt, gjerne med den begrunnelsen at tilsvar bare bidrar til å gi kritikerne mer offentlig rom. Spørsmålet er om det er et godt nok svar for en næringsgruppe som mener å ha en viktig rolle i samfunnet som berører viktige tema som energi, klima, sysselsetting og bosetting, og ikke minst hvilke gode alternativer som finnes for næringsvirksomhet i tillegg til olje og gass.»
(IndustriEL 2013).

IndustrieEL er en sammenslutning av kraftintensive bedrifter (Eramet, Fesil, Heidelberg Cement, Hustadmarmor, Ineos, Sør-Al og Yara) og i denne sammenhengen snakker de om hvorfor myter om industrien som subsidiert og uten livets rett har fått lov til å feste seg. Som uttalelsen viser tar man selvkritikk når det gjelder å imøtegå kritikerne. Denne tilbakeholdenheten samstemmer mye med tidligere tenking rundt kommunikasjon; nettopp dette med å ikke gi kritikerne større rom. Samtidig gir det et defensivt uttrykk, og kan skape inntrykk av at man har noe å skjule, og kun kommer i tale når man har noe å forsvare.

Denne holdningen til kommunikasjon har endret seg mye over de siste årene i store deler av sektoren. Det kommer fram gjennom flere av intervjuene at det har skjedd en endring over de siste 3-5 årene. Industrien har blitt mer utadvendt, og mange av bedriftene og organisasjonene har en strategisk tilnærming til kommunikasjon med sine interessenter. Nå er sammenhengen mellom å jobbe strategisk og langsiktig med kommunikasjon, og den saksbaserte lobbyvirksomheten som må tas når det «brenner», tydelig. Det gjelder både bedriftene som ble intervjuet og hos Norsk Industri. Kommunikasjonssjef Anne Jahr i Alcoa sier at de ikke klarer å lykkes med de kjappe vendingene uten å jobbe med det langsiktige bildet. Toini Løvseth, tidligere leder for energi og myndighetskontakt i Finnfjord, sier: *«Du må jobbe langsiktig, meisle deg ut et budskap og stå for det over tid. Og kommunisere det også når det ikke brenner. Med en gang det brenner smalner perspektivet.»* (Intervju 16. oktober 2016).

5.3.3 Industriens kommunikasjonsutfordringer

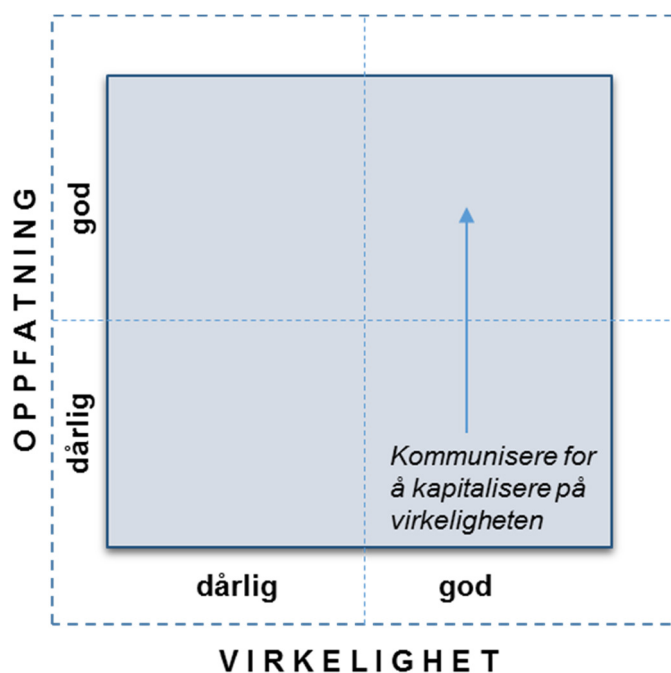
Det har ikke vært gjort mange omdømmeundersøkelser knyttet direkte til kraftintensiv industri ut fra det som kom fram i arbeidet med oppgaven. Elkem gjennomførte en omdømmeundersøkelse i forbindelse med arbeidet med sin kommunikasjonsstrategi (Burson-

Marsteller 2013). Resultatene viste at en stor del av interessentgruppene på det tidspunktet ikke opplevde at Elkem var en tilstrekkelig synlig aktør i det norske samfunnet. Informantene ønsket mer kunnskap, og ønsket at bedriften i større grad deltok på nasjonale arenaer og i samfunnsdebatten i spørsmål om norsk industri. Funnene i denne undersøkelsen kan nok i stor grad gjøres gjeldende for flere bedrifter og sektoren for øvrig. I Norsk Industri sine omdømmemålinger (Gambit, Hill & Knowlton 2011 og 2013) ble assosiasjoner til norsk industri som helhet, både fastlands- og oljeindustrien, testet hos den norske befolkningen. På de to tidspunktene målingene ble gjort var oppfatningen av industrien blant folk i større grad knyttet til olje og gass, og i mindre grad til «klassisk» landbasert industri som eksempelvis Elkem.

Både undersøkelsen til Elkem og målingene til Norsk Industri peker på to viktige kommunikasjonsutfordringer for landbasert industri generelt, og kraftintensiv industri spesielt; å være mer synlig og øke kunnskapsnivå og forståelse for hva industrien representerer. I klassiske adopsjonsmodeller innenfor forbrukerteori handler det ofte om fasene oppmerksomhet, interesse, behov og handling i en påvirkningsprosess. Dette kan overføres til strategisk kommunikasjon og interessenthåndtering med små justeringer; kjennskap, kunnskap, holdning og handling. Synlighet gir kjennskap, kunnskap gir forståelse og ønsket oppfatning som igjen skal føre til handling. Synlighet handler nettopp om å være tilstede i debatten. Enten den foregår i media, på konferanser, i Storting og regjering mv.

I figur 5.1 måles hva organisasjonen faktisk gjør langs den ene aksen (virkelighet), og oppfatningen av den gjør langs den andre (oppfatning). Ved å plassere virksomheten i denne matrisen kan man få et overordnet bilde av kommunikasjonsutfordringen til virksomheten (Apeland 2007). Gitt industriens tidligere tradisjon med tilbakeholdenhet kan man si at de scorer høyt på det de faktisk gjør; prosesser, produkter, teknologi mv. Utfordringen var at de i alt for liten grad kommuniserte målrettet og strategisk om dette til interessentene. Derav liten synlighet og lav kjennskap. Industrien havner i nedre del til høyre i matrisen.

Omdømmeutfordringen er da en kommunikasjonsutfordring, og de må balansere disse to slik at de samstemmer. Industrien må «kommunisere for å kapitalisere på den gode virkeligheten». De må kommunisere mer, og synliggjøre hva de står for og hvilke muligheter det gir. Ifølge Ihlen (2012) kan lav oppmerksomhet, og et ikke-eksisterende omdømme i verste fall bety det samme som et dårlig omdømme.



Figur 5.1 Industriens kommunikasjonsutfordring – fritt etter Apeland (2007)

Synlighet er viktig for at interessentene skal får kjennskap til dem, og bli oppmerksom på hva de representerer knyttet til verdiskaping, klimagevinster og kunnskapsutvikling. Som Ihlen var inne på kan lav oppmerksomhet i verste fall bety det samme som et dårlig omdømme; man kommer ikke på dagsorden når fremtidens næringer diskuteres. Større synlighet og økt forståelse for industrien er et mål, og en utfordring som står sentralt når industrien nå jobber med kommunikasjon. Elkem er en av bedriftene som har investert mer i strategisk kommunikasjon de siste årene, og kommunikasjonssjef Kristin Karlstad i Elkem beskriver endringen slik:

«Tidligere jobbet vi lite proaktivt med omdømmebygging. Men det har endret seg de siste årene. Nå har vi en strategi som går på å øke synligheten. Det er strategisk bevisste valg bak hvor vi er synlige nå, og hva vi prøver å si.» (Intervju 27. november 2014).

Når det gjelder kunnskap og forståelse er det en annen hovedutfordring for industrien. Første steg er å bestemme seg for å være synlige, hvem man ønsker å kommunisere med og hvor. Deretter handler det om å forme budskapene. Med et mangfold av interessenter, mange perspektiver som skal ivaretas, og ikke minst en sektor som driver med kompliserte prosesser og produkter er budskapsutformingen krevende. Nettopp utforming av budskap, ivaretagelse av forskjellige perspektiver og forankring i visjon og strategier hadde aktørene som ble intervjuet jobbet mye med. Mange av de største bedriftene bruker nå sluttprodukter i sin

produktkommunikasjon for å illustrere hva produktene deres brukes til og hvilke roller de spiller. Både i den enkeltes hverdagsliv, og knyttet til store innovasjoner og produktforbedringer. Moderne high-end produkter som I-Phoner, statusbiler, signalbygg mv. I følge kommunikasjonssjef Kristin Karlstad i Elkem er dette noe de vil gjøre mer av framover for å vise hvor mye av det vi omgir oss med som inneholder produkter fra Elkem. Der utformes alle budskapene med utgangspunkt i visjonen, som er "Advanced materials – shaping the future". For Elkem er visjonen å bidra til en bærekraftig fremtid gjennom sine avanserte produkter. Hun sier videre om budskapsutformingen:

«Vi prøver å få fram hva vi egentlig lager. Vi er så langt oppe i verdikjeden. Ferrosilisium går inn i stål, og silisium går inn i aluminium og gjør det sterkere sånn at du for eksempel kan lage lettere biler. Man kan si at alle våre produkter forbedrer andre produkter. Det er sånt som vi prøver å fortelle nå. Også overfor våre ansatte.» (Intervju 27. november 2014).

Figur 5.2 viser et eksempel på hvordan Elkem kommuniserer i presentasjoner for å vise hva produktene deres inngår i, for å gjøre produktene mindre abstrakte og vise betydningen de har.



Figur 5.2 Eksempel på produktkommunikasjon i Elkem (Kilde Elkem)

Også de stor aluminiumsprodusentene, Hydro og Alcoa, bruker sluttprodukter for å illustrere verdikjeden til produktene sine, og for å vise hvor mye av det vi tar for gitt i vårt moderne liv

som inneholder produkter fra de norske metallprodusentene. Men for industrien er det like viktig å få fram de andre perspektivene, og rollene sektoren spiller som en næring for fremtiden. Kommunikasjonsdirektør i Norsk Industri, Finn Langeland sier dette om hva de primært ønsker å formidle:

«Hovedfokus er å formidle fakta om industriens verdiskaping og betydning. Verdiskapingen er enorm, og industrien har mange viktige roller. Men det er nedfelt i så mange forskjellige produkter, og det er veldig vanskelig å vise konkrete bilder av hva som eksporteres. Det som er enklest å selge inn er industriens bidrag til utslippskutt; klimaperspektivet. Klima er i vinden, og det at industrien har doblet sin produksjon på 20 år samtidig som utslippene reduseres med 40% er et budskap som går hjem.» (Intervju 4. mars 2015).

Kommunikasjonssjef Anne Jahr i Alcoa er også inne på kompleksiteten i budskapene som skal formidles. Både når det gjelder saker knyttet til rammebetingelser, og det å vise fram hva de holder på med:

«Ta saken med CO₂-kompensasjon. Vi har jobbet veldig mye med å forenkle budskapet og hvordan vi kan snakke på en måte som folk skjønner. Så har vi de andre utfordringene. Vi trenger de gode eksemplene og casene for å underbygge vårt budskap, for eksempel hvordan vi jobber vi med teknologi. Det å finne og fortelle om de gode eksemplene er noe vi kan bli enda bedre til. Det trenger ikke bare være eksempler fra Norge, vi er et globalt konsern og jobber med mange spennende prosjekter. Dette med å ha gode eksempler er veldig viktig.» (Intervju 2. mars 2015)

De bedriftene og organisasjonene som er blitt intervjuet, og som har en strategisk tilnærming til kommunikasjonsarbeidet jobber etter de teoretiske hovedprinsippene hos blant andre van Riel og Fombrun; arbeidet er tilknyttet hovedledelsen, forankret i overordnede mål og strategier og har et helhetlig og langsiktig perspektiv som favner både interne og eksterne interessenter. Mange av de store bedriftene har ansatt egne kommunikasjonsjefer, og har egne avdelinger som er dedikert eksternt og intern kommunikasjon.

Ifølge Ihlen (2013) vil det å jobbe strategisk med kommunikasjon bety at man tar aktivt del i den overordnede ledelsen, viser hvordan kommunikasjon kan bidra til å nå organisasjonens mål og peke på kommunikasjonsutfordringer som organisasjonen har. Kommunikasjonssjef Anne Jahr i Alcoa beskriver deres arbeid slik:

«Det har skjedd mye de siste årene. Det settes av mer ressurser til kommunikasjon. Jeg vil si at kommunikasjon blir sett på som et viktig virkemiddel for å nå våre mål. Vi tenker kommunikasjon i alle våre sentrale prosesser og prosjekter. Vi hadde et ledermøte nettopp hvor kommunikasjon var ett av hovedtemaene. Blant det vi diskuterte var alt fra internkommunikasjon og det å engasjere medarbeidere, til rammebetingelser..» (Intervju, 2. mars 2015).

Arbeid med intern kommunikasjon, og som en del av det strategiske arbeidet, ble nevnt av flere. Intern kommunikasjon er ikke en del av problemstillingen i denne oppgaven. Likevel er det viktig å trekke fram det fokuset bedriftene har på dette. De er en viktig kommunikasjonskanal som er med å skape den oppfatningen eksterne interessenter har av bedriften og sektoren. Sigurd Grytten, partner i Zynk Communication & Leadership, sier det slik: *«Det er de som jobber i industrien som er den sterkeste kommunikasjonskanalen. Hva de kommuniserer ut. De er mange tusen, som i sine hjem, sine lokalmiljø kommuniserer om det å jobbe i industrien.»* (Intervju 27. august 2014).

Arbeid med omdømme skal analyseres senere, men overordnet har et av hovedmålene ifølge mange informanter vært å skape et positivt bilde av industrien. Å knuse mytene om en subsidiert og gammeldags industri som bare var på banen når de trengte støtte. Toini Løvseth, tidligere leder for energi og myndighetskontakt i Finnfjord, sier følgende om deres mål:

«Strategien har vært å sette seg hårete mål, tegne en visjon, og vise at; se her - vi kan få det til. Visjonen om investeringer er viktig, det skaper engasjement. I Finnfjord så har vi rett og slett styrevedtak på at vi skal ikke surke og klage. Vi skal selge positive vyer om hva som skal til for å nå de visjonene vi har.» (Intervju 16. oktober 2014)

Det er ikke gjort mange undersøkelser som kartlegger kraftintensiv industri sitt omdømme som sektor. Norsk Industri gjorde som tidligere nevnt omdømmemålinger for industrien som helhet i 2011 og 2013 (Gambit, Hill & Knowlton Strategies). Målingene ble gjort for å få et bilde av befolkningens oppfatning av norsk industri, og ble sett på som en «temperaturmåling» mer enn en full omdømmeundersøkelse.

Noen av konklusjonene i målingene var at industri ble hyppigst assosiert med olje, gass og kraft. Videre at hele 8 av 10 mente industri var viktig for Norge, noe som viser en sterk posisjon. Imidlertid var resultatene midt på treet, og synkende fra 2011 til 13 på om industrien var fremtidsrettet. Dette kan være tegn på et synkende omdømme. Siden denne tok for seg

norsk industri som helhet, fastlands- og oljeindustrien, er det ikke lett å trekke ut konklusjoner knyttet direkte til kraftintensiv industri som sektor. Naturlig nok var oljeindustrien lengre fram i folks bevissthet når det gjelder industri enn landbasert. Dette i seg selv viser en av hovedutfordringene for kraftintensiv industri; økt synlighet og kjennskap som vist i figur 5.1.

5.4 Industriens interesser

For å kommunisere strategisk må industrien ha oversikt over de aktørene som er sentrale når rammebetingelser settes. Hvem er de, hvilke interesser representerer de, deres forventninger, kunnskapsnivå, hvilke arenaer de treffes på, og ikke minst; har de innflytelse og ressurser til å påvirke de sakene som er viktige for sektoren (Brønn og Ihlen 2012). Grunig og Hunt (1984) har en modell som deler interessentene inn i fem kategorier; *rammesettere* (politikere m.fl.), *tilførere* (f.eks. leverandører), *mottakere* (f.eks. kunder), *allierte* (f.eks. interesseorganisasjoner) og *ad hoc-grupper* (de som er engasjert i noe som angår virksomheten) (Ihlen 2013:44). Dette kapittelet vil forsøke å gi en oversikt over industriens omgivelser, spesielt de interessentene som har innflytelse på rammebetingelser og industripolitikk.

Freeman mente at interessenthåndtering var svaret på virksomheters behov for å innta en mer proaktiv holdning til endringer i omverdenen. Ifølge Brønn og Ihlen (2012) er den mest brukte definisjonen på interessent «*en gruppe eller et individ som kan virke inn på eller påvirkes av en organisasjons handlinger*» (Freeman 1984). Det relasjonelle aspektet mellom virksomheten og interessentene er sentralt. Teorier om interesser bunner i den gjensidige innflytelsen virksomhet og interessent har på hverandre. Oppgaven med å søke støtte hos interessentene handler i stor grad om relasjonsbygging. Dersom en virksomhet har gode relasjoner til omgivelsene kan den lettere nå sine mål. I oppgaven behandles relasjonsbygging som en del av virksomhetenes kommunikasjon i det helhetlige bildet. Relasjonsbygging har som oppgave skape tillit, legitimitet og støtte hos viktige interesser. Gode relasjoner kan ifølge Ihlen (Ihlen 2013:49) måles gjennom nettopp dimensjoner som tillit, gjensidighet, troverdighet mv. Dette er en viktig del av omdømmebyggingens prinsipper, og det vil bli nærmere analysert i kapittel 5.5.

5.4.1 Politiske rammesettere

Innen klassisk teori om interessenter vil de primære interessentene være eiere, ansatte og kunder mv. De interessentgruppene som virksomheten er helt og holdent avhengig av for å eksistere. Med utgangspunkt i problemstillingen i oppgaven, industriens plass i debatten om fremtidens næringer, er det mange som har direkte og indirekte innflytelse på industriens posisjon. Fra konkurrerende sektorer som slåss om oppmerksomheten, forskjellige fagmiljø som har ulike oppfatninger av hva Norge bør satse på framover til interesseorganisasjoner og miljøorganisasjoner. Ut fra sektorens mål om en helhetlig industripolitikk, sammen med fokuset på konkrete rammebetingelser vil det her være politiske rammesettere og andre som har innflytelse på den næringspolitiske utviklingen som er de mest sentrale interessentene.

Med politiske interessenter som mål vil hovedfokus for kommunikasjonen være knyttet til politisk kommunikasjon, eller lobbyvirksomhet. Hos Ihlen (2013:119) blir politisk PR definert som følger: «*Political public relations is the management process by which an organization or individual actor for political purposes, through purposeful communication and action, seeks to influence and establish, build and maintain beneficial relationships and reputations with its key publics to help support its mission and achieve its goals.*» (Strömbäck & Kioussis, 2011:8).

Som beskrevet i teorikapittelet favner strategisk kommunikasjon bredt, og lobbyvirksomhet er et av områdene, eller virkemidlene man bruker i virksomhetens kommunikasjon. Definisjonen på politisk PR ovenfor inneholder de samme elementene som definisjonen på strategisk kommunikasjon; bygge og vedlikeholde nyttige relasjoner og omdømme hos sentrale interessenter for å få støtte til å nå sine mål, som her er politisk innflytelse. Lobbyvirksomhet beskrives gjerne som «*...organiserte forsøk på å påvirke politikernes dagsorden og politiske beslutninger generelt gjennom kontakt med politikere eller deres rådgivere.*» (Ihlen 2013:120).

For å utøve politisk kommunikasjon må virksomheten ha politisk kompetanse. Sigurd Grytten, partner i Zynk Communication & Leadership, sier følgende: «*Utfordringen for industrien er å anerkjenne at det de ber om har et politisk ståsted. At i fortellingen om fremtidens industri må de ha med seg politikere som sier at de aktivt vil være med og legge til rette.*» (Intervju 27. august 2014). Norsk Industri som interesseorganisasjon har vært opptatt av å bygge opp en politisk kompetanse, og har flere tidligere Stortingspolitikere blant sine

medarbeidere. Politisk kompetanse innebærer ifølge seniorrådgiver Bror Yngve Rahm kjennskap til det politiske systemet, hvordan det fungerer i praksis og hvordan man når fram, formelt og uformelt, i politiske prosesser:

«Det handler om relasjonsbygging og nettverk. Det gjelder å kjenne til hvordan det politiske Norge egentlig fungerer og hvordan beslutningsprosessene er. Det er et langsiktig arbeid, som Norsk Industri har jobbet med i mange år. For å løfte industri som sektor på den politiske dagsorden må man ha regelmessig kontakt både mot Storting, regjering og regjeringsapparat, partigrupperinger mv.» (Intervju 4. mars 2015).

Fragmentering og ulike perspektiver og mål i de forskjellige politiske miljøene og departementene er en av utfordringene industrien møter innenfor politisk kommunikasjon og lobbyvirksomhet. Industrien må sette seg inn i de forskjellige grupperingenes tenke- og handlingsmåte når de utformer budskap, og ikke minst vite hvor i prosessene det er riktig å gripe inn. Knyttet til teorien om tolkningsrammer gjelder det å sette informasjonen inn i rammer, eller perspektiver, som gir mening til de ulike politiske miljøene.

For et par år siden var det en stor debatt i Norge rundt denne formen for kompetanse. Debatten var i første omgang knyttet til kommunikasjonsbyrået First House, men ble etter hvert en prinsipiell diskusjon knyttet til sentrale politikeres overgang til privat sektor, og spesielt kommunikasjonsbransjen. Spørsmålet ble utredet i en offentlig utredning (NOU 2012:12) Ventetid – et spørsmål om tillit (Ihlen 2013). Utredningens mandat var i første rekke å gå gjennom karantenereglene for politikere som går over i andre stillinger. Meningene om dette spørsmålet er mange. Kritikerne fryktet at dette kunne bli et demokratisk problem, at folk ville miste tilliten til det politiske systemet. For næringslivet er kjennskap og kunnskap om politiske prosesser nødvendig i en tid hvor prosessene blir stadig mer kompliserte og fragmenterte. Samtidig trenger politikerne kunnskap nok om næringslivet til å kunne gjøre helhetlige vurderinger. Her kan man trekke paralleller til Grunigs «eksellens» tankegang for kommunikasjon, der det handler om å finne gjensidige interesser og felles grunn. Da vil overganger både fra politikk til næringsliv, og andre veien, være med på å skape grunnlag for en slik felles forståelse. En av konklusjonene i utredningen var også at overgangen fra politiske verv til privat sektor kan være med på å bygge tillit til politisk forvaltning: *«Overganger til privat sektor kan også være med på å utbre kunnskap om det politiske system og statsforvaltningen og på den måten fremme tillit.» (NOU 2012: 12).*

Som vist innledningsvis i kapittelet er politiske rammesettere med innflytelse på industripolitisk utvikling og rammebetingelser i fokus på interessentsiden. For industrien er det en prioritert oppgave å bygge relasjoner og kommunisere med disse. Det kom klart fram gjennom alle intervjuene, og tidligere leder for energi og myndighetskontakt i Finnfjord, Toini Løvseth trekker fram følgende miljø som mest sentrale i denne settingen:

«Vi konsentrerte oss veldig om næringsdepartementet og OED. Det er de som er mest oppdatert på dette. Så er man også nødt til å jobbe overfor finansdepartementet, og der er det tyngre å nå gjennom. På rammebetingelser er det også energibyråkratiet. Det gjelder både NVE, Statnett og OED. Og hjemmebanen politisk. Altså Nordlandsbenken og Tromsbenken, de må du ha et veldig godt forhold til. Med dem så får du med deg resten av Stortinget når det brenner.» (Intervju 16. oktober 2014).»

Politikere i Storting og regjering har direkte innflytelse på industriens rammebetingelser, spesielt knyttet til skatte-, kraft- og nettpolitikk, og er derfor høyt prioritert. OED og energibyråkratiet er en naturlig prioritering når man ser på rammebetingelsene industrien er mest opptatt av. Det er de som i stor grad legger rammene for energipolitikk, hvor kraft og nettleieproblematikk er viktige saker for industrien.

Men selv om energipolitikken har stort fokus, er det flere politikkområder som har innflytelse på industriens konkurransekraft. Miljødepartementet legger også viktige premisser for energipolitikken, og ikke minst finanspolitikken har stor betydning for industriens rammebetingelser. Seniorrådgiver Bror Yngve Rahm i Norsk Industri beskriver interessentbildet i regjeringsapparatet som følger:

«Vi bruker mest tid på en 4-5 departement. Finansdepartementet er et uhyre viktig departement. De er jo et overdepartement, som styrer mye av forutsetningene for de andre departementene. Vi har mye kontakt inn dit. Det er de som sitter med skattepolitikk, med avgiftspolitikken osv. Som selvsagt er viktige forutsetninger for konkurransekraften til industrien.» (Intervju 4. mars 2015).

Med ansvar for den økonomiske politikken er finansdepartementet naturlig nok høyt prioritert. De har hovedansvar for tiltakene som skal stake ut kursen, og legge til rette for den omstillingen Norge står overfor nå. I tillegg nevnes embetsverket som sentrale interessenter av flere av informantene, her av energidirektør Helge Stanghelle i Fesil:

«Embetsverket er relevant for oss, og de er altfor mange. Men det er viktig å holde en fornuftig dialog med embetsverket fordi de ikke skiftes ut. Så embetsverket og Stortingskomiteene anser jeg som de viktigste. Energi og miljø, næring, finans. Det skiller litt på hvilke saker som er aktuelle. Det er litt av problemet. Det er så stor fragmentering, så det blir altfor mange å forholde seg til.» (Intervju 13. november 2014).

Embetsverket skiftes ikke ut ved valgene, og har med sin fagkunnskap stor innflytelse i sine respektive departement og på politiske prosesser der. I denne uttalelsen vises det også til utfordringen med stor fragmentering i det politiske bildet industrien forholder seg til. Antallet interessenter i den politiske sfæren er en utfordring fordi det er ressurskrevende å kommunisere og bygge relasjoner til alle. Og det kommer nye til hvert fjerde år. I tillegg er virkelighetsoppfatningen til dels avvikende siden det i stor grad er forskjellige faggrupper det er snakk om. Det er også tilfeller av direkte målkonflikter på tvers av departementene. Denne fragmenteringen er en utfordring det er viktig å ta høyde for i kommunikasjon med regjeringsapparatet. Som beskrevet tidligere i kapittelet kommer kjennskap til politiske prosesser og tenkemåte inn som en viktig kompetanse her. Ifølge seniorrådgiver Bror Yngve Rahm jobber Norsk Industri bevisst for å ivareta kommunikasjonen på tvers av ulike departement som har interesser inn i samme sak:

«Vi er opptatt av å sikre gode samhandlingsprosedyrer mellom departementene som vi er avhengige av å ha kontakt med – dem imellom. Det betyr at hvis vi går til et departement med en sak er det viktig at vi følger opp mot andre departement som jobber med de samme spørsmålene, bare med en litt annen tilnærming. Ulike departement har ulikt utgangspunkt og kunnskapsnivå, det er jo fagdepartementer. Den tverrdepartementale kontakten er derfor viktig for å få fram det helhetlige bildet av industrien som vi ønsker.» (Intervju 4. mars 2015).

Alle informantene trekker altså fram olje- og energi-, nærings- og miljødepartementet, med finans som et slags paraplydepartement, som de mest sentrale i regjeringsapparatet. Samtidig har industrien også klare interesser i andre departement. Et annet departement som industrien ser ut til å øke kommunikasjonsinnsatsen mot er kunnskapsdepartementet. Seniorrådgiver Bror Yngve Rahm i Norsk Industri sier videre:

«Hvis vi tenker oss litt framover i tid, så er det viktig å knytte sterkere kontakt opp mot kunnskapsdepartementet. Rett og slett fordi industri i større grad enn tidligere er blitt en kompetansesektor. Veldig mye av den kompetansen som industrien trenger kan vi etablere gjennom en tett dialog med kunnskapsdepartementet. Det er et departement som vi etter min vurdering trenger å intensivere innsatsen mot.» (Intervju 4. mars 2015).

Det er en naturlig målsetting og prioritering gitt kunnskapsperspektivet som ble beskrevet i kapittel 5.2.3. Med kunnskap som et av de viktigste premissene for hva vi skal leve av i fremtiden, må industrien få fram sin rolle som kunnskapsutvikler og –leverandør. Dette vil bli nærmere belyst i kapittel 5.5.3.3.

5.4.2 Andre sentrale interessentgrupper

Som nevnt innledningsvis er politiske rammesettere i fokus i denne oppgaven fordi de er de mest sentrale knyttet til målet om en helhetlig industripolitikk og rammebetingelser for industrien. Men også eiere er rammesettere og påvirker sterkt industriens «lisens til å operere» gjennom sine overordnede strategier, mål og fordeling av investeringsmidler. Eierne spiller en stor rolle i bedriftenes mulighet til å få realisert sine framtidsplaner og i de store konsernene er konkurransen hard. Dette var flere av informantene tydelige på, her kommunikasjonssjef Kristin Karlstad i Elkem:

«Når du er i et stort internasjonalt konsern så må du være best i det konsernet for å få investeringsmidler. Det er ikke bare i Elkem vi skal disponere investeringsmidler. Hvis søsterbedriften har et bedre prosjekt så får de pengene. Så du er jo i konkurranse der også, internt i de store konsernene.» (Intervju 27. november 2014).

Konsernene konkurrerer i et globalt marked, og bedriftene konkurrerer også seg imellom på globalt nivå. Er rammebetingelsene bedre i et annet land, gjøres investeringene der. Dermed påvirkes den interne konkurransen om ressurser mellom bedriftene i de store konsernene i stor grad av de politiske forholdene og rammebetingelsene i det enkelte land. Bedriftene i Norge har derfor kommunikasjon mot eierne om politiske forhold som en prioritert oppgave, for å synliggjøre konkurransefortrinn bedriften kan oppnå her. Kommunikasjonssjef Anne Jahr i Alcoa sier følgende om hva som er fokus i kommunikasjonen med eierne på dette området:

«Vi gjør mye jobb mot interne interessenter (eierne) med å fortelle gode historier om hva vi gjør, og hvor attraktivt Norge er. Både for å sikre fortsatt drift, men også for videreutvikling. De må ha tillit til at det er stabilitet i rammebetingelsene, for at Norge skal være et interessant land i fremtiden.» (Intervju 2. mars 2015).

Også innenfor de andre interessentkategoriene i Grunig og Hunts modell; tilførere, mottakere, ad-hoc grupper og allierte har industrien viktige interessenter knyttet til sin virksomhet.

En annen viktig interessentgruppe knyttet til «lisensen til å operere» er lokalsamfunnene der verkene er plassert, og produksjonen foregår. Kraftintensiv industri er lokalisert ute i distriktene, og har ofte en rolle som hjørnesteinsbedrift på de stedene de befinner seg. Lokalsamfunnet trekkes fram som et prioritert område av flere av informantene. Lokalsamfunnet vil i mange sammenhenger kunne kategoriseres som en alliert siden virksomhetene ofte spiller en meget viktig rolle i lokalsamfunnet i form av sysselsetting, skatteinntekter, støtte til diverse lokale prosjekter mv. Samtidig kan lokalsamfunnet med lokale myndigheter i spissen spille rollen som en adhoc-interessent i konkrete saker hvor det ikke nødvendigvis er enighet mellom industri og lokalsamfunn. Rekruttering er et annet viktig område for industrien, både på universitets- og høyskolenivå og mot fagarbeidere. Her spiller relasjoner til lokalsamfunnet en viktig rolle fordi erfaringen fra industrien er at de rekrutterer de mest engasjerte og stabile fagarbeiderne fra lokalsamfunnet. I Alcoa blir lokalsamfunnet prioritert høyt, både på Lista og i Mosjøen, og kommunikasjonssjef Anne Jahr beskriver samarbeidet med lokalsamfunnet slik:

«På lokalt nivå har vi både på Lista og i Mosjøen noe som heter Community Advisory Board, eller naboråd. Her sitter ordfører og representanter fra kommune lokalt og folk fra verket. Noen ganger er jeg og Norgessjefen med. Da diskuterer vi hva som er viktig for oss på verket og på nasjonalt nivå, og hva som er viktig for lokalsamfunnet. Det er en bra møteplass for å ha en åpen dialog.» (Intervju 2. mars 2015).

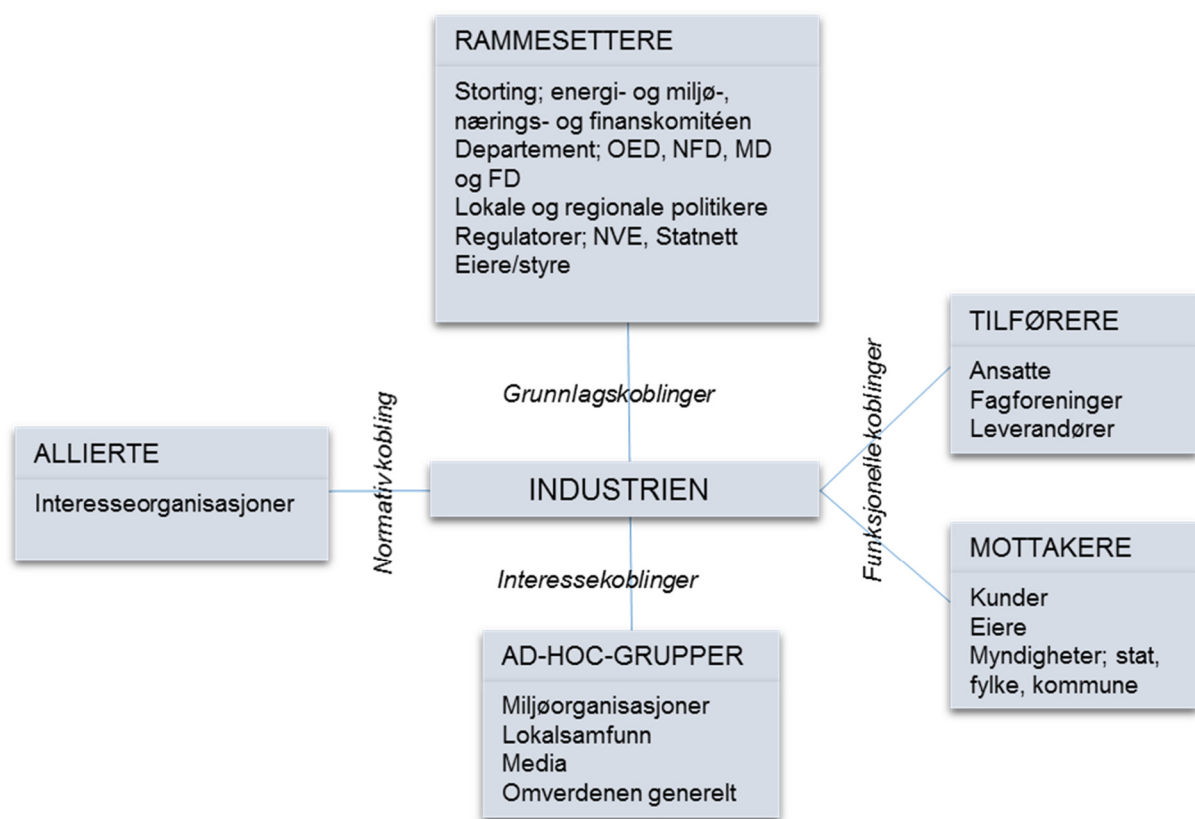
Videre er gode relasjoner til miljøorganisasjoner prioritert, siden klima-/miljøperspektivet er en viktig del av samfunnsdebatten om fremtidens næringsliv og –politikk. I motsetning til oljeindustrien har kraftintensiv industri bygget sterke relasjoner til organisasjoner som Bellona og Zero med bakgrunn i de mulighetene sektoren gir for reduksjon i klimautslipp og energieffektivisering. Kommunikasjonsdirektør Finn Langeland i Norsk Industri understreker det gode forholdet:

«Miljøbevegelsen er selvfølgelig viktige interessenter. Og vi er i den heldige situasjon at storparten av organisasjonene er enige med oss. Spesielt Bellona, og til en viss grad Zero.» (Intervju 4. mars 2015).

I sin modell bruker Grunig og Hunt (1984) forskjellige koblinger mellom virksomheten og interessentene for å forklare relasjonens natur. Mellom industrien og rammesetterne er det en «grunnlagskobling», hvilket vil si at disse interessentene er grunnlaget for virksomhetens

eksistens. Mellom tilfører- og mottakergruppene kalles relasjonen «funksjonell» noe som beskriver grupper som gjør det mulig for virksomheten å drive sitt daglige arbeid. Mellom industrien og adhoc-gruppene kalles relasjonen en «interessekobling», og her handler det om kommunikasjon med grupper som ofte engasjerer seg i saker knyttet til industrien på eget initiativ. Den siste koblingen kalles «normativ» og er mellom industrien og såkalte allierte interesser, som f.eks. interesseorganisasjoner (Haug 1993:87).

Som en oppsummering kan interessentene som ble identifisert gjennom intervjuene kategoriseres slik i modellen til Grunig og Hunt (1984):



Figur 5.3 Oversikt over interessentbildet til kraftintensiv industri. Etter Grunig og Hunt (1984)

5.4.3 Industriens interesser i EU

Den nasjonale politiske arenaen er hovedfokuset for interessenthåndteringen i denne oppgaven. Imidlertid er EU en svært viktig rammesetter for norsk politikk, og dermed også for industrien i Norge. Veldig mange sider av norsk politikk er avhengig av EUs retningslinjer, og for industrien er det energi- og klimapolitikken som har størst fokus. Energi-

og klimapolitikken i Norge er sterkt knyttet opp til EU, og dermed settes mange av premissene for norsk industri der. Ut fra dette perspektivet etterlyser industrien at norske myndigheter er mer aktive i en tidlig fase for å påvirke EU-politikken. Det har gjort at mange av industribedriftene jobber direkte, og ofte i samarbeid, for å påvirke politikken til EU i Brussel. Innenfor aluminium og ferrolegeringer er de norske bedriftene store produsenter også på verdensbasis. Deres produkter er etterspurt over hele verden, og for sektoren er det viktig å få fram hvilke spesielle konkurransefortrinn og klimagevinster produksjon av metaller i Norge har. Det er viktig for industrien å synliggjøre når rammene for politikken settes i EU, slik kommunikasjonssjef Kristin Karlstad i Elkem påpeker:

«Det er veldig mye arbeid mot EU. Og der har vi dessverre ikke så veldig klare kanaler siden vi ikke er medlemmer. Så på EU-politikk har det vært mye arbeid for oss. Grunnen til at vi satte sammen den ferrosilisiumgruppen på klima og energi var å få folk til å forstå at i EU-sammenheng så er denne bransjen stor i Norge. Det er mer ferrolegeringsvirksomhet i Norge enn i resten av EU, sånn grovt sett.» (Intervju 27. november 2014)

Ferrosilisiumgruppen som Karlstad nevner her er et samarbeid mellom bedriftene i ferro- og silisiumindustrien i Norge. Samarbeidet er fokusert på klima- og energispørsmål, og synliggjøring av bransjens konkurransefortrinn og utfordringer til politikere både i Norge og EU. Ifølge Toini Løvseth, som tidligere jobbet i samarbeidsgruppen for Finnfjord, var det mulig å nå fram med denne typen påvirkningsarbeid, til tross for at Norge står utenfor:

«Vi har faktisk klart, fra norsk ferrolegeringsbransje, å endre viktige rammebetingelser i Brussel. Fordi vi har brukt hverandre, brukt den tyngden vi får når vi er sammen og hva vi da representerer når det gjelder europeisk ferrolegeringsindustri.» (Intervju, 16. oktober 2014).

De store aluminiumkonsernene har i stor grad gjort påvirkningsarbeidet i EU på egenhånd. Som kommunikasjonssjef Anne Jahr i Alcoa sier:

«Vi har et eget kontor i Brussel. CO2-kompensasjon jobbet vi med hele veien, også på EU-nivå. Først jobbet vi med å få på plass en EU-ordning med gode betingelser, så var det implementeringen av ordningen i Norge. Det er viktig å være bevisst på hva budskapet er og gjenta det om og om igjen. Presentasjonene vi har laget om teamet har utviklet seg over tid, men det er en rød tråd, et kjernebudskap, som går igjen hele veien.» (Intervju 2. mars 2015).

For industrien handler det både om å formidle kunnskap om Norges spesielle forutsetninger knyttet til energi og industri til EU, og også å formidle kunnskap om handlingsrommet EU gir for kompensasjonsordninger knyttet til EUs retningslinjer og tiltak til norske myndigheter. Saken om CO₂-kompensasjonsordningen som Anne Jahr i Alcoa nevnte er et godt eksempel på en viktig rammebetingelse som industrien jobbet hardt for å få på plass, både i EU-systemet og mot norske myndigheter. Ordningen skulle korrigere for utilsiktede ulemper EUs kvotesystem for CO₂ (ETS) ga industrien. Kompensasjonen skal forhindre at ETS gir konkurranseulemper som gjør at industrien flytter ut til land hvor den gir høyere CO₂-utslipp, såkalt karbonlekkasje. I 2013 ble ordningen klarert av ESA, her bekreftet av ESA-sjef Oda Sletnes:

«Vår gjennomgang har vist at ordningen er i tråd med EØS-regelverket. Kompensasjonsordningen legger til rette for at den kraftkrevende industrien kan være konkurransedyktig på det internasjonale markedet uten at dette skal redusere effekten av det europeiske klimakvotesystemet» (Teknisk Ukeblad 25. september 2013).

Den daværende regjeringen, under Jens Stoltenberg, hadde lovet å benytte hele handlingsrommet for denne ordningen, og industrien jublet. Likevel ble det et tilbakeslag da ny regjering foreslo å redusere ordningen da de la fram sitt budsjett høsten 2013. Igjen kom «subsidieargumentasjonen» inn i debatten, og statssekretær Lars A. Lunde (H) sa følgende under debatten som fulgte:

«Hele målet med CO₂-kompensasjonen er å hindre at norske bedrifter flytter til andre land fordi strømprisen går i været som følge av CO₂-kvoteprisene. Hensikten med ordningen er ingen generell subsidie til industrien, men å beskytte industrien mot høye strømpriser hvis CO₂-kvoteprisene skulle gå i været.» (Teknisk Ukeblad 13. november 2013).

Forslaget svekket tilliten til norsk industripolitikk, og sendte et signal om at rammebetingelser som var jobbet hardt for, og hvor man hadde oppnådd gjennomslag i EU plutselig kunne bli endret. Det gir en usikkerhet og uforutsigbarhet som ikke faller i god jord hos eierne og investorene til industrien. Informasjonsdirektør i Hydro, Halvor Molland, sa følgende om deres standpunkt:

«Innføring av CO₂-kompensasjon var sentralt for at vi snudde i vårt syn om å kunne fortsette å utvikle og drive videre våre aluminiumverk i Norge. Dette forslaget er med på å skape

usikkerhet rundt rammevilkårene og stabiliteten for industrien, og gjør det oss mer usikre på fremtiden vår i Norge» (Bergens Tidende 13. november 2013).

I denne situasjonen mobiliserte hele industrien, interesseorganisasjonene og industriregionene. Det ble drevet intens påvirkning av politikerne i posisjon og ikke minst samarbeidspartiene KrF og Venstre for å få fram hva som sto på spill. Tidligere leder for energi og myndighetskontakt i Finnfjord, Toini Løvseth, beskriver mobiliseringen på denne måten:

«Da bomben med CO2-kompensasjonen sprakk samarbeidet vi alle. Fire timer etterpå hadde vi tatt en masse telefoner og skrevet en uttalelse fra hele ferrolegeringsindustrien. Det var fordi vi har et formelt samarbeid. I en slik situasjon samordner alle seg og vi blir enige om budskapet. Men det er klart, da brenner det. Og da ser alle at vi ikke må snuble i hverandre med motstridende budskap.» (Intervju 16. oktober 2014).

Dette viser et godt organisert samarbeid på tvers av bedrifter, bransjer og organisasjoner. Gjennom denne offensive mobiliseringen fikk industrien reversert forslaget om budsjettreduksjon for ordningen, og den kom på plass slik den opprinnelig var tenkt. Som tidligere nevnt etterlyser industrien større involvering fra norske myndigheter knyttet til energi- og industripolitikk i EU. Industrien krever ikke subsidier, men konkurransevilkår på lik linje med sine internasjonale konkurrenter. Derfor er tilstedeværelse i Brussel viktig, og det at norsk politikk følger EU, slik energidirektør Helge Stanghelle i Fesil påpeker her:

«CO2-kompensasjonen er en sak der vi jobber vi under mantraet «følg EU». EU er motoren i energi og klimapolitikken. Det er skrevet i detalj hvorfor det må kompensasjonstiltak til for å få ETS til å fungere. Følg EU. Da trenger vi ikke noe mer.» (Intervju 13. november 2014).

5.5 Industriens omdømme

Omdømme er tett knyttet til relasjonsbygging og kvaliteten av relasjonene til interessentene. Den røde tråden mellom strategisk kommunikasjon, interessenthåndtering og omdømme er tydelig. Felles for alle disse teoretiske områdene er at de skal bidra til at organisasjonen når sine overordnede mål. Et godt omdømme har en strategisk verdi for virksomheten, det kan være et konkurransefortrinn og det kan gi «lisens til å operere». Dette er både Brønn og Ihlen (2012) og Apeland (2007) enige om. Oppgaven tar utgangspunkt i omdømmedefinisjonen

«Omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid», og videre et strategisk perspektiv «Et godt omdømme betraktes som en abstrakt ressurs som gir konkurransefordeler, ettersom konkurrentene har vanskelig for å etterlikne, skaffe eller bytte ut denne ressursen.» (Brønn og Ihlen 2007).

Videre vil det være omdømmet til kraftintensiv sektor som analyseres, og spesielt metallindustrien. Det kan være vanskelig å skille mellom sektor, bransje og bedrift, og de forskjellige bransjene i sektoren kan ha ulikt omdømme. Det kommer fram hos flere av informantene, her hos Toini Løvseth, tidligere leder for energi og myndighetskontakt i Finnfjord:

«Jeg tror at aluminiumsindustrien har et bedre omdømme enn ferrolegeringsindustrien. Det kan handle om type produksjon. Ferrolegering er rett og slett en skitnere produksjon. Det ser mer high tech ut i en aluminiumshall enn i en ferrolegeringshall.» (Intervju 16. oktober 2014).

I tillegg kan det være ulike oppfatninger av bedriftene innenfor en bransje, og det er gjerne noen bedrifter som går i spissen. *«Metallindustrien har et omdømme, men det er litt variabelt og preges gjerne av noen store bedrifter som Hydro.»* ifølge kommunikasjonssjef Kristin Karlstad i Elkem (Intervju 27. november 2014).

Som vist i kapittel 5.3.3, og i de undersøkelsene som er gjort, har liten synlighet vært en av utfordringene til sektoren. Brønn og Ihlen (2012) mente at lav oppmerksomhet i verste fall kunne føre til et dårlig omdømme. For industrien kan for liten deltakelse i samfunnsdebatten og på forskjellige arenaer ha gjort at bildet av den moderne industrien ikke kom godt nok fram. Dermed ble omdømmet til dels preget av de gamle mytene. I dette kapittelet vil utfordringen med de gamle mytene bli beskrevet, videre det skiftet som har skjedd i oppmerksomheten rettet mot industrien og bildet av den moderne industrien som sektoren selv ønsker å fremme.

5.5.1 Omdømmeutfordringen - mytene om solnedgangsindustri og subsidiering

Kraftintensiv industri har helt siden 70-tallet slitt med en oppfatning av sektoren som sterkt subsidiert, gammeldags og forurensende. Oppfatningene har over tid ført til at det ble skapt myter som festet seg sterkt i bevisstheten hos mange. Ennå i dag sliter industrien med disse

mytene i enkelte miljø. En av dem er påstanden om at industrien er subsidiert, som beskrevet her på nettsiden til IndustriEL:

«Vurderingen av norsk elintensiv industri som subsidiert og uten livets rett ble etablert i tilknytning til den første norske energimeldingen i 1969 og har siden holdt seg som en vanlig oppfatning blant norske samfunnsøkonomer.» (IndustriEL 2013).

I 2002 hevdet daværende arbeidsminister Victor Normann (H) at norsk aluminiumsindustri var en solnedgangsindustri, og at *«vi skaper ikke nytt næringsliv ved å drysse penger over trengende bedrifter»* (Bergens Tidende, 20.11.02). Han mente denne typen næringsliv ville forsvinne fra distriktene. Normann var da helt i tråd med sine samfunnsøkonomkolleger. Det miljøet som i størst grad har hatt et syn på industri som gammeldags og subsidiert er fagøkonomene og til dels Finansdepartementet. Det vi kan kalle økonommiljøet var skeptiske til industrien ut fra et syn om at industrien fikk ordninger som gikk på bekostning av andre næringer, et såkalt næringsnøytralt perspektiv. Partner i Zynk Communication & Leadership, Sigurd Grytten, beskriver det slik:

«Utfordringen man møter, fra blant annet finansdepartementet, er en annen måte å tenke på. Finansdepartementets tilnærming til dette er at det er ikke opp til dem å si hvilken næring vi skal leve av i fremtiden. Deres perspektiv er at dersom vi bruker ressurser på dette så hindrer vi andre ting, som vi kunne tjene penger på. De mener at dersom markedet får bestemme, vil ressursallokeringen i samfunnet føre til at vi får den beste utnyttelsen av ressursene. Dette perspektivet fremmes som objektive fagøkonomiske realiteter, selv om dette perspektivet om næringsnøytralitet ikke kan sies å være riktigere enn f.eks. perspektivet om næringsklynger som blant andre Porter har dokumentert. Finansdepartementet tar dermed et aktivt standpunkt mot et perspektiv der en tror på å satse på bestemte næringer og klynger. Industrivirksomheter som sammen med fagbevegelse og politikere ønsker å utvikle ny industri basert på Norges naturgitte fortrinn møter derfor motstand fra det fagøkonomiske miljøet i Finansdepartementet» (Intervju 27. august 2014).

Oppfatningen av finansdepartementet og finansmiljøene som en sentral interessentgruppe med et helt annet ståsted enn industrien deles av flere av informantene.

Oppfatningen av industrien som gammeldags, forurensende og subsidiert har til tider også preget mediedekningen, med sentrale næringslivsaviser som Dagens Næringsliv, E24 og Finansavisen i spissen. Disse har sterke meningsyttere i egne rekker som ikke har sett på

denne typen industri som noe Norge skal satse på for fremtiden. «Elkem forsvinner uansett» skrev Per Valebrokk i en kommentar i E24 så sent som i 2011. Da var Elkem solgt til kinesiske China National Bluestar Group for 12 milliarder. Det var mange dystre spådommer rundt salget. For mange var ikke spørsmålet om kineserne kom til å flytte produksjonen til Kina, men hvor raskt det kom til å skje, slik man ser av uttalelsen til Valebrokk nedenfor:

«Så lenge Elkem Solar i Kristiansand, Elkem Bjølvefossen og Elkem Bremanger er konkurransedyktige fabrikker, beholder Bluestar dem i Norge. Men før eller siden legges de ned eller flyttes til Asia - akkurat slik Orkla ville gjort om det var dem som eide Elkem. Det er teknologi og kompetanse Bluestar trenger fra Elkem - ikke høytlønnede nordmenn.» (E24 11. januar 2011).

Disse mytene, og denne omdømmeutfordringen kan skyldes flere forhold. At industrien lenge var tilbakeholden og ikke så kommunikasjon og omdømmebygging som en prioritert oppgave er en årsak. Sektoren har også en stor andel av arbeidstakere av den eldre garde som har jobbet der lenge, vet mye om industrien og er stolte av den og av de gamle historiene om industrien. Disse «industriromantikerne» ønsker industri i Norge, men er med sin nostalgiske tilnærming med på å opprettholde noen av mytene om en litt gammeldags og tradisjonell sektor. Dette var blant andre partner Sigurd Grytten i Zynk Communication & Leadership inne på, og mente at oppfatningen av en gammeldags og tradisjonell industri var en stadig tilbakevendende omdømmeutfordring. For å imøtegå dette, og framstå som en moderne sektor mente han at man burde fokusere på klima- og teknologidimensjonene industrien representerte (intervju 27. august 2014). Kommunikasjonssjef i Elkem, Kristin Karlstad var inne på det samme, at det henger igjen litt solnedgangsoppfatninger i enkelte miljø. Men alle informantene mente at dette var i ferd med å bli borte, og mye på grunn av den innsatsen som var gjort på kommunikasjonssiden. Tidligere leder for energi og myndighetskontakt i Finnjord, Toini Løvseth, sier som følger:

«I veldig mange av de største politiske partiene opplever jeg at industrien har fått et betraktelig bedre omdømme bare de siste fem årene. Det henger igjen litt solnedgangsindustri i byråkratiet, i de tunge finansmiljøene. Men man har gått fra å være solnedgangsindustri til å være noe som klarer seg på egen hånd, og som har livets rett. Alt i alt så er det gjort veldig mye bra arbeid med å selge inn det positive budskapet; Hva industrien bidrar med.» (Intervju 16. oktober 2014).

Dette skiftet i oppmerksomheten, og oppfatningen av industrien vil bli nærmere beskrevet i neste kapittel.

5.5.2 Stemningsskiftet – omdømme i endring

De som jobber tett på industrien har sett et markert skille i oppfatningen av industrien, og den oppmerksomheten den har fått bare de siste 2-3 årene. I media har dette stemningsskiftet vist seg tydelig i løpet av det siste året, og spesielt etter fallet i oljeprisen høsten 2014. Mens industrien selv og interesseorganisasjonene har kjent på dette over lengre tid i arbeidet med kommunikasjon med politiske interessenter.

Det kan skyldes flere forhold. Det ene er et skifte i konjunkturer og makroøkonomiske forhold som beskrevet i kapittel 5.2.1. Det økonomiske perspektivet som gjør at Norge må ha flere bein å stå på i kjølvannet av en fallende oljepris. Den lave oljeprisen og nedgangen i aktivitetsnivået innenfor olje og gass har gitt økt fokus på fastlandsindustrien, senket kostnadsnivået og frigjort arbeidskraft fra oljeindustrien. Samtidig har vi hatt en gunstig lav kronekurs for industrien over en tid. Vi går mot et stort kraftoverskudd i Norden, og kraftprisene er rekordlave. Dette er alle ting som taler til kraftintensiv industri sin fordel.

Det andre forholdet er knyttet til industrien selv. De gjør sin del av jobben. Kontinuerlig forbedring i prosesser og produkter, investeringer i kompetanse, miljøteknologi og nye etableringer viser en industri som er langsiktige, omstillingsdyktige og offensive. I 2014 har blant andre Hydro, Yara og Borregaard tatt investeringsbeslutninger i milliardklassen.

Sist, men ikke minst skyldes oppmerksomhetsskiftet satsingen sektoren selv har gjort innenfor strategisk kommunikasjon. Den målrettede satsingen som er gjort over de siste årene for å synliggjøre industriens rolle fra industrien selv, interesseorganisasjoner og allierte. Som et eksempel har Victor Normann, som i forrige kapittel ble beskrevet som en av sektorens største kritikere, nå tatt til orde for rammebetingelser som sikrer at vi kan foredle fornybar energi i Norge. Det gjorde han blant annet på Fornybarkonferansen i Bergen i april i år, der han sa følgende:

«Mens vi venter på et slikt globalt system, kan Norge likevel gjøre noe. I påvente av en slik karbonpris globalt, bør vi innføre differensierte karbonskatter i Norge, med høy karbonskatt på forbruk og lav karbonskatt på eksportvarer. Differensieringen handler om å unngå at bedrifter flytter ut, som kan føre til høyere utslipp.» (Fornybarkonferansen 2015)

Oppmerksomhetsskiftet for industrien ble også bemerket av flere av informantene, og seniorrådgiver Bror Yngve Rahm i Norsk Industri kommenterer det slik:

«Det har skjedd et markert skifte. En økende oppmerksomhet på hvilken betydning den landbaserte industrien har i møte med en utvikling hvor selve bærebjelken i økonomien svikter. Hva kan vi da kompensere med, for å opprettholde velferd og verdiskaping. Da retter politikerne også søkelyset mot landbasert industri. Så den oppmerksomheten, forståelsen for industriell aktivitet i Norge er mye større. Det er ikke mange år siden jeg fikk en klar tilbakemelding fra en næringsminister; industrien den klarer seg selv. En statement fra en næringsminister. Til i dag hvor politikerne etterspør industriens løsninger. Det er et ganske stort skifte i oppmerksomhet. Og det gjør jo mulighetene mye større for oss, til å komme fram med våre saker til sentrale myndigheter.» (Intervju 4. mars 2015).

Politikere som jobber med rammebetingelser for industrien er også klar på at det har åpnet seg et mulighetsrom for industriell utvikling i fastlands-Norge som er relativt nytt. Siden våren 2014 har stadig flere politikere snakket om industri og industripolitikk. Gamle slagord som «ta krafta i bruk» og «bygge landet» kan igjen bli hørt fra politiske talerstoler i en litt modernisert språkdrakt. Under overskriften «Produksjon gir innovasjon» skrev Arbeiderpartiets leder Jonas Gahr Støre følgende i en kronikk i Dagens Næringsliv:

«Utviklingen av en moderne industripolitikk blir en hovedsatsing for Arbeiderpartiet. Den skal sette sitt preg på vår politikk for det neste kapitlet i fortellingen om Norge, en fortelling som i så stor grad har handlet om hva vi får tilsammen. Vi skal utvikle en politikk for rett kompetanse, for gode rammevilkår, for tilgang på fornybar energi – og politikk for klima. Dette er å bygge landet i vår tid.» (Dagens Næringsliv, 27. februar 2015).

Denne kronikken kom i kjølvannet av at Arbeiderpartiet besluttet å sette ned et eget industriutvalg som skal jobbe med en ny industristrategi for Norge. I en tale på partiets landsstyremøte 10. februar i år sa Gahr Støre at hovedårsakene til at dette er viktig er «at vi lever i en teknologisk omstillingstid, og fordi vi må bidra til å løse klimautfordringene. Norge trenger en politikk som tar oss inn i lavutslippssamfunnet, gir grønn vekst og skaper nye arbeidsplasser.»

Den økende oppmerksomheten mot industrien er tverrpolitisk. Stort sett alle partiene har fått øynene opp for industrien som en del av løsningen, både knyttet til inntekter og sysselsetting og for å skape grønn og bærekraftig vekst. På flere konferanser og møter hvor dette er blitt diskutert det siste året har politikere fra Høyre, Fremskrittspartiet, Senterpartiet,

Arbeiderpartiet osv. vært relativt enstemmige i at industrien vil være en viktig del av Norges fremtid. Stortingsrepresentant Odd Henriksen (H) sa følgende om industripolitikk på et møte om rammebetingelser innenfor nettpolitikken:

«Industripolitikk har vært lite diskutert de siste årene. Men nå er vinduet åpent, så åpent som det aldri har vært. Vi har et større handlingsrom, og bør møte miljøkrav med en offensiv politikk som balanserer klima og industri. Dette er vinn-vinn hele veien» (Presentasjon på møte om nettpolitikk 9. april 2015).

Som beskrevet i dette kapittelet er det flere sammenfallende faktorer som nå har åpnet dette vinduet, og gitt kraftintensiv industri større og mer positiv oppmerksomhet. En viktig faktor er industriens eget arbeid med strategisk kommunikasjon og økende deltakelse i samfunnsdebatten som har synliggjort bildet av en moderne og fremtidsrettet industri til sentrale interessenter.

5.5.3 Perspektiver for ønsket omdømme

Bedrifter og interesseorganisasjoner i industrien har jobbet målbevisst de siste årene for å bygge omdømme og formidle kunnskap til sentrale interessenter. Det gjør de for å skape det bildet sektoren selv mener de står for, som en moderne industri for fremtiden.

Utfordringene med å formidle dette bildet er flere. Det ene er de hardsittende mytene som ble beskrevet i kapittel 5.5.3. En annen kommunikasjonsutfordring er at sektorens roller i det norske samfunnet er mangfoldige og kompliserte. Det er kjernevirksomheten som representerer kompliserte og høyteknologisk produksjonsprosesser og –produkter, langt oppe i verdikjeden. Så er det rollen industrien spiller i det norske kraftsystemet, som en stor forbruker og stabilisator. Videre er bedriftene i sektoren viktige hjørnesteinsbedrifter i mange lokalsamfunn. Industrien er bidragsyter til globale klimagevinster, og er «lekegrind» for FoU-miljø og teknologiutvikling. Disse rollene kan hver for seg være kompliserte nok å formidle. Når industrien da skal formidle dette som et helhetsbilde gir det klare utfordringer.

Overordnet kommer det fram gjennom intervjuene, og gjennom analyse av diverse kronikker og dokumenter, at industrien ønsker å formidle et helhetsbilde av en sektor som er moderne, offensiv i sine investeringer og som bidrar med utvikling av kunnskap og klimavennlige løsninger. I teorikapittelet ble tolkningsrammer beskrevet som en metode til å organisere informasjon i perspektiver som er enklere å forstå for interessentene. I «Petroleumsparadisets»

definerer Ihlen disse som «*perspektiver aktører anlegger uten å tenke over dem, men de kan også være eksplisitte og strategiske valg aktører forstår*» (Ihlen 2007: 23). I denne settingen, påvirkningsarbeid gjennom strategisk kommunikasjon, vil man velge og konstruere tolkningsrammer som støtter opp om det virkelighetsbildet man ønsker om verden skal ha av organisasjonen.

Som vist i kapittel 5.2.3 er det noen premisser for fremtidens næringsliv, som der ble delt inn i tre sentrale perspektiver: *Det økonomiske perspektivet, klimaperspektivet og kunnskapsperspektivet*. Ved å følge teorien om tolkningsrammer vil det å knytte kommunikasjonen om industriens roller i det norske samfunnet og i den norske økonomien opp mot disse perspektivene på en positiv måte være med på å legitimere industrien som en næring for fremtiden. I det følgende vil industriens arbeid med budskapsformidling og omdømmebygging analyseres og knyttes opp mot disse perspektivene. Hvordan jobber de opp mot perspektivene, og i hvor stor grad lykkes de med å få fram budskapet; bildet av den moderne og fremtidsrettede industrien.

5.5.3.1 Det økonomiske perspektivet

Det økonomiske perspektivet knyttet til fremtidens næringer generelt, og her kraftintensiv industri spesielt, handler om verdiskaping og sysselsetting. Sektoren har siden starten vært en motor inntektsmessig i industriregioner som Telemark, Vestlandet og i Nordland. Beliggende i små lokalsamfunn i distriktene er industrien hjørnesteinsbedrifter med betydning langt ut over den enkelte sysselsatte. Her en uttalelse fra regiondirektør i NHO Nordland, Ivar Kristiansen:

«Industrien i Nordland har vært, og vil fortsatt være svært viktig for fylket i framtida. Eksportleveransene i 2013 på 12 milliarder kroner forteller om en konkurranse- og leveransedyktig industri, som er sentral på verdensmarkedet. Industrien bidrar også med stabile og viktige arbeidsplasser over 2.500 årsverk, i det som er å anse som hjørnesteinsbedrifter fra Brønnøysund i sør, til Kjøpsvik i nord.» (Rana Blad 18. september 2014)

Sektoren har ikke hatt like stor oppmerksomhet fra nasjonalt hold når det gjelder betydning for den norske økonomien. Som vist i kapittel 5.2.1 har norsk økonomi vært fokusert på aktiviteten i oljeindustrien og de massive inntektene den har gitt i statskassen. Flere av informantene ga uttrykk for at oppmerksomheten ikke hadde vært stor nettopp på grunn av

oljefokuset. Toini Løvseth, tidligere leder for energi og myndighetskontakt i Finnfjord, sier følgende om dette:

«Vi (industrien) har alltid snakket om eksportverdi og inntekter. Men det er et budskap som har druknet i det faktum at vi er så oljesmurt som vi er. Det økonomiske perspektivet har først og fremst vært viktig lokalt.» (Intervju 16. oktober 2014).

Det har vært en utfordring for industrien å få fokus på industriens rolle som verdiskaper på nasjonalt plan, og ikke minst potensialet for vekst. Informantene ga uttrykk for at det var viktig å få fram de nasjonale perspektivene, også når det gjaldt inntekter og verdiskaping. Der når man ikke fram med perspektivene om hjørnesteinsbedriften og lokal sysselsetting. Kanskje har myten om den trauste, litt gammeldagse industrien vært med på å holde oppmerksomhetsnivået hos interessentene på et lavt nivå. Dette sier energidirektør Helge Stanghelle i Fesil om det økonomiske perspektivet:

Jeg opplever at på beslutningstakernivå nasjonalt blir industrien sett på som en stabil, varig leverandør av sysselsetting, verdiskaping osv. Som en bunnlaster i systemet. Det høres veldig kjedelig ut, og derfor får det ikke noen medieoppmerksomhet.» (Intervju 14.11.14)

I den omstillingsperioden vi står overfor nå har dette endret seg. Fastlandsindustrien, og da også kraftintensiv industri, har fått langt større fokus etter fallet i oljeprisen. Ifølge seniorrådgiver Bror Yngve Rahm i Norsk Industri ser politikere i Storting og regjering på industrien som en viktig faktor for å bære velferden videre i møtet med fremtidige reduksjoner i oljeinntektene (intervju 4. mars 2015).

I tillegg ser politikerne nå en industri som er langt mer proaktive, og som kan vise til offensive investeringer i Norge. For industrien er det viktig å få fram potensialet utover den enkelte industriarbeidsplass. Mange politikere er opptatt av at antall sysselsatte i sektoren går ned, mens verdiskapingen øker. Det er en konsekvens av teknologiutviklingen og stadig økende automatisering av produksjonen. En forutsetning for at sektoren klarer å være lønnsom i Norge er en langt høyere produktivitet pr. arbeider. Man er nødt til å gjøre mer med mindre, og dette presset skaper også en stor innovasjonskraft og fokus på forbedringer og teknologiutvikling. Ringvirkningene rundt kjernevirksomheten er viktig, og gjør at industrien betyr mer for sysselsettingen enn den enkelte industribedrift. Kommunikasjonsdirektør Finn Langeland i Norsk Industri sier det slik:

«Industrien gir ringvirkninger, og det er minst tre arbeidsplasser bak hver eneste industriarbeidsplass. Arbeidsplassene forsvinner ikke. Nei, hver enkelt arbeidsplass blir mye mer verdt, ringvirkningene fortsetter og du får revitaliserte miljø.» (FL 4.3.15)

Den moderne kraftintensive industrien gir utgangspunkt for å skape arbeidsplasser og inntekter i andre deler av økonomien, og har allerede i dag en omfattende leverandørindustri rundt seg. Ringvirkningene knyttet til kjernevirksomheten handler både om muligheter for verdiskaping, sysselsetting og teknologiutvikling, som beskrevet i en kronikk av Erik Storelv:

"Ny industri er teknologitung og forenlig med miljøkrav. Planene om ny magnesiumproduksjon i Grenland, nytt aluminiumsanlegg på Karmøy og utvidelse av ilmenittproduksjon i Tyssedal innebærer store utslippsreduksjoner. Moderne industri er derfor både høyteknologisk og miljøvennlig, og en spydspiss for utvikling av en mer omfattende underleverandørindustri med betydelig verdiskaping." (Dagens Næringsliv 5.11.14)

Her vises det til at sektoren er en spydspiss for en omfattende leverandørindustri. I Reves «Et kunnskapsbasert Norge» mener han at sektoren «...ikke har lyktes med å utvikle en bærekraftig næringsklynge bestående av en stor leverandørindustri med tilhørende kunnskapsbaserte tjenester.» (Reve 2012:336). I Nordland, som er en av Norges største industriregioner, ble det gjort en kartlegging som viser at bransjespesifikke leveranser fra leverandørbedrifter i fylket til denne sektoren var 1,7 milliarder i 2013. De samme bedriftene utførte 1137 årsverk knyttet til sektoren. (Kunnskapsparken Bodø 2015). Konklusjonen til Reve ovenfor kan nok diskuteres knyttet til kunnskapsdefinisjonen, men det er ingen tvil om at kraftintensiv industri genererer ringvirkninger i leverandørindustrien rundt seg. Kanskje ikke i like stor grad som oljeindustrien, men her kan det også handle om kommunikasjon og synliggjøring av verdiskaping og vekstpotensial.

5.5.3.2 Klimaperspektivet

I kapittel 5.2.2 ble de globale klimautfordringene tatt frem som en drivkraft for å utvikle mer bærekraftige og klimavennlige næringer for fremtiden. «Det grønne skiftet» er et populært begrep i dag, ikke minst i politiske kretser, men også i næringsliv og hos miljøorganisasjoner. Det grønne skiftet handler nettopp om å skape mer bærekraftige løsninger, og da også i næringslivet. Målet er et nullutslippssamfunn, og på veien dit snakker vi om lavutslippssamfunnet.

Klimaperspektivet er sentralt i kommunikasjonen til kraftintensiv industri. Ifølge informantene er det et av de områdene de har jobbet lengst og mest målrettet med. Både i enkeltbedriftene, og i forskjellige samarbeidskonstellasjoner. Perspektivet er prioritert fordi sektoren har mange konkurransefortrinn knyttet til klimavennlige løsninger, og bidrar til globale utslippsreduksjoner gjennom sin produksjon i Norge. Derfor er det et paradoks at industrien lenge har levd med oppfatningen av å være sterkt forurensende og skitten. Helge Stanghelle, energidirektør i Fesil, beskriver dette slik:

«Klimaperspektivet er viktig. Der har lenge linken mellom lokale og globale utlipp manglet hos nasjonale politikere. Tidligere ble industrien sett på som store forurensere, men det er i ferd med å endres, og det skyldes i stor grad kommunikasjon. Det handler veldig mye om kommunikasjon.» (Intervju, 13. november 2014).

Den manglende linken har gitt utfordringer og målkonflikter mellom klimapolitiske mål på den ene siden, og nærings- og verdiskapingsmål på den andre siden. Klimaforlikets mål om at to tredjedeler av utslippskuttet skal tas i Norge, er et område hvor det gode kan bli det bestes fiende. Kraftintensiv industri i Norge og deres produkter basert på ren norsk vannkraft gir globale utslippsreduksjoner sammenlignet med produksjon av de samme produktene på f.eks. kull. Men sett isolert kan klimautslippene øke lokalt i Norge, på det enkelte produksjonssted. Dette dilemmaet tok Svein Brandtzæg i Hydro opp i en kronikk i februar i år:

«Norsk kraftforedlende industri er derfor en viktig del av løsningen i et globalt perspektiv: Klimautfordringen roper etter økt produksjon der utslippene er minst, og lavere produksjon der utslippene er størst. Da er det et paradoks at klimapolitikken kan virke motsatt.....Kjernes spørsmålet i dette klimaparadokset blir da om vi skal kutte i Norge for å møte nasjonale mål, vel vitende om at det vil øke kullkraftbasert produksjon i land som Kina.» (Dagens Næringsliv 3. februar 2015).

Utfordringen klimapolitisk, er at dersom den kraftintensive industrien i Norge flyttes til f.eks. Asia, så vil produksjonen der mest sannsynlig foregå på basis av kull. Det gir 8-10 gangen i CO₂-utslipp. Utflytting av denne typen industri blir derfor omtalt som «karbonlekkasje». Industrien har som nevnt jobbet målrettet for å fremme klimagevinstene bedriftene i Norge bidrar med, og det dilemmaet som ligger i klimapolitikken. Nå er oppmerksomheten rundt denne problemstillingen økende, ikke minst i en tid hvor fastlands-industrien igjen ser ut til å

skulle spille en større rolle i økonomien. I en felles kronikk i VG i september i fjor sa LO-leder Gerd Kristiansen og NHO's direktør Kristin Skogen Lund følgende:

«Norge bør kutte innenlandske klimagassutslipp der det er mulig, men når produksjon i Norge setter mindre klimaspør enn produksjon i utlandet, bør den foregå her. En kostnadseffektiv klimapolitikk er ikke bare bra for økonomien – det er bra for klimaet.» (VG, 16. september 2014).

Dette er budskapet industrien har jobbet med fram mot politiske interessenter, innenfor klima og energiperspektivet. Sektoren leverer i aller høyeste grad når det gjelder klima- og miljø, noe som kan dokumenteres gjennom en rekke banebrytende prosjekter knyttet til miljøteknologi. FoU-miljøene i industrien har utviklet teknologi som gir gode gevinster både når det gjelder reduksjoner av klimautslipp og energieffektivisering. Det betyr at den enkelte bedrift selv blir grønnere, men også at sektoren som helhet blir grønnere fordi miljøteknologien tas i bruk av flere. Ifølge seniorrådgiver Bror Yngve Rahm i Norsk Industri selger de inn industrien som en del av løsningen, og som en bidragsyter til det grønne skiftet:

«I møtet med klima- og miljødebatten har politikerne våre forstått at de er ikke i stand til å løse den uten en livskraftig industri. Vi har solgt inn industrien, ikke som et problem, men som en del av løsningen. Og hvorfor det? Jo, fordi at i industribedriftene der sitter enorm kompetanse innenfor forskning og ikke minst teknologiutvikling som gjør at industrien alltid er den sektoren som går foran. Som tar nye grep, som tilpasser seg en ny klima- og miljøhverdag på en helt annen måte enn andre sektorer.» (Intervju 4.3.15)

Det innsalget ser sektoren ut til å lykkes med. Oppfatningen om at industrien er en del av løsningen når det gjelder klimautfordringene blir stadig mer utbredt. Som uttalelsene over viser har de politiske interessentene i stor grad fått denne forståelsen. Sektoren har også brorparten av miljøbevegelsen på sin side, i motsetning til olje- og gassektoren. Både Bellona og Zero jobber mye med industripolitiske spørsmål, og har mange områder hvor de samarbeider med industrien. I en kronikk i Aftenposten i november 2014 sa leder i Zero, Marius Holm, at et av de viktigste bidragene Norge kan gi til det grønne skiftet er utvikling av spydspissene i industrien. Videre sier han:

«Få økonomier har mer prosessindustri enn vår. Med verdensledende teknologimiljøer på metaller, treforedling, kjemi og materialer, må vi ta ansvar for å utvikle spydspissene i

industrien. Vårt potensial for fornybar energi og effektivisering er ressursgrunnlaget for mer – ikke mindre – industri i Norge. Realisering av nullutslippsprosesser i alle våre industrigrener må bli et av Norges 2030-mål. For skal verden nå klimamålene i 2050, må noen ha gjort det mulig i 2030.» (Aftenposten 11.11.14)

Også lokale representanter for miljøorganisasjonene er positivt innstilt til industri basert på fornybar energi. Dette til tross for at ny industri som tidligere beskrevet kan gi økning i lokale utslipp. Men med utgangspunkt i at klimautfordringene er globale, blir nye anlegg i Norge ønsket velkommen. Slik som her, hvor lederen i Naturvernforbundet i Rogaland er meget positivt innstilt til Hydros investering på 3,9 milliarder i den såkalte Karmøypiloten: *«Dette er ein veldig god nyheit, og eit veldig godt døme på grøn teknologi. Det er eit godt døme på kva me kan leva av her i distriktet når olja er i ferd med å fasast ut.»* (NRK Rogaland 12.215)

Alle informantene var tydelige på at et klima- og miljøperspektiv var sentralt i deres kommunikasjon. Et eksempel er hovedmålsettingen til Mo Industripark for omdømme og profilering som administrerende direktør Arve Ulriksen formidlet:

«Fremtiden er grønn. Mo Industripark skal være kjent for å sette miljøet i fokus, og vi skal i denne sammenhengen fremme våre unike fortrinn. Fornybar kraft, sikker tilgang på energi, gjenvinning av energi og avfall, Nordens største gjenvinningsmiljø av skrapstål, miljømessig trygg deponering, gjenbruk av vann og materialer er begrep som skal være synonymt med Mo Industripark. Samtidig skal profilen styrkes ved en målsetting om å være blant verdens ledende industriparker målt i utslipp til ytre miljø. Dette skal synliggjøres gjennom fokus på etablerte forsknings- og forbedringsprosjekt. (E-post 16. mai 2015).

Målet med kommunikasjon knyttet til klimaperspektivet er å vise at industrien leverer på viktige målsettinger i den nasjonale klima- og energipolitikken. Men også å peke på de dilemmaene som har oppstått ved at klimapolitiske mål er blitt for løsrevet fra næringsmessige og økonomiske perspektiver. Som tidligere nevnt har industrien lenge jobbet for en helhetlig, nasjonal industripolitikk. Mye tyder på at det er mer aktuelt nå enn på lenge. I første omgang har regjeringen varslet at det våren 2016 skal komme en helhetlig energimelding. Denne skal se sammenhengen mellom energi-, klima og næringspolitiske mål og virkemidler, og der har både bedriftene og interesseorganisasjonene kommet med sine innspill om industrien som en del av løsningen i klimapolitikken.

5.5.3.3 Kunnskapsperspektivet

«Kunnskap er den nye oljen» er et flittig brukt begrep fra politiske talerstoler, og statsminister Erna Solberg har brukt det flere ganger. Kunnskap er uten tvil viktig for utvikling av fremtidens næringer, så lenge som kunnskapen settes inn i en kontekst hvor Norges konkurransefortrinn og naturgitte forutsetninger er utgangspunktet. Det ble tatt opp i kapittel 5.2.3 hvor de viktigste forutsetningene for fremtidens næringer nettopp var koblingen mellom naturressurser, kunnskap og kompetanse.

Utgangspunktet for den kraftintensive industrien i Norge var billig tilgang til kraft. Det er over 100 år siden. Fremdeles er tilgangen til ren, norsk vannkraft et viktig konkurransefortrinn. Men nå inngås de langsiktige kraftavtalene ut fra markedsmessige premisser. Når man snakker med representanter for industrien i dag sier de gjerne at deres fremste konkurransefortrinn er kompetanse og kraft. I den rekkefølgen. I Reves «Et kunnskapsbasert Norge» ble det fremhevet at sektoren scorer høyt på kunnskapsdimensjonene, på forsknings- og innovasjonsattraktivitet. (Reve 2012:237).

Industrien skaper arbeidsplasser for alt fra høyt kompetente fagarbeidere til sivilingeniører og doktorgradsnivå. Norske fagarbeidere kommer fra en tradisjon der de er vant til å løse problemene selvstendig og føler eierskap til prosessene som skjer. Det gjør at det produseres langt mer pr. hode pr. time i Norge. Den norske fagarbeideren nevnes som et klart konkurransefortrinn og som en av årsakene til at bedriftene kan drive lønnsomt i høykostlandet Norge. Et konkurransefortrinn som mange av informantene mente ble undervurdert i diskusjonen om kunnskapsnæringer og –arbeidsplasser, blant andre energidirektør Helge Stanghelle i Fesil, som sier:

«På dagtid er det mer folk her, men på natta bare 6-7 som kjører verket 100%. De fleste har flere fagbrev. Det er nesten ingen her som har bare et fagbrev. Og de har et høyt kunnskapsnivå. Det er et definisjonsspørsmål hva de skal kalles. Om de skal kalles teknikere, eller operatører eller ingeniører. De kan kjøre verket. De er ressurspersoner som ville kunne gått inn i en hvilken som helst prosessindustribedrift. Men i dagens definisjon av begrepet kunnskap og kompetansenivå så er ikke dette innenfor.» (Intervju 13. november 2014).

Stanghelle understreker også at kunnskap alene ikke er et konkurransefortrinn for Norge. Akkurat som Reve og flere andre påpeker han at det er koblingen mellom kunnskap,

kompetanse og naturressurser som er Norges styrke. Det er når kunnskapen blir anvendt på praktiske problemstillinger i industrielle miljøer at vi utvikler kompetanse. Og det er her industrien i Norge leder an. Det sterke konkurransepresset er også en viktig driver for å innovere og skape nye løsninger.

Sektoren scorer også høyt på aktiviteter innenfor forskning og utvikling. De store aktørene som Hydro, Alcoa og Elkem har store FoU-ressurser i sine bedrifter i Norge.

Forskningsvirksomhetene er også knyttet til verkene rundt i Norge, og sektoren har en sterk tilknytning til NTNU og Sintef. Elkem er et av konsernene som er opptatt av å få fram forskningsaktiviteten sin i Norge, som kommunikasjonssjef Kristin Karlstad beskriver nedenfor:

«Det er viktig ting for oss å kommunisere at vi har 150 mennesker som jobber med forskning og utvikling i konsernet. Også på verkene. Vi har også mange på NTNU, og over 100 personer i Kristiansand. Så er det noen som snakker om at de utenlandske eierne tar teknologien. Nei, de har ikke tatt den. De har kjøpt den for 12 milliarder. Og kunnskapen som trengs for å benytte teknologien, den er inne i hodene til folk. Det er ikke så lett å flytte en nordmann til Kina. Det er ingen "dingser" som man kan ta med til Kina.» (Intervju 27. november 2014).

Koblingen mellom teknologi og høyt kompetent arbeidskraft er et viktig poeng, og et av suksesskriteriene til kraftintensiv industri i Norge. Som kapittel 5.5.1 viste har industrien flere ganger blitt spådd en rask død i Norge på grunn av det høye kostnadsnivået. Med utenlandske eiere var det ifølge mange bare et tidsspørsmål før teknologien og driften var flyttet ut til lavkostland. Men som Kristin Karlstad er inne på, du trenger ikke bare teknologien, du trenger kunnskapen og kompetansen også. Og der har norske fagarbeidere vist seg å være unike. Dette fremheves i flere bransjer i sektoren, som her i av fabrikkdirektør Ole Gunnar Jakobsen i Borregaard:

«Teknologien alene er betydningsløs. Den viktigste investeringen vi gjør er å gi opplæring til våre folk. Vi har brukt tusenvis av timer på å gjøre folk dyktige og spesialisert. Det må man for å nyttiggjøre teknologien. Operatørene har måttet tilegne seg mye ny kunnskap. De kan mer om både kjemi, kommunikasjon, ledelse og prosessforståelse. I dag er det i grunn mye viktigere enn før å forstå helheten.» (E24, 22. september 2014)

Bildet av en proaktiv og forskningsintensiv sektor ble styrket senest høsten 2014 da sektoren med NTNU i spissen fikk innvilget en søknad om et «Senter for Forskningsbasert Innovasjon» (SFI) innenfor metallproduksjon hos Forskningsrådet. I prosjektet «SFI Metal Production», hvor NTNU er vertsinstusjon, og Sintef og mange av bedriftene i sektoren er med. (Forskningsrådet 2014). I «Et kunnskapsbasert Norge» viser analysen til Reve at *«..næringen har høye verdier på kunnskapsdimensjonene, forsknings- og innovasjonsattraktivitet og utdanningsattraktivitet,...»* (Reve, 2012, s. 337).

Det er dette bildet industrien ønsker å formidle i diskusjonen om hva kunnskapsnasjonen Norge skal være framover. I krysningpunktet mellom klima-, miljø- og teknologiutvikling har denne sektoren et stort potensial for å fortsatt være en konkurransedyktig næring i et globalt perspektiv. I disse miljøene kan noe av den kunnskapen Norge skal leve av fremover utvikles. Dette er helt i tråd med hvordan sektoren ser seg selv, her representert ved Hydro og leder for teknologiutvikling Johannes Aalbu: *«Det har alltid vært en sterk kultur for å forske og komme noen solide skritt framover... Vi bygger bru mellom FoU og full produksjon. Her får vi testet ut teknologi, og vi kan lære opp operatører.»* (Teknisk Ukeblad, 30.11.14)

FoU-aktiviteten i industrien er ofte knyttet opp mot prosjekter som handler om å produsere mer energieffektivt og med mindre utslipp av klimagasser. Denne koblingen mellom kunnskaps- og teknologibaserte produkter som møter framtidens strenge miljøkrav gjør at industrien etter hvert har fått større oppmerksomhet i diskusjonen om satsingsområder for fremtiden.

6. Konklusjoner

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan kraftintensiv industri, og spesielt metallindustrien, jobber med strategisk kommunikasjon og omdømmebygging. Arbeidet har vært vinklet mot sektorens næringspolitiske posisjon, og debatten om hva vi skal leve av i fremtiden har vært et bakteppe.

Analysen er gjort på grunnlag av dypdeintervjuer med representanter for kraftintensiv industri og andre som har arbeidet med industripolitiske spørsmål knyttet til sektoren. I tillegg er skriftlige kilder som rapporter, utredninger, undersøkelser og mediekilder benyttet.

6.1 Refleksjoner rundt arbeidsprosessen

Arbeidsprosessen har vært preget av min kommunikasjonsfaglige bakgrunn samt at jeg arbeider med sektoren fra mitt ståsted i næringsavdelingen i Nordland fylkeskommune. Det gjorde at jeg gikk inn i arbeidet med mye forhåndskunnskap, noe jeg mener har vært en styrke for oppgaven. Jeg visste hva jeg ville undersøke, og jeg hadde noen antakelser om sammenhenger. Noen av disse fikk jeg bekreftet, andre ikke, og jeg gikk derfor litt frem og tilbake i prosessen og gjorde justeringer etterhvert. At det skjedde mye i norsk økonomi underveis i arbeidet, som hadde stor innflytelse på fastlandsindustriens næringspolitiske situasjon, gjorde prosessen både mer krevende og mer interessant.

Konkret var oppgaven å belyse hvordan industrien jobbet med kommunikasjon for å få innflytelse i saker knyttet til industripolitikk og rammebetingelser. Et overordnet og viktig mål for meg var å belyse dynamikken i relasjonen mellom industri og politikk, og få fram kunnskap om holdninger, prosesser mv. Det mener jeg er nyttig både for interessentsiden i oppgaven, politikerne, og for industrien selv. Med bakgrunn i arbeid i privat sektor, og nå

med arbeid knyttet til næringspolitiske saker i offentlig sektor var dette kunnskap jeg så var nyttig for min egen del.

6.2 Premisser for fremtidens næringsliv

Debatten om hva vi skal leve av i fremtiden er pågående, og vi kjenner ikke svaret i dag. Fallet i oljeprisen høsten 2014 og påfølgende økning i arbeidsledighet og inntektstap har satt press på behovet for omstilling.

Norge er et lite land, og en liten økonomi. I arbeidet fant jeg en enighet mellom politikere, investorer, forskere og industriaktører om at fremtidens næringer og spisskompetanse i Norge må utvikles i koblingen mellom naturressurser, kunnskap og kompetanse. Det er en viktig erkjennelse at fremtiden må bygges på våre konkurransefortrinn. Det er en imøtegåelse av den næringsnøytrale ideologien, eller perspektivet. Det er viktig for industrien å ta tak i denne erkjennelsen og synliggjøre den i enda større grad, i samfunnsdebatten og på andre arenaer. Sigurd Grytten i Zynk Communication & Leadership snakket om en polarisering mellom kunnskap og den naturressursbaserte økonomien i Norge. Dette er en utfordring for industrien, og en utfordring de må jobbe langsiktig med. Budskapet om at det ikke er motsetning mellom å leve av kunnskap, og det å leve av industri er viktig å få fram.

6.3 Industriens arbeid med kommunikasjon, interesser og omdømme

De mest sentrale interessentene knyttet til problemstillingen er politiske rammesettere, primært politikere i Storting og regjering, og embetsverket rundt disse. Kunnskap til industrien hos disse gruppene har økt, mye på grunn av et langsiktig lobbyarbeid fra industrien og deres samarbeidspartnere. Men også andre viktige grupper som eiere, EU, lokalsamfunn og medarbeidere har indirekte påvirkning når det gjelder dette området. De få undersøkelsene som er gjort knyttet til omdømme og holdninger til industrien viser 1) at sentrale interesser etterlyser større synlighet og tilstedeværelse, samt mer kunnskap fra industriens side, og 2) at begrepet industri assosieres i stor grad med oljeindustrien i befolkningen for øvrig. I teorien vises det til at liten synlighet i verste fall kan føre til dårlig

omdømme. Større synlighet er derfor et av de viktigste oppgavene for kommunikasjon i industrien.

I omdømmeteorien er det to forhold som virksomheten selv som kan påvirke knyttet til omdømme, og den oppfatningen interessentene har av dem. Det ene er hva virksomheten faktisk gjør, og det andre er å kommunisere hva den faktisk gjør. Målet til industrien bør være å «kommunisere for å kapitalisere på den gode virkeligheten. Kjernevirksomheten og verdikjedene rundt industrien er verdifulle bidragsytere til verdiskaping og sysselsetting. De er den sektoren som i høyest grad har gjort jobben, og er proaktive når det kommer til å imøtekomme klima- og miljøkrav. Norsk kraftintensiv industri leverer produkter som er etterspurt i verdensmarkedet, og som sannsynligvis vil bli enda mer ettertraktet etter hvert som miljøavtrykket blir et viktigere kriterium når aluminium, stål eller tilsvarende produkter skal kjøpes inn. Industrien er langt fremme når det gjelder forskning og teknologiutvikling, og har høy kompetanse i alle ledd, fra fagarbeidernivå til doktorgrader. Ved å formidle dette gjennom strategisk kommunikasjon har industrien en god mulighet til å styrke sin posisjon ytterligere hos næringspolitiske interessenter. De har også en god mulighet til å styrke sitt omdømme og sin posisjon i befolkningen for øvrig gjennom å formidle helhetsbildet, og fortellingen om en industri for fremtiden. Synlighet gir oppmerksomhet og mulighet til å øke kunnskap og forståelse for industrien. Dermed er en av hovedutfordringene for industrien å fortsette å jobbe strategisk og langsiktig for å øke synlighet og forståelse for hva industrien faktisk gjør, og hvilke roller den har i det norske samfunnet. I det langsiktige arbeidet er det ifølge teorien viktig å ha en dialogorientert kommunikasjon basert på ønsket om å finne fram til gjensidige mål.

Analysen viser at det har skjedd skifter som har betydning for industriens posisjon i norsk næringsliv. Det ene skiftet er konjunkturdrevet, og satte for alvor inn etter fallet i oljeprisen høsten 2014. Allerede før dette hadde oppmerksomhetsnivået fra politiske interessenter vært økende. I etterkant har oppmerksomhetsskiftet vært veldig tydelig, nå snakkes det om fastlandsindustrien som en viktig bærebjelke for fremtidig velferd.

Det andre skiftet har skjedd hos industrien selv. Over lang tid hadde sektoren en strategi hvor kommunikasjon ikke ble prioritert. Det skyldtes alt fra ressursprioritering, til bedriftskultur og en vurdering som gikk på at synlighet også ga risiko for negativ eksponering. Over de 3-4 siste årene har dette endret seg hos de fleste informantene jeg snakket med. De har et bevisst forhold til strategisk kommunikasjon, og jobber i stor grad etter de overordnede prinsippene

som ledelsestilknytning, forankring i overordnede mål og strategier, samordning av alle kommunikasjonsaktiviteter mv.

Disse to skiftene har til sammen bidratt til å endre industriens omdømme og posisjon knyttet til politikktutforming og rammebetingelser.

Analysen viste at det var tre sentrale drivkrefter for utvikling av fremtidige næringer. Dette var det økonomiske, klima- og kunnskapsperspektivet. Intervjuene viste også et sammenfall mellom de sentrale perspektivene i samfunnsdebatten om fremtidens næringer, og de perspektivene industrien selv brukte som rammer for sin budskapsutforming. Ved å velge disse perspektivene er det lettere å få fram budskapet om hva industrien bidrar med, og hvilke løsninger industrien kan bidra til på utfordringer vi står overfor både nasjonalt og globalt. Ved å benytte rammer som allerede er satt i den offentlige debatten er det enklere å nå fram, interessentene har allerede akseptert de premisene rammene gir.

Analysen viste også at industrien leverer på de tre viktigste premisene, eller perspektivene, samfunnsdebatten har satt for fremtidige næringer; det økonomiske, klima- og kunnskapsperspektivet. Til tross for dette har industrien slitt med mange myter. Det har vært oppfatninger om en gammeldags, subsidiert og forurensende sektor som de har slitt mest med. Dette omdømmet er i ferd med å snu, selv om solnedgangsbegrepet sitter igjen i noen grupper.

Det er viktig å understreke at denne konklusjonen er basert på intervjuer med større aktører i sektoren, og det vil fremdeles være bedrifter som ikke jobber med kommunikasjon på denne måten.

6.3 Avslutning

Et viktig mål for kraftintensiv industri er å få på plass en langsiktig og helhetlig industripolitikk, samt rammebetingelser som er nødvendige for å konkurrere i et globalt marked.

Oppmerksomheten rundt fastlandsindustrien har steget, og det er en tverrpolitisk enighet om at Norge må satse mer på landbasert industri i tillegg til oljeindustrien. Politikerne er tydelige på at de ikke skal bestemme hva fremtidens næringer er. De skal ikke «plukke vinnere», men

sette noen langsiktige rammer og premisser for politikken som er knyttet til Norges konkurransefortrinn og verdens behov for bærekraftige næringer.

Industrien jobber målrettet med å få fram at de er en sektor som leverer på alle de sentrale områdene for hva Norge skal leve av i fremtiden. Innenfor disse rammene, som beskrevet i verdiskapings-, klima- og kunnskapsperspektivet har industrien en stor mulighet. En mulighet til å markere seg som en næring for fremtiden, eller som Hydro kommuniserer «nye 100 år».

En refleksjon jeg har gjort for min egen del er at vi har en sektor som bør bli enda mer synlig, og vi har også et politisk bilde som bør bli mer langsiktig. På et innspillmøte til regjeringens energimelding i fjor vinter ble det sagt at industrien og politikken er i utakt. Politikerne er for kortsiktige, mens industrien trenger langsiktighet. Det er en spissformulering selvfølgelig, men opplevelsen av hvor raskt oppmerksomhetsnivået endret seg for fastlandsindustrien etter oljeprisfallet i fjor høst kan være et tegn på dette, at politikken blir for reaktiv.

At mulighetsrommet for en langsiktig og helhetlig industripolitikk er stort nå viser også siste ukes begivenheter. Helt avslutningsvis i arbeidet med oppgaven, 19. mai, kom nyheten om at en enstemmig næringskomité på Stortinget har gått inn for en Stortingsmelding om industriens rammevilkår. Industrimeldingen som er blitt etterlyst over lang tid kommer nå. Det er første fase, og industrien kommer til å jobbe for at den skal inneholde langsiktig og offensiv politikk, og ikke minst inneholde konkrete virkemidler. Politikk og næring skal utfordre hverandre, men de skal også samarbeide. Historien viser at i de tilfellene hvor denne dynamikken fungerer har Norge gjort store industrielle bragder.

7. Vedlegg

7.1 Intervjuguide

Intro –relevans problemstilling

- Kjenner du deg igjen i tematisering og den overordnede problemstillingen?

Interessenter og omdømme

- Hvem er de viktigste interessentene
- Hvilken oppfatning har interessentene av bedriften/sektoren?
- Hvilket bilde/omdømme ønsker bedriften/organisasjonen din å fremme til viktige interessenter?
- Hvordan vil du vurdere kunnskapsnivået om sektoren (og din bedrift/organisasjon) hos de forskjellige interessentene?
- Hvordan jobber dere med kommunikasjonstiltak mot disse i dag?
- Er omdømmet entydig?
- Er det forskjeller i omdømmet mellom bedriftene i sektoren?

Arbeid med strategisk kommunikasjon

- Helhetsperspektiver
- Kommunikasjonsmål
- Kommunikasjonsutfordringer
- Budskap
- Tolkningsrammer/perspektiver for kommunikasjon
- Organisering og samarbeid
- Kultur; før/nå

Oppsummering - utfordringer og muligheter

- Er det ting du mener er relevant for problemstillingen som ikke er nevnt?

8. Referanseliste

8.1 Faglitteratur og artikler

- Apeland, N.M. *Det gode selskap: omdømmebygging i praksis*. Hippocampus, 2007
- Blumer, H. *What is Wrong With Social Theory?* American Sociological Review, 1954 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://cooley.libarts.wsu.edu/schwartzj/pdf/Blumer.pdf>
- Brønn, P.S./Ihlen, Ø. *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner*. Gyldendal, 2012
- Cutlip, S.M./Center, A.H./Broom, G.M. *Effective Public Relations*. Prentice Hall, 1994, Seventh Edition
- Entman, R.M. *Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm*. Journal of Communication, 1993 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x/abstract>
- Fombrun, C. J./Van Riel, C.B.M. *Fame and Fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River NJ: Financial Times Prentice Hall, 2003
- Freeman, R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, M.A. Pitman, 1984
- Goffman, E. *Frame Analysis – An Essay on the Organization of Experience*. North Eastern University Press, Boston, 1974 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://is.muni.cz/el/1423/podzim2013/SOC571E/um/E.Goffman-FrameAnalysis.pdf>
- Haug, M. *Informasjon eller påvirkning – Utviklingstrekk ved informasjon og samfunnskontakt som fag*. Bedriftsøkonomens Forlag, 1993
- Ihlen, Ø. *Petroleumsparadisets: Norsk oljeindustriens strategiske kommunikasjon og omdømmebygging*. Unipub, 2007
- Ihlen, Ø. *PR og strategisk kommunikasjon: Teorier og fagidentitet*. Universitetsforlaget, 2013
- Jacobsen, D.I. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Høyskoleforlaget, 2. utgave, 2005
- Madsbu, J.P. *Hvordan etablere vitenskapelig kunnskap om samfunnet?* 2011 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/134364/1/Madsbu.pdf>
- Reve, T./Jacobsen, E.W. *Et verdiskapende Norge*. Universitetsforlaget, 2001
- Reve, T./Sasson A. *Et kunnskapsbasert Norge*, Universitetsforlaget, 2012
- Roos, G./Von Krogh, G./Roos, J. *Strategi – en innføring*. Fagbokforlaget, 5. Utgave, 2010
- Van Riel, C. B.M. *The Alignment Factor: Leveraging the Power of Total Stakeholder Support*. Taylor & Francis Ltd., 2012

8.2 Nettsteder og mediekilder

Aalbu, J. (2014) *Dette er Hydroforskernes lekegrind*. Artikkel. Teknisk Ukeblad, 30.11.2014 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.tu.no/industri/2014/11/30/dette-er-hydro-forskernes-lekegrind>

Brandtzæg, S.R. (2015) *Ny tro på Fastlands-Norge*. Kronikk. Dagens Næringsliv, 03.02.15 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/meninger/debatt/2015/02/03/2152/Industri/ny-tro-p-fastlandsnorge>

European Commission (2015) *Climate Action* (Internett) Tilgjengelig fra: http://ec.europa.eu/clima/policies/brief/eu/index_en.htm

FN (4. September 2014) *Bærekraftig utviklings historie* (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.fn.no/Tema/Baerekraftig-utvikling/Baerekraftig-utviklings-historie>

Forskningsrådet (2014) *Historisk høye bevilgninger til næringsrettede forskingssentre*. Artikkel (Internett) Tilgjengelig fra: http://www.forskningsradet.no/prognett-sfi/Nyheter/Historisk_høye_bevilgninger_til_nringsrettede_forskingssentre/1254002189252/p1224067021169

Fossmark, H. (2015) *Dette kan me leva av etter olja*. Artikkel. NRK Rogaland, 12.2.2015 (Internett) Tilgjengelig fra: http://www.nrk.no/rogaland/_-blir-verdas-mest-miljoenlege-aluminiumsproduksjon-1.12203080

Gahr Støre, J. (2015) *Produksjon gir innovasjon*. Kronikk. Dagens Næringsliv, 27.02.15 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/meninger/2015/02/27/2153/Med-egne-ord/produksjon-gir-innovasjon>

Holm, M. (2014) *Skrot klimamålet*. Kronikk. Aftenposten, 11.11.14 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Skrot-klimamalet-7782203.html>

IndustriEL (2013) *Hva svarer vi dem som mener at norsk elintensiv industri er subsidiert og må avvikles* (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.industri-el.no/2013/05/hva-svarer-vi-dem-som-mener-at-norsk-elintensiv-industri-er-subsidiert-og-ma-avvikles/>

Jakobsen, O.G. (2014) *Dette rommet kostet 200 ansatte jobben*. Artikkel. E24, 22.9.2014 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://e24.no/digital/fremtidens-arbeidsliv/dette-rommet-kostet-200-ansatte-jobben/23260264>

Kristiansen, G./Skogen Lund, K. (2014) *Hva kan Norge gjøre for klimaet?* Kronikk. VG, 16.9.2014 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.vg.no/nyheter/meninger/klimatrusselen/kronikk-hva-kan-norge-gjoere-for-klimaet/a/23296858/>

Kristiansen, I. (2014) *Eksporterer for 12 milliarder*. Artikkel. Rana Blad, 17.9.2014 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.ranablاد.no/nyheter/article7589694.ece>

Lunde, L.A. (2013) *Kuttene i CO2-kompensasjonen gir ikke industriflukt*. Artikkel. Teknisk Ukeblad, 13.11.2013 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.tu.no/industri/2013/11/13/-kuttene-i-co2-kompensasjonen-gir-ikke-industriflukt>

Normann, V. (2015) *Vi må sette pris på utslippene*. Artikkel. Fornybarkonferansen 2015 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://fornybarkonferansen.no/vi-ma-sette-pris-pa-utslippene/>

Manifest Analyse (2015) *Hvem skal bygge landet?* Film, 21.10.2014 (Internett) Tilgjengelig fra: <https://www.youtube.com/watch?v=81Y-5o7pqUM>

Molland, H. (2013) *Truer med utflagging etter energiendringer*. Artikkel. Bergens Tidende, 13.11.2013 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.bt.no/nyheter/okonomi/Truer-med-utflagging-etter-energiendringer-3005271.html>

Nærings- og fiskeridepartementet (10.07.14) *Ansvarsområder og oppgaver i Nærings- og fiskeridepartementet* (Internett), Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/ansvar/id714/>

Olsen, Ø. (2013) *Økonomiske perspektiver*. Årstale. Norges Bank (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.norges-bank.no/Publisert/Foredrag-og-taler/2013/14-februar-2013-Okonomiske-perspektiver/>

Olsen, Ø. (2015) *Økonomiske perspektiver*. Årstale. Norges Bank (Internett) Tilgjengelig fra: http://www.norges-bank.no/Publisert/Foredrag-og-taler/2015/12_02_2015_Olsen_arstalen/

Regjeringen (2008) *Enighet om nasjonal klimadugnad* (Internett) Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/enighet-om-nasjonal-klimadugnad/id496878/>

Regjeringen (2000) *Metallindustrien i Norge* (Internett) Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/norsk-naringsvirksomhet---metallindustri/id87574/>

Røe Isaksen, T. (2015) *Hva skal vi leve av i fremtiden?* Kronikk. Morgenbladet, 20.3.2015 (Internett) Tilgjengelig fra: http://morgenbladet.no/baksiden/2015/hva_skal_vi_leve_av_i_fremtiden#.VVfQLLntmkp

Sira Myhre, A. (2015) *Industrien som forsvant*. Presentasjon, Nordlandskonferansen, 14.1.2015 (Internett) Tilgjengelig fra: <https://www.youtube.com/watch?v=YCObvTGtL6Q>

Sletnes, O. (2013) *ESA godkjenner CO2-kompensasjon til kraftkrevende industri*. Artikkel. Teknisk Ukeblad, 25.9.2013 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.tu.no/industri/2013/09/25/esa-godkjenner-co2-kompensasjon-til-kraftkrevende-industri>

Storelv, E. (2014) *Den glemte industrien*. Kronikk. Dagens Næringsliv, 5.11.2014 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/meninger/debatt/2014/11/05/2158/Industri/den-glemte-industrien>

Ulriksen, A. (2014) *Ny industrisatsing i Nordland er nødvendig*. Kronikk. High North News, 18.9.2014 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.highnorthnews.com/ny-industrisatsing-i-nordland-er-nodvendig/>

Valebrokk, P. (2011) *Elkem forsvinner uansett*. Kommentar. E24, 11.01.11 (Internett) Tilgjengelig fra: <http://e24.no/kommentarer/e24-kommentarer/elkem-forsvinner-uansett/3982681>

8.3 Rapporter og undersøkelser

Elkem (2013) *Omdømmeundersøkelse Elkem*. Burson Marsteller. Konfidensiell

Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet (2012) *Ventetid – et spørsmål om tillit*. NOU 2012:12. Oslo, Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/nou-2012-12/id686922/?docId=NOU201220120012000DDDEPIS&ch=1&q=>

IPPC (1990) *Climate Change: The IPCC Scientific Assessment*, Cambridge University Press, Cambridge, Great Britain, New York, NY, USA and Melbourne, Australia

Kunnskapsparken Bodø (2015) *Leveranser*. Rapport.

Miljødirektoratet (2014) *Kunnskapsgrunnlag for lavutslippsutvikling*. Rapport. M229. Oslo, Miljødirektoratet. Tilgjengelig fra:

Norsk Industri (2011/2013) *Omdømmemålinger*. Gambit, Hill & Knowlton

NVE (2013) *Energiintensiv industri*. Rapport. 69. Oslo, NVE

Nærings- og fiskeridepartementet (2014) *Framtid i nord*. Rapport. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/Framtid-i-nord/id755671/>

8.4 Personlige kilder

Ulriksen, A., administrerende direktør Mo Industripark, E-poster 14. juni 2014, og 15. mai 2015