



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN

---

# MASTEROPPGAVE

Hva hemmer og hva fremmer rekruttering av personer md høyere utdanning til industribedrifter i Rana?

Av Rigmor Nygård Hansen  
BE320E  
MBA HHB Helgeland



## Sammendrag

Jeg har med denne masteroppgaven ønsket å sette fokus på hvordan det arbeides med strategisk kommunikasjon i fire industribedrifter i Mo i Rana, i forhold til rekruttering av personer med høyere utdanning.

Jeg har gjennom kvalitativ metode og dybdeintervju med personer fra ledelsen i disse bedriftene fått innsyn i arbeidet som gjøres med å bygge omdømme, synes i media, treffpunkter med studenter og andre interessante målgrupper med tanke på rekruttering. Jeg har også sett på hvilke tolkningsrammer som finnes om industrien i Rana. På grunnlag av teori innen hovedsakelig fagfeltene strategi og kommunikasjon, og funnene i disse fire industribedriftene, ønsker jeg å konkludere med hva som per i dag hemmer og hva som fremmer rekrutteringen av personer med høyere utdanning til industribedrifter i Rana.

Funnene i teorien understreker viktigheten av å ha en klar strategi på kommunikasjonsarbeid for å holde retning og fokus. Viktig er det også å ha en sirkulær forståelse av strategi for å holde fokus på evaluering og justering underveis. Et viktig poeng er det at kommunikasjonen med målgruppene bør være toveis. Det bør finnes arenaer for toveis kommunikasjon. Enveiskommunikasjon er ikke lenger godt nok for en bedrift som ønsker å kommunisere med målgruppene.

Man kan til en viss grad være med på å påvirke hvordan andre skal oppfatte bedriften gjennom å bevisst bygge opp tolkningsrammer. Tolkningsrammer er perspektiv konstruert for å framheve visse aspekter på bekostning av andre.

Omdømme er viktig for en bedrift og bør arbeides med fra ledelsen. Gevinsten av et godt omdømme, er mange, også det å få tak i de beste hodene ved rekruttering.

Funnene mine viser at de fire bedriftene jeg har studert, er i en tidlig fase med arbeidet med å tenke strategisk på kommunikasjon. Kun en av bedriftene er i gang med en kommunikasjonsstrategi. I den grad det kommuniseres til utvalgte målgrupper og offentligheten, er kommunikasjonen i liten grad forankret i selskapenes overordnede

strategier. Eksempelvis ønsker alle bedriftene å hevde seg i både nasjonal og internasjonal konkurranse, mens omdømmearbeid foregår kun lokalt. På samme måte finner jeg at mens det i strategien framheves at man ønsker å ha den beste kompetansen, mens man i arbeidet med å kommunisere med målgrupper kun henvender seg bredt gjennom annonser i lokalavisa og på nav.no. Arenaer for toveis kommunikasjon er ikke prioritert eller det foreligger ingen egen strategi på hvem man vil kommunisere med eller hva man vil oppnå. Jeg ser kort på tolkningsrammer bedriftene trekker fram om seg selv, men finner ikke i mine funn at det arbeids strategisk med å etablere slike tolkningsrammer, verken i makroperspektiv (i media) eller i mikronivå (publikum). Sporadisk gjøres det mange gode enkelttiltak, men disse er ikke formalisert gjennom en strategisk plan.

Avslutningsvis kommer jeg med noen anbefalinger på grunnlag av teori på hvilke felt det med fordel kan arbeids bedre med framover for å bli mer synlig og tydelig i sin kommunikasjon med målgrupper og offentligheten.

Ønsket er at studiet kan ha overføringsverdi også for andre bedrifter, gjennom fokuset på relevant teori innen disse fagfeltene.

Rigmor Nygård Hansen 22.05.2015

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	i
Innholdsfortegnelse .....	iii
1 Innledning.....	1
1.1 Vivilheim.....	3
1.2 Caset Rana.....	4
1.3 Problemstilling .....	9
1.4 Avgrensning .....	11
2 Metode.....	11
2.1 Kvalitativ metode .....	12
2.2 Forskningsdesign.....	12
2.3 Dataanalyse .....	14
2.4 Spørsmålene .....	14
2.5 Begrepsordliste.....	16
3.0 Teori .....	17
3.1 Strategi .....	18
3.2 Kommunikasjon .....	20
3.3 Omdømme.....	22
3.4 Tolkningsrammer .....	24
3.5 Samarbeid.....	25
4 Funnene og analyse .....	25
4.1 Strategi .....	26
4.2 Oppsummering og konklusjon, strategi .....	36
4.3 FS 2 Samarbeid .....	43
4.4 Konklusjon strategi .....	45
4.5 FS 3 Arenaer for toveis kommunikasjon.....	47
4.6 Analyse.....	49
4.7 FS 4 Omdømme .....	53
4.8 Analyse av omdømmearbeidet .....	57
4.9 FS Hvilke tolkningsrammer finnes om industrien i Rana? .....	58
4.10 Analyse, tolkningsrammer .....	59
5 Konklusjon .....	59
5.1 Hva hemmer og hva fremmer?.....	62
5.2 Andre funn.....	65
5.3 Etterord.....	67
Litteratur.....	70

MBA Helgeland

Hva hemmer og hva fremmer rekruttering av personer med høyere utdanning til industribedrifter i Rana?

## 1 Innledning

Våren 2013 ble det gjennomført en undersøkelse (Vivilheims medlemsundersøkelse 2013) blant ungdom fra Helgeland som studerer utenbys, om hva de forbinder med næringslivet på Helgeland. Her er noen av svarene som kom inn:

*«Helgeland forbindes med jernverket, industri som ikke er i fremgang»*

*« ... industriparken virker ikke spesielt fremtidsrettet, skjønner ikke hvordan mange av bedriftene skal overleve med det høye lønnsnivået sammenlignet med andre land»*

*«Helgeland har alt for få jobber til personer med utdanning av høyere grad, og mulighetene mine der er derfor begrenset.»*

*«Muligheten for å jobbe internasjonalt bør økes, og flere kunnskapsintensive bedrifter bør etableres i Helgeland.»*

*«Helgeland som region sliter med å gjøre seg synlig for studenter.»*

*«Kan være at jeg ikke kjenner godt nok til næringslivet, men de er relativt dårlige på å vise utad hva de driver med, og om det er lønnsomt!»*

*«Litt uoversiktlig hvordan jobbmarkedet vil utvikle seg fremover, om Helgeland får noe nytte av olja.»*

*«Få jobber for oss som har høyere utdanning.»*

*«lite satsning på kommende store næringer, prøver å puste liv i utdaterte industrier. Norge er IKKE en industrinasjon med vår situasjon og kommer ikke til å bli det med det første.»*

Dette er alle utsagn fra helgelandsstudenter som studerer utenfor regionen da de i 2013 ble spurt om deres inntrykk av næringslivet på Helgeland og deres tanker om karrieremuligheter og bosetting i regionen. Det var nettopp disse utsagnene – blant mange flere – som ikke greide å slippe taket i meg og som derfor dukket opp som et tema jeg ønsket så skrive masteroppgave om. Ettersom industrien er og har vært viktig for Rana, har jeg lyst til å fokusere på denne bransjen når jeg går nærmere inn i problemstillingen. Og jeg vil se på hvordan noen av bedriftene i bransjen arbeider med å synliggjøre industrien som et attraktivt arbeidssted for personer med høyere utdanning.

Temaet er interessant av mange grunner. Er disse holdningene «typiske» for studenter? Er det sant at næringslivet på Helgeland sliter med å gjøre seg synlig for studenter? Er det sant at industrien er lite framtidsrettet? Er det sant at det er få jobber for folk med høyere utdanning? Og om det ikke er sant; hva kan vi gjøre for å bedre synliggjøre virkeligheten som er en helt annen den disse tilfeldige studentsitatene insinuerer?

Målet med oppgaven er å skaffe ny kunnskap om et område som er svært viktig for regionen. Målet er også å konkludere med hva som virker og hva som må gjøres mer av for at vi kan tiltrekke oss de gode hodene, for på den måten bidra med noen innspill som kan brukes i utviklingsarbeid.

Ettersom Mo i Rana er byen jeg bor i, og ettersom industrien her er hjertet i Rana-samfunnet, er det naturlig for meg å se nærmere på hvordan industrien selv arbeider med å bygge omdømme overfor studenter og andre som kan være aktuelle som arbeidstagere i industrien. Hva gjøres for å treffe denne målgruppen? Hvilke treffpunkter har man med aktuelle studenter? Hvordan bygges omdømmet til industrien som bransje mot ungdom som vokser opp? Og ettersom industrien har hatt flest arbeidsplasser for fagarbeidere; hva gjøres for å kommunisere ut at industrien trenger folk med høy kompetanse og ikke minst: at det finnes spennende karrieremuligheter i Rana-industrien? Er det en godt bevart hemmelighet eller når budskapet ut dit det skal, men drukner i informasjon fra tusenvis av aktører som er ute etter de beste hodene? Jeg vil knytte funnene mine mot teori om kommunikasjon og strategi.

I 2012 ble det utarbeidet en rapport av Kunnskapsparken Helgeland for Olje- og gassnettverk Helgeland (Rapport kompetanse og rekrutteringsbehov, Olje og gassnettverk Helgeland juli

2012) der det ble kartlagt behovet for rekruttering i årene 2012-2014. 30 % av bedriftene som svarte på undersøkelsen (39 bedrifter) svarte at de hadde sagt nei til oppdrag på grunn av mangel på personell. (Tre av bedriftene i min oppgave, er med i nettverket. To av dem svarte på undersøkelsen.)

## **1.1 Vivilheim**

Mitt engasjement for temaet kommer gjennom mitt arbeid som styreleder i foreningen VIVILHEIM, der næringslivet på Helgeland står sammen for å få ungdom som er ute og studerer, til å flytte heim igjen etter endt utdanning. Fokuset i foreninga er å synliggjøre karrieremulighetene som finnes i regionen og kommunisere den ut til riktig målgruppe gjennom de kanalene vi har til rådighet.

Jeg forundres over at ungene som vokser opp på Mo i Rana i dag, fortsatt vet lite om industriparken og omtaler den som Jernverket – et kvart århundre etter at staten sa fra seg eierskapet i AS Norsk jernverk og Mo industripark overtok driften.

Gjennom medlemsundersøkelsen i VIVILHEIM i 2013 og i møte med studentene, har jeg også latt meg forundre over at studentene vet så lite om industrien på Helgeland. Da blir det naturlig å spørre seg om hvilke strategier for omdømmebygging, markedsføring og kommunikasjon som ligger til grunn for rekrutterings- og omdømmearbeidet som gjøres. Jeg ønsker også å se på utenforliggende omstendigheter som kan virke inn på mulighetene til å vise fram Rana som et spennende sted å jobbe. Er det studentenes ansvar å sette seg mer inn i materien, eller er det bedriftene som må bli bedre på å kommunisere ut hvilke behov de har og hvilke karrieremuligheter som ligger i å arbeide i Mo Industripark?

Virkeligheten fra den tida Jernverket var på Mo og fram til i dag, har endret seg radikalt. Fra å være et subsidiert foretak med arbeidsplasser med lav status, består industriparken i dag av om lag 106 (juni 2014, [www.mip.no](http://www.mip.no)) større eller mindre bedrifter med både lokalt og internasjonal eierskap. Industrien på Helgeland, og da særlig Mo i Rana, har større omsetning i leverandørindustrien innen olje og gass, enn Hammerfest og omsetningen er forventet i doblett innen 2017. (Levert 2012)

## **1.2 Caset Rana**

Kulturlivet har begynt å bygge på imaget og gjøre industrien til noe attraktivt, noe vi kan være stolte av. De siste årene har det dukket opp festivaler som knytter seg til industrien og bygger stolthet omkring denne tilhørigheten. Smeltedigelen, Verket, Smelteverket og Rød snø. Den siste med referanser til snøen som var rød i Rana under jernverkstida. Krefter i samfunnet ønsker å snu det som har vært sett på som negativt og forbundet med lite status, til å bli noe Ranværingene kan være stolte. Dette bidrar til industrien omdømme, men uten av industrien selv er en motiverende eller utførende part.

### *Historikk*

«Den ensidige næringsstrukturen hadde gjort at unge menn lett kunne få arbeid uten særlig utdanning.» «I dette miljøet fikk ikke allmennfaglig skolegang og høyere utdanning den status den hadde i sammenlignbare steder. I 1986 hadde 13,2 ranværing utdanning på høghøskolenivå.» (Slottemo, 2007:533.) På samme tid var landsgjennomsnittet på 19,4 %.

Under omstillinga etter at jernverket ble lagt ned, ble det satset på å bedre utdanningsnivået i lokalsamfunnet. «Skolesatsinga skjedde hovedsakelig innenfor videregående skoler, i mindre grad i høyere utdanningsinstitusjoner.» (ibid).

Fraflytting, negativ befolkningsutvikling og subsidiert næringsliv har kanskje gjort noe med selvtilliten og våre tanker om hvem det kan være mulig å få til å arbeide for oss. Har dette selvbildet styrt arbeidet med rekruttering og gjort at vi ikke har tatt kontakt med målgrupper der vi finner de «beste hodene»?

### *Rana i dag*

Situasjonen på Helgeland er i dag endret. Folketallet stiger, omsetningen øker, investeringene er større enn noen gang tidligere. Veksttakten i Nord-Norge er raskere enn i resten av landet, for første gang i historien. (Index Nordland 2014).

25. november 2014 sendte Rana Utviklingsselskap ut denne pressemeldingen:

*”Veksten skyldes netto tilflytting av unge mennesker*



*Netto tilflytting av unge mennesker er avgjørende for å oppnå vekst. Helgeland trenger det sårt. De fleste kommunene i regionen har over lang tid sakkert mer og mer etter Norge i befolkningsutvikling, spesielt i gruppen 20-39 år.*

*Rana har nå vekst i antall barn. Riktignok en svak vekst, men dog vekst, både i førskole- og barneskolealder. Fødselstallene er lavere enn noen gang, men netto tilflytting av familier med små barn sikrer minst samme tilfang til grunnskolen i Rana som siste 5-årsperiode.*

*Rana har også vekst i aldersgruppen 20-29 år. Gruppen har vokst med 423 personer siste 4 år. I tillegg har aldersgruppen 30-34 år vokst med 104 personer siste fire år. I sum lover dette godt for at det er mulig å se for seg en økning i fødselstallene fremover. Dette er motsatt utvikling av det som gjelder de store barnekullene fra 1964-1973, de som nå er mellom 40 og 50 år. Her har kommunene en tredel færre innbyggere i disse aldersgruppene enn antallet som ble født i Rana i denne perioden.*

*Vekst gjennom netto tilflytting krever at det er arbeid å få – for begge kjønn. Mo i Rana har i dag et moderne og mangesidig arbeidsliv. Flere arbeidsplasser er viktigst dersom vi skal trekke til oss ungdom. Og kommunens mål er vekst. Videre utvikling av studietilbudet og vekst i antall heltidsstudenter på Campus Helgeland er også særdeles viktig. Til slutt vil vi nevne viktigheten av at Mo i Rana og regionen oppfattes som et attraktivt sted å flytte til og bosette seg i. For dagens unge mennesker har fritt valg i en åpen verden. Derfor må vi omgi oss med et omdømme som også virker tiltrekkende, både for arbeid og studier, på unge mennesker som ikke nødvendigvis har røtter her i regionen.”*

Veksten er stor i mange bransjer og behovet og etterspørselen etter høyere kompetanse er økende. Samtidig vet vi at Helgeland er en av regionene i landet der innbyggerne har lavest utdanning og der flest elever dropper ut av videregående skole. Teksten og tabellen under er hentet fra masteroppgaven til Trine Rimer «Heim te Helgeland», Universitetet i Tromsø 2012.

*«Utdanningsnivået i befolkningen og arbeidslivet blir ofte brukt som indikator på om et sted går bra eller ikke. Det kan ha sammenheng med at det pekes på at Norge er et høykostland, som har best vekstbetingelser innen kompetanseintensive næringer. Dermed vil regioner med største andel høyt utdannende over tid få en bedre vekst enn de med lavt utdanningsnivå, fordi det er mindre konkurranse fra utlandet på denne type jobber.» (Rimer, T, Heim te Helgeland 2012 sidetall*

## HØYERE UTDANNING 16 år og over

	2001	2011
Sum Helgeland	13,1 %	18,0 %
Sum Nordland	16,7 %	22,4 %
Sum hele landet	22,6 %	29,1 %

Fram til nå har det ikke vært lokale utdanningstilbud på Helgeland innen ingeniørfag, en kompetanse det opp gjennom tidene har vært stort behov for ettersom industri har vært hjørnesteinsbedrift i flere samfunn som Rana, Vefsn og Glomfjord. Etterspørselen etter ingeniører vil fortsette å øke i årene framover.

I Konjunkturbarometer Nord-Norge høst 2013 sidetall kan vi lese at bedriftene i Nord-Norge har problemer med å finne riktig kvalifisert arbeidskraft og mener dette bremser utviklingen. Lignende rapporter fra Helgeland bekrefter dette. (Horisont Helgeland 2012)

Rana-regionen har betydning i nasjonal målestokk med tanke på verdiskaping. Rekruttering er derfor viktigere enn noen gang. Når bedriftene melder om at de ville hatt flere ansatte dersom de hadde fått tak i riktig kompetanse, så vitner det om at rekrutteringsarbeidet har et potensiale, og at dette dreier seg om mer enn et problem for den enkelte bedrift, men kan være en utfordring og en brems for utviklingen av en region i vekst.

I Mo i Rana er industrien selve hjertet i byen. Innen i industriparken finnes det ca. 2014 (juni 2013, [www.mip.no](http://www.mip.no)) 2000 stillinger, og også utenfor industriparken finnes det industriarbeidsplasser. For hver industriarbeidsplass er det knyttet flere andre arbeidsplasser. Dette sier noe om hvor viktig industrien i Rana er. Selve industriparken ligger like ved byen, eller kanskje vi skal si i byen? Alle kjenner den fra utsiden, men på grunn av høye gjerder og port med vakthold er det mange som aldri har vært inne i selve parken eller på besøk i en av de over 100 bedriftene som ligger i parken. Mange innbyggere i Mo i Rana kaller fortsatt industriparken for Jernverket. Betyr det at kjennskapen til verdiskapningen og arbeidsområder inne i parken er mangelfull? Betyr det at bildet som finnes på byen og i omegn er foreldet eller i verste fall galt? Og hva i så fall en slik oppfatning å si for lysten til å arbeide i industrien i Mo industripark?

Det er disse tankene som har fått meg til å interessere meg for omdømmet til industrien i Rana. Med de verdiene som skapes der inne, er omsetningen ikke bare interessant i et lokalt perspektiv, men også i et større og nasjonalt perspektiv.

Vet folk her at leverandørindustrien til olje- gass sektoren på Helgeland, omsetter for mer mot enn i Hammerfest? Vet folk her at det forventes en dobling i omsetningen i leverandørindustrien til olje gass her de nærmeste tre årene? Vet folk at om lag 60 prosent av all eksport i Nord-Norge, eksporteres fra Helgeland? Jeg tror ikke dette er en godt nok kommunisert. I stedet ser vi at industrien omtales når det er snakk om støvproblemer og helseskader, rammebetingelser for industrien, gamle kraftavtaler som ikke får videreføres, og støy.

I kampen om de gode hodene, må kommunikasjon, profilering og tolkningsrammer settes på agendaen. Det er framtidsrettede historier som må fortelles. Resultater og mål må synliggjøres, det samme må man med mangfoldet av arbeidsplasser og arbeidsoppgaver i industrien. Muligheten for å gjøre karriere i internasjonale konsern og bygge viktige internasjonale nettverk. Og kanskje må andre enn menn over 50 ut i media for å fronte disse sakene. Fram til 2015 har det kun vært en kvinnelig administrerende direktør i Mo industripark. At industrien da får et bilde skapt av seg selv, som noe lite relevant for den oppvoksende generasjon er til stede.

Jeg ønsker å gå nærmere inn på denne problemstillingen, ettersom rekruttering er et svært viktig område med tanke på å utvikle Helgeland. Rekruttering er viktig for den enkelte bedrift, men også for hele samfunnet.

I NOU 2011:3 "Kompetansesarbeidsplasser – drivkraft for vekst i hele landet" kan vi lese dette i kapittel 5:

*"I en kunnskapsbasert økonomi blir næringer og sektorer stadig sterkere spesialisert, integrert og infiltrert i hverandre, og det er humankapitalen, og ikke naturressurser, fysisk kapital eller finanskapitalen som er den viktigste ressursen for økonomisk vekst og utvikling."*

*"I et overordnet perspektiv er det viktig at landets ressurser blir utnyttet på best mulig måte. Høy verdiskapning er avgjørende for opprettholdelsen av de norske velferdsordningene, og*

*det er viktig at vi får mest mulig ut av både arbeidskraft og kapital. Foretaks lokalisering handler i første rekke ikke om distriktene versus byene, men om Norge versus andre land. Det bør være et hovedmål at Norge skal være et attraktivt land for både bedrifter og arbeidstakere.”*

I rapporten går man inn i problemstillingen med sterk sentralisering, samtidig som behovet for å spre kompetansen i hele landet, som gjør at man ikke får utnyttet potensialet Norge har i verdiskapning. Utvalget mener det er mulig å påvirke de sterke sentraliseringskreftene. De påpeker også at dette handler om effektiv ressursutnyttelse, mer enn tradisjonell regional fordelingspolitikk og opprettholdelsen av et bosetningsmønster.

*” Virkemiddelinnnsatsen må imidlertid være betydelig for å få til dette. Utviklingen viser at dagens innsats verken er tilstrekkelig målrettet eller stor nok til at man kan ha håp om å endre den sterke sentraliseringstrenden som følger av kunnskapsøkonomien. Et høyt politisk ambisjonsnivå må md andre ord følges opp av en høy og målrettet virkemiddelinnnsats.”*

### *Arbeidsmarkedsregioner*

*”Landsdelen har behov for større og mer effektive arbeidsmarkedsregioner. For å opprettholde og styrke konkurranseevnen. I følge produktivitetskommisjonen er større og mer varierte arbeidsmarkedsregioner i Norge en nøkkel til økt produktivitetsvekst på lang sikt.”*

Manglende infrastruktur er et hinder for å utvide arbeidsmarkedsregionene i Nord-Norge. Forskere ved Transportøkonomisk institutt har beregnet effekten veiutbedringer vil ha på arbeidsmarkedsregionenes størrelse. Effekten måles i hvor mange flere som vil pendle når infrastrukturen blir bedre. I Nord-Norge er Helgelandskysten blant regionene som vil ha størst potensial til regionforstørring. Her vil pendlingen kunne øke med over 200 prosent ved en veioppgradering til 80 km/t.

(Konjunkturbarometer for Nord-Norge, vår 2015)

### 1.3 Problemstilling

Hva hemmer og hva fremmer rekruttering av personer med høyere utdanning til industrien i Rana?

Jeg ønsker å se på to felt som kan ha påvirkning på rekruttering: kommunikasjon og omdømmebygging.

Det er mange faktorer som spiller inn når folk skal søke seg jobb. Omdømme er en viktig faktor. Et godt omdømme har mange fordeler og kan bidra til å blant annet gi flere søkere til stillinger. Jeg vil undersøke hvordan bedriftene jobber med dette gjennom samarbeid og strategisk kommunikasjon. For skal et omdømme få utvikle seg og vokse, må det arbeides på en god måte for å spre dette budskapet.

*«Omdømme er omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid.» (Brønn og Ihlen 2012:14)*

*”Andre fordeler med å ha et godt omdømme, er at det kan gi mulighet til å prise produktene høyt, få lavere innkjøpspriser, rekruttere velkvalifisert personale, opparbeide kundelojalitet, tiltrekke seg investorer, styrke arbeidstokkens moral og lojalitet og oppnå positiv mediedekning.” (Brønn og Ihlen 2012:17)*

Jeg er interessert i å finne ut hvordan bedriftene bygger omdømmet sitt og om dette gjøres systematisk og strategisk, for eksempel gjennom bevisst valgte tolkningsrammer; rammer som organiserer og gir mening til informasjon. (Ihlen 2017) Jeg vil også se på om det finnes samarbeid mellom industribedriftene med tanke på omdømmebygging eller rekruttering, og hvilke tolkningsrammer de bevisst bygger opp rundt bedriften og bransjen.

Samarbeid mellom industribedrifter kan bidra til verdiskapning. Jeg ser på et begrep som ”Coopetition” som kan oversettes til samarbeid mellom konkurrenter. Dette blir mer og mer vanlig fordi man ser at det kan gevinster, også økonomisk. (Henriksen og Sørnes UiN-rapport 11/2012)

*”En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål.”* (Roos/Roos/Krogh 2010:12) Det er også viktig at en strategi er bygget på gode grunnlagsdata, som markedsundersøkelser, kundeanalyser etc.

Jeg ser på kommunikasjonsstrategi. Altså hvordan kommunikasjon mot utvalgte målgrupper planlegges og gjennomføres. Og hvordan denne kommunikasjonen brukes som et virkemiddel til å nå virksomhetens visjon og overordnede mål. Kommunikasjonsstrategien skal bringe bedriften fra en nå-situasjon til en ønsket situasjon. ([www.kommunikasjon.no](http://www.kommunikasjon.no))

Med utgangspunkt i dette spørsmålet ønsker jeg å studere den langsiktige strategiske planleggingen av omdømmearbeid, kommunikasjonsarbeid og aktivitetene som er knyttet til.

Det overordnede forskningsspørsmålet ble deretter brutt ned i fem delspørsmål, som gjør at jeg vil komme nærmere inn i problemstillingen med å kartlegge hva som hemmer og hva som fremmer rekruttering av personer med høyere utdanning til industrien i Rana.

- I hvilken grad er kommunikasjonsarbeidet strategisk?
- Finnes det samarbeid for å fremme industrien som en spennende arbeidsplass?
- Finnes det arenaer for toveis kommunikasjon?
- Hvordan arbeides det med å bygge omdømme?
- Finnes det bevisst skapte tolkningsrammer om industrien i Rana?
- Legges det opp til arenaer med toveis kommunikasjon?

Disse spørsmålene mener jeg vil gi et oversiktlig bilde av kommunikasjonsarbeidet som gjøres mot aktuelle målgrupper. Det vil gi svar på hvordan det arbeides i de aktuelle bedriftene og om det arbeides riktig og nok. For å nå virksomhetenes visjon og overordnede mål, er kommunikasjon utvilsomt et strategisk virkemiddel som kan bidra i den retning.

Jeg ønsker at mitt bidrag gjennom denne analysen, skal være en oversikt over nåsituasjonen i de fire bedriftene jeg har valgt å forske på og gjennom teori belyse områder der arbeidet som gjøres i bedriftene kan utvikles og bedres.

Gjennom å jobbe med disse fire utvalgte bedriftene for å skaffe meg bakgrunnsmateriale, har jeg koblet teori fra strategi og kommunikasjonsfaget hovedsakelig, for å vise hva man kan

oppnå ved å jobbe strategisk med kommunikasjonsarbeidet, for å nå målene i bedriftenes overordnede strategi. Gjennom dette arbeidet håper jeg å bidra til teorifeltet rundt denne tematikken. Problemstillingen vil være aktuelle i mange bransjer, og teorien kan lett overføres til andre områder.

## **1.4 Avgrensning**

Det er mange fagfelt og begreper det kunne vært interessant å trekke inn i denne oppgaven for å belyse problemstillingen fra så mange sider som mulig, men jeg har valgt å holde meg til to fagfelt: Strategi og kommunikasjon. Innen kommunikasjon kommer jeg til å se nærmere på begrepet omdømme som er sterkt knyttet til kommunikasjon. Enhver ekstern kommunikasjon bør være godt forankret internt, men jeg har valgt å kun konsentrere meg om det eksterne kommunikasjonen i denne oppgaven.

## **2 Metode**

Metode kommer av det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Metode er en måte å gå frem på for å samle inn empiri. Metoden blir et hjelpemiddel til å samle inn «virkeligheten.» (Jacobsen 2013:24)

Metode er en fremgangsmåte for innsamling og behandling av ulike typer data, eller empiri. Formålet med metodebruken er å besvare problemstillingen, skaffe dataen/empirien vi trenger for å finne gode svar. Metodebruk skal sikre validitet og reliabilitet. Det betyr at empirien må være gyldig og relevant, og den må være pålitelig og troverdig. (Jacobsen 2005:19)

Validitet er gyldighet, at empirien jeg samler inn bidrar til å besvare problemstillingen, og at vi faktisk måler det vi ønsker å måle, at det oppfattes som relevant og at det vi måler hos noen få, også kan gjelde for flere. Reliabilitet er pålitelighet – at dataene jeg samler inn er påvirket av måten innsamlingen gjennomføres på. Målet er høy validitet og høy reliabilitet.

Jeg har benyttet meg utelukkende av primærdata i forskningen.

Metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten, og ikke minst hvordan vi skal analysere denne informasjonen, slik at den gir ny innsikt. Tolking er en sentralt. (Jakobsen, 2005:62-63)

## **2.1 Kvalitativ metode**

Kvalitativ metode handler om å undersøke og forstå egenskaper ved sosiale fenomener ved å gå i dybden en eller få enheter. Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mer utfyllende kunnskap om fenomenet. Det er grunnene til at jeg vil benytte kvalitativ metode i denne oppgaven. Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange forskjellige måter. Jeg har valgt dybdeintervju med personer fra ledelsen i fire industribedrifter i Mo i Rana for å finne ut mer om hvordan de arbeider for å kommunisere mot målgrupper de ønsker å rekruttere fra.

Fra tre av bedriftene har jeg fått tilgang til helt og delvis selskapenes strategiske dokumenter. Omfang og detaljgrad i disse er ulike, og dermed også grunnlaget mitt for å vurdere arbeidet som gjøres opp mot strategien.

## **2.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesignet er en overordnet plan for oppgaven. Kriteriene for valg av forskningsdesign er først og fremst tidsperioden man har å forholde seg til, hva slags data man skal finne, og hva man skal undersøke eller teste.

Kvalitativ forskning kan gjennomføres på mange måter. Transparens er derfor et viktig krav til rapporteringen av kvalitative forskningsresultater.

Jeg velger en induktiv tilnærming, og beveger meg fra empiri til teori. Noe som betyr at jeg går inn i problemstillingen ved å nærme meg empirien først og samler inn informasjon, som jeg siden kategoriserer og kobler til aktuell teori.

Jeg har valgt et intensivt design på oppgaven. Jeg ønsker å gå i dybden på de bedriftene jeg forsker på for å kunne si noe om så mange nyanser som mulig innen det feltet jeg velger å forske på. Interessen min går likevel utover det som skjer i en bedrift. Jeg har samlet fire av de store bedriftene i Mo industripark (MIP) for på denne måten kunne si noe om rekruttering i industrien som kanskje har betydning for flere i industriparken enn de bedriftene jeg velger å intervju. Disse fire bedriftene har til sammen ca. 600 ansatte (Varierer med oppdragsmengde) og kan derfor tenkes å ha betydning for hvordan industriparken oppfattes utenfra. Det totale antallet ansatte i MIP er om lag 2000 og 106 ulike bedrifter.



Forskningsdesignet for oppgaven er både eksplorativt og deskriptivt. Eksplorativt fordi jeg vil undersøke et tema vi, så vidt jeg vet, ikke har stor empirisk kunnskap om fra før. I alle fall ikke for bransjen sett under ett i Rana. Deskriptivt fordi jeg vil beskrive hvordan situasjonen er i dag og på det grunnlag undersøke hvilke faktorer som hemmer og hvilke faktorer som fremmer rekruttering av personer med høyere utdanning innen industrien i Rana.

Jeg ønsker å utarbeide en beskrivelse av omdømme og rekrutteringsarbeidet fire av de store industribedriftene i Mo Industripark utfører på et gitt tidspunkt (2014-2015), med fokus på strategisk og langsiktighet arbeid. Jeg vil finne ut hva hver enkelt bedrift gjør og hva som gjøres av bransjen, overordnet for industrien i Rana.

Jeg kommer til å arbeide empiridrevet, men å ha et klart bilde av hva jeg skal se på i etterkant av teori for å kunne sammenstille svar og se etter bilder som tegner seg, trender, bølger etc. Jeg kommer til å starte med å samle inn data. For å strukturere dette og for å finne sammenhenger og få oversikt, kommer jeg til å sette dataene inn i en teoretisk ramme.

Betegnelsen case kommer fra det latinske ordet casus og understreker betydningen av det enkelte tilfelle. Terminologien vektlegger derfor at det dreier seg om ett eller noen få tilfelles som gjøres til gjenstand for inngående studier. (Jacobsen og Andersen 2013)

En caseundersøkelse kan bestå av flere case. I denne oppgaven er det valgt å undersøke fire case. Grunnen er at jeg ønsker å få en oversikt over arbeidet de store bedrifter gjør for å kommunisere til målgruppene de ønsker å rekruttere, at industrien er et spennende arbeidssted. Disse bedriftene har på grunn av størrelsen mulighet til å sette standarden for «industrien i Rana» og som kan påvirke omdømme for industrien som helhet.

Dataene baserer seg på informasjon fra informanter som alle sitter i ledelsen i de fire bedriftene jeg har konsentrert meg om. Ved bruk av en casestudie og kvalitativ metode kan dataene knyttes direkte mot mine fire case, og som forsker har jeg muligheten til å få en dybdekunnskap jobben som gjøres innen disse bedriftene. Ulempen ved så få caser, er at dataene kan vurderes som for avgrenset og spesielle til å skape grunnlag for generalisering og overførbarhet til andre bedrifter. Analytisk generalisering gjør likevel overføring mulig ved at mine data analyseres i forhold til etablert teori innen omdømmebygging og strategi.

I hovedsak benytter jeg meg av primærdata.

### **2.3 Dataanalyse**

Å analysere data dreier seg om å tolke, evaluere og systematisere informasjon. Å tolke resultatene av en undersøkelse innebærer å reflektere over dataens meningsinnhold.

Helt objektiv er det umulig å være, ettersom forskeren alltid er deltaker i den delen av virkeligheten som studeres.

Jeg har i intervjuene spurt etter tiltak og langsiktige planer for rekruttering, men ikke selv styrt samtalen mot begrepene omdømmebygging, kommunikasjon og strategi, men lattintervjuobjektene selv styre samtalen ut fra spørsmålene. Jeg har tatt opp intervjuene og transkribert dem i etterkant.

#### *Analyseprosessen*

Forskningen skal ikke være komparativ, det er ikke meningen å sammenligne bedriftene og sette dem opp mot hverandre som gode og dårlige eksempler. Målet er å finne ut og beskrive hva som gjøres og hvor det er mulig å bli bedre som bransje og å finne/peke på muligheter for samarbeid for å løfte omdømmet til det å jobbe i industrien.

Tverrsnittstudie av omdømme/markedsarbeidet som gjøres i fire bedrifter i Mo industripark.

På grunnlag av datamaterialet jeg finner, vil jeg kategorisere funnene for lettere å kunne systematisere dem. Jeg har fem kategorier jeg ønsket å se nærmere på: strategisk arbeid, omdømme, arenaer for toveis kommunikasjon med målgruppen, tolkningsrammer og samarbeid jf. forskningsspørsmålene. Funnene har jeg så vurdert opp mot teori innen disse kategoriene og fagfeltene, og på det grunnlag vurdert om arbeidet som gjøres innen rekruttering er hemmende eller fremmende for rekruttere personer med høyere utdanning til industribedrifter i Rana.

### **2.4 Spørsmålene**

Alle informantene fikk tilsendt disse spørsmålene i forkant av intervjuet, men ble oppfordret til å føye på mer og prate fritt dersom de mente det var mer å fortelle om rekrutteringsarbeidet.

Spørsmål i intervjuene:

- Hvilke tiltak gjøres i dag i forbindelse med rekruttering?
- Hvilke langsiktige planer ligger bak valg av rekrutteringstiltak?
- Hvilke tiltak gjøres for å vise bedriften fram som en attraktiv arbeidsplass?
- Hvilke langsiktige planer har bedriften for å synliggjøre bedriften som et attraktivt arbeidssted?
- Hvilke kanaler brukes til å nå ut til målgruppene?
- Hvilke langsiktige planer ligger bak valgene av kanaler?
- Hvilke treffpunkter har man med potensielle ansatte?
- Hvilke planer ligger bak valg av kommunikasjon ut mot potensielle ansatte?
- Hvilke faktorer av innenfor og utenforliggende karakter kan bidra til å synliggjøre industrien som bransje som et attraktivt arbeidssted??
- Finnes det eksempler på samarbeid i industribransjen i Rana med tanke på å synliggjøre industrien som bransje som et attraktivt arbeidssted?

Intervjuene ble gjort mellom desember 2014 og februar 2015. Alle informantene sitter i ledelsen. Intervjuene ble gjort ute i bedriftene og tok mellom 35 og 90 minutter. Vi ble i liten grad avbrutt.

Jeg har valgt å få med meg fire industribedrifter ettersom disse er store og betydningsfulle aktører i parken og som på den måten har større mulighet og ressurser til å jobbe målrettet, strategisk og langsiktig enn mindre og yngre bedrifter. Jeg mener også at disse bedriftene kan gi nyttige innspill og læring som kan overføres til andre bedrifter. Ved å jobbe med flere ulike bedrifter vil jeg kunne danne meg et bilde av hvordan mange av de som rekrutteres møter industrien i Rana. Jeg ønsker å ha så mange at det kan gi grunnlag for å trekke noen slutninger om industrien generelt i Rana, men jeg ønsker ikke så mange bedrifter at jeg ikke kan gå i dybden på dem. Målet er å sitte med grundig og dyp info om omdømmebygging og kommunikasjon ut mot potensielle arbeidstakere.

Ettersom flere av bedriftene ønsker at utdrag fra strategidokumentene ikke skal offentliggjøres, har jeg valgt å anonymisere bedriftene.

Jeg har dybdeintervjuet informanter fra ledelsen for å skaffe meg grundig innsyn i arbeidet som gjøres og ikke minst om arbeidet er godt forankret i ledelsen og i bedriftenes strategier. Jeg ønsker tilgang til strategiene og aktivitetsoversikt. Der ønsker jeg særlig å se på forretningsideen, verdiene og visjonen til bedriftene, og knytte den opp til rekrutteringsarbeidet som gjøres, der dette er mulig.

Funnene jeg er ute etter, er ikke enkelttilfeller eller aktiviteter. Jeg er ute etter den langsiktige tenkningen og planleggingen som ligger bak omdømmearbeidet med tanke på rekruttering av personer med høyere utdanning.

Hos den ene bedriften bedrift 4, fikk jeg ikke tilgang til strategiske dokumenter.

### *Utfordringer*

Et større utvalg av bedrifter ville kunne gitt meg et bedre bilde på hvordan situasjonen er i industrien generelt, men jeg valgte disse fire bedriftene fordi de gjennom størrelse og behov for kompetanse på høyere nivå, er interessante caser.

En kvantitativ undersøkelse av tolkningsrammer kunne gitt meg et bredere utvalg av eksisterende tolkningsrammer, men mitt ønske med denne oppgaven er ikke å belyse alle tolkningsrammene som finnes, men gi et eksempel på at tolkningsrammer finnes, enten man arbeider bevisst med å feste dem i folks bevissthet, eller man ikke gjør det.

## **2.5 Begrepsordliste**

**Strategisk kommunikasjon-** Å arbeide strategisk med kommunikasjon betyr å bruke kommunikasjon som virkemiddel for å nå virksomhetens visjon og overordnede mål.

[www.kommunikasjon.no](http://www.kommunikasjon.no)

**Strategi** – En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål. (Roos, von Krogh, Roos 2012:12)

**Omdømme-** «Omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid.» (Ihlen og Brønn 2013:14)

**Tolkningsramme-** «...tolkningsrammer kan forstås som perspektiver som aktører anlegger uten å å tenke over det, men de kan også være uttrykk for eksplisitte og strategiske valg aktører foretar.» (Ihlen, 2007:23)

**Coopetition** – ”begrepet coopetition har blitt lansert for å forklare strategiske relasjoner mellom samarbeidende og konkurrerende aktører i ulike former.” Begrepet coopetition brukes om der ulike aktører både samarbeider og konkurrerer med hverandre. (UiN-rapport 11/2012, Henriksen, Sørnes)

### 3.0 Teori

I oppgaven min spør jeg hva som hemmer og hva som fremmer rekruttering av personer med høyere utdanning til et utvalg industribedrifter i Mo i Rana. Dette vil jeg undersøke med utgangspunkt i fagfeltene strategi og kommunikasjon.

For å kunne drøfte problemstillingen, er det viktig å se begrepene i en større teoretisk sammenheng. Det innebærer et innblikk i begrepene omdømme, kommunikasjon, samarbeid, tolkningsramme og strategi. Det er først når dette overordnede teoretiske bildet er klargjort, det er mulig å gå dypere inn i kjernen av problemstillingen og se hvilke muligheter og utfordringer som er knyttet til fenomenet.

I teoripresentasjonen fokuserer jeg kort på relevant teori om omdømmebygging, kommunikasjon og strategi, tolkningsrammer og samarbeid, men hovedtyngden av teori kommer jeg til å presentere i tilknytning til funnene, i tråd med valget av induktiv metode.

Jeg ønsker å lete etter langsiktige strategier som ligger bak arbeidet med å synliggjøre bedriften som en attraktiv og spennende sted å gjøre karriere. Da drar jeg inn strategifaget, der jeg vil se nærmere på strategiens forankring i ledelsen og i organisasjonen og i bedriftens strategi.

### 3.1 Strategi

Strategi er ikke et entydig og generelt begrep (Roos et al 2010:12) og det er derfor viktig å skille mellom strategi som begrep og som konsept. Praktikere og teoretiskere bruker begrepet forskjellig. Dette er definisjonen jeg har i bunnen:

*”En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål.”* (Roos et al 2010:12)

Nettopp det med klare mål er noe jeg kommer til å fokusere på. En plan uten et klart forankret mål har mindre verdi enn en strategi der målene er klart definert og mulig å vurdere og evaluere underveis og mot slutten av planperioden. Uten klare mål, er det vanskelig å evaluere strategiarbeidet og vanskelig å si om man har lykket eller ikke og ikke minst vanskelig å vurdere hva som har fungert bra og hva som kan bedres. Strategi har i motsetning til taktikk et lengre tidsperspektiv.

Foruten målbarhet, er en faktor som langsiktighet viktig fokusområde for meg i arbeidet med å finne fremmende og hemmende faktorer i arbeidet med å profilere industrien i Rana som et spennende karrierealternativ. Så strategi må være mer enn retningsvalg og nedslagsfelt, det må også inneholde målbare mål og langsiktighet. På den måten kan man utvikle kommunikasjonsarbeidet og justere retning for hele tida å jobbe rett.

Roos et al (2005:12) henviser til en definisjon av Johnson, Scholes og Whittington, som har skrevet den anerkjente boka Exploring Corporate Strategy.

*”Strategi en en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.”*

Mitt ønske er å møte tiltak og planer med respekt og ikke tolke dem inn i en snever teoretisk forståelse av riktig og galt, men å bruke teorien som et bakteppe for å tolke funnene, for å systematisere og for å beskrive på en måte som kan være verdifull for bedriftene jeg forsker i. Med forankring i teorien vil jeg også kunne si noe om hva som fungerer etter intensjonen til

bedriften og hva som kunne blitt gjort bedre. Teorien kan også åpne for å komme med forslag til endringer som kan bedre omdømmearbeidet.

*“En virksomhet trenger en overordnet strategi, delstrategier for bestemte deler av virksomheten og tiltaksplaner for alle tiltak av en viss størrelse.” (Ferguson 1999) Ihlen 2013:41)*

*Formålet på et lavere nivå er å bidra til å nå målsetningen i den overordnede strategien. (Ihlen 2013:41)*

Sammen med definisjonen av strategi, sier strategihjulet noe om hva som er viktig når man jobber strategisk. Langsiktighet, målbarhet og evaluering/justering..

Strategihjulet der siste fase innleder en ny runde går igjen i flere varianter.



*Bildet viser en sirkulær modell der ethvert nivå, etterfølges av det neste, og der evaluering og analyse er naturlige i prosessen med å planlegge og iverksette strategier.*

## 3.2 Kommunikasjon

*“Samtidig er det klart at litteraturen om strategi og ledelse tar lett på kommunikasjonens betydning, og det på tross av at kommunikasjon nettopp haren sentral rolle når en virksomhet for eksempel skal møte markedets behov og tilfredsstillende interessentenes forventninger” (Ihlen 2013:41)*

Hvorfor er dette viktig?

*Fordi «Virksomheter som legger vekt på fortolkning har større sjanse for å lykkes. Dette peker igjen på at kommunikasjon har en sentral betydning for strategiarbeid.»*

*(Moss 6 Warnaby, 1997 i Ihlen 2013:42)*

Det er et stadig tilbakevendende behov for å legitimere kommunikasjonsfunksjonen og dens budsjetter opp mot “hardere” funksjoner i virksomhetene. Hva er return on investment (ROI) for PR? Konklusjonene er gjerne at det ikke er mulig å bruke slike økonomiske termer for å fange inn komplekse kommunikasjonsprosesser.. (van Ruler, Vercic, 2008; Watson og Zerfass 2011 i Ihlen 2013:43)

### *Strategisk kommunikasjon*

*”Å arbeide strategisk med kommunikasjon betyr å bruke kommunikasjon som virkemiddel for å nå virksomhetens visjon og overordnede mål. Kommunikasjonsstrategien skal bringe oss fra nå-situasjonen til en ønsket situasjon. Da må du være i stand til å beskrive nå-situasjonen og den ønskede situasjon. Skal du oppnå ønsket situasjon, må vi analysere og beskrive både nå-situasjonen og forventet utvikling hos (de viktigste) interessentene i strategiperioden. Hvis beskrivelsen av ønsket situasjon ikke bare skal bli ren ønsketenkning, må det til en velfundert oppfatning av hvordan virksomhetens omverden vil bli.*

*Informasjon og kommunikasjon brukt strategisk, handler om å undersøke og analysere virksomhetens relasjoner til interne og eksterne grupper. Hensikten er å finne fram til problemer og muligheter som enten hindrer eller styrker at virksomheten kan nå sine mål. En kommunikasjonsstrategi kan ikke henge i løse luften og leve sitt eget liv. Den er en del av virksomhetens helhetlige, overordnede strategi. Kommunikasjonsmålene skal bidra til å nå virksomhetens hovedmål.*



*En kommunikasjonsstrategi skal vise hvordan virksomheten kan bruke kommunikasjon for å nå sine mål over en tidsperiode og komme nærmere sin visjon.*

*Da må vi bl.a. ta utgangspunkt i:*

- *Virksomhetens misjon, visjon og overordnede mål*
- *Virksomhetens oppgaver, tjenester produkter*
- *De individer, grupper, organisasjoner og virksomheter disse målene og oppgavene er rettet mot*

*Ta hensyn til at kommunikasjon bare er ett av flere virkemidler som kan tas i bruk for å nå virksomhetens mål. Noen ganger kan kommunikasjon brukes som et virkemiddel alene for å nå mål. Som oftest må det brukes sammen med andre virkemidler.*

*Ikke sjelden brukes informasjon for å gjøre oppmerksom på andre virkemidler som er de som egentlig «virker». Det kan være i denne sammenhengen arrangement, magasiner, nettsider, møter etc.»*

Utdraget er hentet fra [www.kommunikasjonsforeningen.no](http://www.kommunikasjonsforeningen.no) Norsk kommunikasjonsforening er landets største faglige interesseorganisasjon for kommunikasjonsmedarbeidere. Foreningen har over 4000 medlemmer fra hele landet i privat og offentlig sektor.

Kommunikasjonsforeningens hovedoppgave er å styrke kommunikasjonsfaget og fremme profesjonell og etisk forsvarlig kommunikasjon.

Uten strategisk forståelse er det vanskelig å utarbeide en god kommunikasjonsplan. En strategisk kommunikasjonsplan skal være linket opp mot selskapets strategi og være et strategisk virkemiddel for å nå selskapets mål. En kommunikasjonsplan skal ikke stå alene, da er det lite verdt. Den skal bidra til å nå målene i selskapets målsetning gjennom en rekke planlagte tiltak, basert på analyser. En strategisk kommunikasjonsplan skal bidra til å nå målene i virksomhetens strategi og bygge på de verdiene bedriften har, de målene bedriften skal nå.

Kommunikasjonsfaget ønsker jeg å trekke inn ettersom dette faget gir modeller som retter seg mot offentligheten og inkluderer omdømmebygging og mediestrategi – noe som er viktige brikker i arbeidet med å synliggjøre bedriften og bransjen. Jeg ønsker å se på nærmere på

kommunikasjonsstrategier og kommunikasjonsplattformer – om disse finnes og hvor godt forankret de er og i hvilken grad de er knyttet til verdier og om de fungerer som rettesnor i arbeidet.

### **3.3 Omdømme**

Et sentralt begrep i oppgaven min er omdømmebygging. Omdømmebygging er et eget fagområde, der jeg vil hente informasjon for å definere tydelig hva det er jeg er ute etter å finne i oppgaven. Ihlen og Brønn er sentrale forskere i dette fagfeltet og jeg vil bruke boka deres Åpen eller innadvendt omdømmebygging.

Omdømmet: *”omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid.”* (Ihlen og Brønn 2013:14)

Å ha et godt omdømme, har betydning på flere felt:

*«Andre fordeler med å ha et godt omdømme er at det kan gi mulighet til å prise produktene høyt, få lavere innkjøpspriser, rekruttere velkvalifisert personale, opparbeide kundelojalitet, tiltrekke seg investorer, styrke arbeidsstokkens moral og lojalitet og oppnå positiv mediedekning.»* (Brønn og Ihlen 2012:17)

*«Betydningen av å ha en sterk merkevare og et godt omdømme, sies å øke når publikum må fatte beslutninger basert på informasjon som er kompleks og motsetningsfylt eller mangelfull.»* (Brønn og Ihlen 2012:19)

Nødvendig at organisasjoner når ut til sine interessegrupper gjennom en kommunikasjonsstrategi som mest mulig fremmer dialog.

I oppgaven tar jeg ikke for meg internkommunikasjon, men vil likevel ta med meg at det som kommuniseres utad, må være forankret innad, eller kommer man ingen vei. Dersom en bedrift framhever miljøkompetanse utad, og de ansatte forteller noe annet, vil ikke budskapet være forankret og dermed ikke verdt noe. En kommunikasjonsstrategi må være forankret internt, ellers har den ingen hensikt. Derfor handler ikke omdømmearbeid og kommunikasjon ikke

bare om det man sier, men om grunnleggende endring av virksomheten når det gjelder både verdier og atferd. (Davies med flere 2003 i Brønn 2012:14)

### *Kommunikasjonsmodeller*

Grunig og Hunt har utviklet fire kommunikasjonsmodeller som har dominert diskusjonen om kommunikasjon: Propagandamodellen, informasjonsmodellen, toveis assymetrisk og toveis symmetrisk. Fullt

Propagandamodellen: skape oppmerksomhet og interesse. I denne modellen er det ikke så viktig å komme med hele sannheten. Ubalanse i interesserelasjonen og manglende interesse for den andre partens perspektiver er ofte iboende trekk ved enveiskommunikasjon. Denne modellen viser manglende respekt for interessentgruppene. (Brønn og Ihlen 2012:188)

Informasjonsmodellen: mål å yte informasjon – mest mulig ærlig, nøyaktig og nyttig informasjon. Ofte enveisstyrt fra organisasjonen til interessentene, og dermed er den ofte ikke så nøytral som navnet på modellen gir inntrykk av. Enveisbasert og , overføringsbasert kommunikasjonsform hvor organisasjonen informerer uten å involvere interessentene.

Toveis assymetrisk kommunikasjon: her har man analysert interessentene grundig for å bruke i overtalelsesretorikk for å nå egne og ikke nødvendigvis interessentes ønskede mål. Denne typen kan derfor bidra til å svekke organisasjonen.

Toveis symmetrisk kommunikasjon er den modellen som oftest forbindes med å bygge tillit. Den er basert på dialog og forutsetter at organisasjonen ved å være tilgjengelig for sine interessenters meninger er villig til å endre på sin egen atferd.

*”Til tross for at disse modellen fortsatt finnes i mange lærebøker om kommunikasjon, er de enkle og gir et lineært og passivt syn på kommunikasjonsprosessen. De illustrerer ikke kommunikasjonens kompliserte struktur, at den endres over tid og også påvirkes av mange utenforliggende faktorer.”* (Brønn og Ihlen 2012:190)

I teorien finnes understrekes betydningen av å ha en kommunikasjon som er toveis.

*”...dialog kan lette organisasjonens med å samkjøre sin egen oppfatning av seg selv med interessentenes oppfatning, og at dette gir organisasjonen et godt grunnlag for å utvikle en kommunikasjonsstrategi.” (Brønn/Ihlen 2012:191)*

*”Gjennom dialog blir organisasjonen oppmerksom på hvilke oppfatninger som råder om den. Jo mindre korrekt oppfatningen er, desto mer ineffektiv vil kommunikasjonen være.” (Brønn/Ihlen 2012:191)*

*”I verste fall kan en kommunikasjonsstrategi bygget på dårlig premiss, bidra til å underbygge interessentes allerede negative image av organisasjonen. Dette gjør kommunikasjonslederens videre arbeid vanskelig. Derfor er det absolutt nødvendig at organisasjonen når ut til sine interessegrupper gjennom en kommunikasjonsstrategi som mest mulig fremmer dialog.” (Brønn/Ihlen 2012:191)*

### **3.4 Tolkingsrammer**

*”Internasjonal forskning har i større grad blitt opptatt av påvirkningsarbeidet som utføres av kildene og hvordan de prøver å få gjennomslag for sine tolkningsrammer.” (Ihlen 2007:23)*

*«Felles for de fleste studier er at de ser på tolkningsrammer som noe som gir kontekst og promoverer en bestemt tolkning av et fenomen. Rammer organiserer og gir mening til informasjon.» (Ihlen 2007:24)*

*«...tolkningsrammer kan forstås som perspektiver som aktører anlegger uten å å tenke over det, men de kan også være uttrykk for eksplisitte og strategiske valg aktører foretar.» (Ihlen, 2007:23)*

Blir slike tolkningsrammer brukt bevisst, kan de utgjøre definisjonsmakt.

*”Det å konstruere tolkningsrammer, er å konstruere perspektiv og dermed velge å utheve og framheve visse aspekter på bekostning av andre”. (Ihlen 2007:31)*

Tolkningsrammer har betydning for en organisasjons omdømme, ettersom de har betydning for hvilket bilde folk danner seg av organisasjonen.

Tolkningsrammer kan finnes på ulike nivåer. Mikronivå, hvordan saker presenteres for publikum. Makronivå er hvordan informasjon presenteres for media. (Ihlen 2007:24/ Scheufele, 1999) I min oppgave ønsker jeg først og fremst å se på om og hvordan slike tolkningsrammer bygges bevisst eller ha fått vokse fram ubevisst. Arbeides det aktivt for å konstruere slike rammer i industribedrifter i Rana, eller finnes slike rammer ubevisst.

### **3.5 Samarbeid**

I rapporten ”Analyse av samfunnsøkonomiske konsekvenser av infrastruktur i Norskehavet (UiN-rapport 11/2012, Henriksen, Sørnes) vises det til et nytt begrep for samarbeid i nærings- og samfunnsliv, der konkurranse, konstant endring og uventede hendelser, har det vært vanlig å se på motsetningen mellom konkurranse og samarbeid.

”I den senere tid har man imidlertid kommet til at dette bildet er for unyansert, og begrepet cooptition har blitt lansert for å forklare strategiske relasjoner mellom samarbeidende og konkurrerende aktører i ulike former.” Begrepet cooptition brukes om der ulike aktører både samarbeider og konkurrerer med hverandre.

*”Den overordnede målsettingen er å bidra til verdiskaping hos alle parter, og skape en positiv gjensidig avhengighet, der en stor seier for fellesskapet har større verdi enn flere små seiere for enkeltaktører, - selv om uttellingen ved å stå alene i teorien kunne vært større på kort sikt, men da på bekostning av fellesskapet.”*(Henriksen og Sørnes UiN-rapport 11/2012:8)

Forskning viser at en slik samarbeidsform gir økt verdiskaping for alle medvirkende parter over tid. Dette gir opphavet til en ny strategisk tenkning som i litteraturen benevnes som ”coopetive” verdiskaping.”

## **4 Funnene og analyse**

I dette kapitlet vil jeg gå gjennom funnene. Jeg har sortert underkapitlene etter fagfeltene strategi, samarbeid, omdømme, toveis kommunikasjon og tolkningsrammer, og oppsummerer

hvert underkapittel, kobler til teori og analyserer funnene opp mot teorien. Dette vil gi et utgangspunkt for å konkludere til sist om hva som opp mot relevant teori, hemmer og hva som fremmer rekruttering av personer med høyere utdanning til industribedrifter i Rana.

## **4.1 Strategi**

Jeg ønsker gjennom spørsmålene og intervjuene mine å finne ut hva bedriftene vektlegger i arbeidet med å få tak i riktig kompetanse gjennom å sette søkelys på hvordan de jobber med å kommunisere dette ut, til hvilke målgrupper og i hvilken grad dette gjøres planmessig og på en måte som gjør det mulig å sette seg klare mål, evaluere og bedre måten man jobber på. Altså strategisk kommunikasjon. Forutsatt at strategisk arbeid sikrer kvalitet og mulighet til å være i forkant av rekrutteringsbehovene, og på den måten er en indikasjon på noe som fremmer rekruttering jf. Teorikapitlet.

### *FS1 I hvilken grad er kommunikasjonsarbeidet strategisk?*

Under dette forskningsspørsmålet vil jeg se om det finnes planmessighet i arbeidet med å synliggjøre bedriftene og bransjen som et attraktivt sted å arbeide. Jeg vil se om det en eventuell kommunikasjonsstrategi er koblet til selskapets overordnede strategi, slik at kommunikasjonsstrategien skal bidra til å nå målene i den overbyggende strategien for selskapet. Jeg vil se på prioriteringer av målgrupper og tiltak, og på målsettinger og evaluering av arbeidet.

### *Bedrift 1*

Bedrift 1 sier rett ut at de ikke har noen strategi i forhold til rekruttering. Rekruttering er noe hver enkelt avdelingsleder har ansvar for. Rekruttering blir ansett som det å utforme en annonse eller snakke med noen i nettverket sitt. Det ligger ikke langsiktige strategier og planer bak, og det foreligger ingen klare evalueringer av arbeidet som gjøres for å se om man oppnår resultater ved denne måten å jobbe på. På spørsmål om bedriften har noen klare planer bak måten de kommuniserer på til potensielle ansatte på, er svaret dette:

*“Svaret er nei. Det har vi ikke. Det er verdiene som er viktig. Vi burde sikkert hatt en plan på det, men vi har ikke det. Vi er oss selv og det er en veldig dynamisk organisasjon. Det skjer store endringer relativt fort, og sånn er det hele tida...”*

*“Vi kunne sikkert bygd en mer presisjon over disse tingene, men vi har det ikke, nei. Det er det ærlige svaret.”*

Til tross for dette svaret, har Bedrift 1 et helt klart verdigrunnlag i bunnen på alt de foretar seg. De har hatt et sterkt fokus på verdier helt siden oppstarten. Verdiene blir tydelig eksponert i hele organisasjonen. Dette kommuniseres tydelig ut i mange sammenhenger.

*“En av de milepælene vi trengte selv å få på plass, var gode kjerneverdier” ... “Dette måtte vi ha på plass sånn at vi visste hva vi skulle bygge at vi skulle bygge en attraktiv bedrift for arbeidstakeren og da var det lettere for oss selv og ta de stegene eller ta de tiltakene.”*

*“Folk skulle trives ellers hadde vi ikke sjans. Når man holder på med dette over år, så blir det jo en kultur, det setter seg... det er jo utfordrings etterhvert som bedriften blir større for du klarer ikke se den enkelte så godt som...du skulle ha gjort eller har ikke tid til det og alle lederne har kanskje ikke samme syn på det....arbeidet.”*

Bedriften har også tatt til følge det at de har oppdaget at det er forskjell i driver for ulike arbeidsgrupper. De har dermed delt målgruppen og de ansatte inn i to segmenter: operatører og de med høyere utdanning.

*“Når du holder på med bare utførende ressurser i en belastende jobb, så er kanskje brød og sirkus en god medisin.” “Mens når du holder på med høyere kompetente arbeidere, i ledelse og administrasjon, så er det helt andre drivere. De har de en veldig interessant hverdag.”*

*“Så derfor er nok velferdsarbeidet delt i to, derfor vil i heller profesjonalisere hverdagen og gjøre den så god som mulig.”*

Selv om velferdsarbeidet har blitt delt i to, ligger verdiene fast for alle ansatte i bedriften.

*”Kjerneverdiene er så ekstremt viktig. Kjerneverdier er så viktig for å få satt det ut i system...” Det er egentlig bare akkurat det samme jeg har lagt til grunn for å rekruttere personer med høyere utdanning. Det samme hele veien.”*

I bedriftens strategiske dokumenter sies det lite om eller ingenting om rekruttering av personer med høyere utdanning, mens man har klare mål på hvor mange lærlinger man ønsker å ha. Man ønsker å bygge kompetanse i internt. Man ønsker også å øke verdiskapning og bli best på sine områder.

### *Oppsummering bedrift 1*

For bedriften er grunnverdiene godt festet og integrert i organisasjonen kan det virke som. Alle ansatte er eksponert for de samme verdiene når de søker jobb hos bedriften, uansett hvor i organisasjonen man jobber. Dette vitner om en grunnleggende strategi, som ligger under. I en forenklet versjon kan det sies å være en kommunikasjonsplattform, så lenge disse verdiene er grunnpilarene i kommunikasjonen både innad og utad. Verdiene er etablert som grunnpilarer i organisasjonen og i kommunikasjonsarbeidet. Verdier som frontes sterkt, samt en segmentering av målgruppene er en god start.

Bedriften framhever at den fleksible organisasjonen som går gjennom stadige endringer, gjør det vanskelig å ha en klar strategi. Derfor er grunnverdiene så viktige i det hele.

Ut fra definisjonen av strategi, kan man ikke si at arbeidet som gjøres med å kommunisere ut mot målgruppene, har en grad av strategisk tenkning bak, likevel har bedriften gjennom måten å arbeide på gjort mye for å bygge opp en tydelig merkevare. Gjennom det tydelige fokuset på verdier, har man sannsynligvis bygget en sterk kultur, slik at verdiene er sterkt forankret i organisasjonen. Man har brukt verdiene til å bygge organisasjonen, som et strategisk ledelsesverktøy.

Tankegangen som dominerer her, er ut fra funnene jeg har, lineær. Man har satt verdiene en gang for alle og kjører på dem som klare mål. Noen evaluering har man ikke satt på dagsorden, selv om man etter hvert har innsett at velferdsarbeidet godt kan deles. Denne oppdagelsen er ikke gjort ved systematisk strategisk arbeid, men gjennom erfaring. Man



mangler en klar målsetting, bygd på analyser, og man har ingen plan over hvilke tiltak som egner seg best.

## *Bedrift 2*

*”Ad hoc er vi på en måte gått bort i fra. Vi har hatt en strategiplan lenge, men nå har vi gått over i en fase med en mer offensiv strategi og da vil det være sånn at ting som (tiltak) er styrt av en overordnet tanke.”*

Bedriften har den siste tiden konstatert at ad hoc er noe man er ferdig med og man har begynt å tenke på kommunikasjon som et strategisk virkemiddel til å nå bedriftens målsetninger på flere felt. Dette gjenspeiles til dels i markedsmateriell som er produsert.

Likevel er det i den nye strategiske planen ”Strategisk plan 2015-2017” lite fokus på rekruttering.

I punktet som omhandler omdømme og profilering framgår det at bedriften skal være kjent for å sette miljøet i fokus. Ambisjonsnivået er høyt og man ønsker å arbeide for å være blant verdens ledende målt i utslipp til ytre miljø. Dette skal man blant annet nå ved å sette fokus på etablerte forsknings og forbedringsprosjekt.

På område kompetanse heter det at selskapets samlede kompetanse må utvikles i takt med skjerpede nasjonal og internasjonal konkurranse og samfunnskrav. Man har også som målsetning å få på plass et kompetanseutviklingsprogram ift. interne talent.

Man har som nevnt i intervjuet arbeidet med å få på plass en kommunikasjonsplattform og en markedsplan. Som mulige forbedringsområder listes her opp lobby og samfunnskontaktarbeid, utvikling av web og sosiale media.

I forhold til markedsføring, løfter man fram mulige forbedringsområder man ønsker å utføre markedsundersøkelsen, definere satsingsområder, samt utarbeide handlingsplaner. Heller ikke her nevnes rekruttering som eget tema.

I tiltakene som nevnes for å nå målene om å markere seg både lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt, ligger likevel fokuset på tiltak som vil vises lokalt. Det sies ikke noe om hvilke tiltak som kan gjøre at bedriften blir synlig på de områdene og de arenaene som er nødvendig for å bygge seg opp slik man ønsker i strategien.

Det er så langt lite i strategiplanen som tyder på at man gjennom arbeidet med en kommunikasjonsplattform gjennomgår virkemidlene og tiltakene man bruker. Er alle virkemidler oppdaterte og i tråd med tida? Er virkemidlene og tiltakene man bruker gode nok i dag? Finnes det aktuelle tema fra bedriften som kunne hatt interesse nasjonalt? Hva gjøres for å opparbeide seg kontakt med næringslivsjournalister i nasjonale medier? Vet ingeniørstudentene på NTNU at det finnes et spennende industrimiljø på Mo i Rana der det kan finnes gode case for masteroppgaver? Kommuniserer nettsiden at man har en miljøvennlig profil og har visjon om bli blant verdens ledende målt i utslipp til ytre miljø? Ses visuell design på som et strategisk virkemiddel for å visualisere visjonene på? Hvordan vil man arbeide med lokale medier? Hva vil man oppnå med å samarbeide med skolene? Hvilke bilder og fotografier ønsker man skal brukes i media? Hvilke saker bør ut i avisene og hvilke egner seg best i interne kanaler? Og hva og hvem ønsker man å prioritere? Ingenting av dette finnes det svar på i tiltakene som er listet opp i strategiplanen som fortsatt er under utvikling.

Når man i strategiplanen for selskapet ønsker å bli verdensledende vil det ville vært naturlig at det i markedsplanen eller kommunikasjonsplattformen finnes en plan for hvordan dette bildet eller denne tolkningsrammens skal få feste seg. At rekruttering er et tema som ikke nevnes i denne sammenhengen, kan gi inntrykk av et lavt fokus for hvordan omdømmebygging, kommunikasjon og langsiktig strategisk rekrutteringsarbeid kan være et strategisk virkemiddel og med på å styrke og bygger opp virksomheten til å bli et av verdens ledende virksomhet.

Med så ambisiøse mål burde man hatt en plan for hvordan å synes i nasjonale medier, man burde hatt som mål å synes på den offentlige arenaen i både nasjonal og internasjonal målestokk. Man burde ha en visjon knyttet til hvordan merkevaren skal bygges og hvordan man skal ta kontroll på tolkningsrammene som skapes om bedriften og bransjen.

Skal man bli verdensledende, må man også legge en strategi for hvordan man skal skaffe de beste hodene. Hvor er det viktig å synes? Hvor er det viktig å være representert?

Det viktigste er å være synlig på arenaer der viktige målgrupper får med seg budskapet. Være synlig i nasjonale og internasjonale medier. Men det er også viktig å jobbe mot lokale medier, slik at omdømmet man bygger ute i verden, harmonerer med bildet innbyggerne i byen har. Omtale i nøytrale medier, vil alltid veie tyngre enn omtale i interne fora.

I og med at det nasjonale og ikke minst det internasjonale fokuset er så tydelig til stede i strategiplanen, vil det kreve en nøye strategisk planlegging av kommunikasjonen utad, både mot markedet og mot potensielle ansatte.

Dette kan være et godt kort å spille ut i forbindelse med rekruttering. Rekruttering nevnes likevel ikke i kommunikasjonsplanen, der fokuset er på markedet, altså andre bedrifter/kunder.

Fra strategien:

Prinsipper for kommunikasjon (to punkter)

- Vi ønsker å sette dagsorden
- Vi tilpasser kommunikasjonen til ulike målgrupper

I strategiplanen skriver også at man ønsker å tilpasse informasjonen bedre til ulike målgrupper. I kommunikasjonsplattformen kan jeg ikke finne oversikt over målgrupper som skal prioriteres. Det skilles heller ikke mellom det man kaller markedskommunikasjon, nøye tilpasset informasjon med mål å påvirke målgrupper, og kommunikasjon, der man oftere arbeider mot offentligheten. I strategiplanen har man lagt marked og informasjon i samme oversikt, og selekteringen der skiller kun mellom interne og eksterne kunder. Fokuset ligger i begge tilfeller på å tilby tjenester til begge disse målgruppene.

Bedriftens strategi legger opp til å sette dagsorden nasjonalt. Dette vil kreve klar strategi på hva man vil. Strategien er klar, kommunikasjonsstrategien mer uferdig og liste over tiltak som skal bidra til å nå målene, er ikke utarbeidet.

Å være talerør for norsk industri stiller store krav til en klar strategi, men nøye gjennomtenkte tiltak som skal bidra til å la dette bildet befestes seg. Ingen av tiltakene som pr i dag står i strategidokumentene vil kunne ha betydning for dette. Foruten lobbying som man trekker

fram i intervjuet, vil man måtte jobbe langsiktig og strategisk opp mot nasjonale medier, både fagtidsskrifter, men også store nasjonale medieaktører som skal spre dette budskapet til offentligheten.

Bedriften ønsker at etterlatt inntrykk overfor omverdenen skal være framtidsretta. I intervjuet nevnes også arbeidet med lobbyvirksomhet som vil bli viktigere framover.

Bedriften har gjennom erfaring kommet fram til at det trengs å arbeide strategisk med kommunikasjon ut mot flere grupper og har nettopp etablert en kommunikasjonsplattform. Man har kommet fram til at ved å ha en plattform og en plan for kommunikasjonen kan man oppnå mer og sette seg tydeligere mål.

*”Vi ser at politikere med kunnskap om næringsliv er mangelvare... Vi ser at mange av de som er politikere i dag, er yrkespolitikere, og det syns jeg er litt sånn negativ utvikling. Hva kan vi gjøre? Heldig i Nordland. Kort vei til politikerne. Imponert over hvor lett det er til å få dem til å stille opp når vi ber om det. Så vil jeg si at Nordland er kanskje de beste industripolitikerne vi har i Norge, kanskje som en konsekvens av den kontakten vi har.”*

*”Men samtidig vi har tatt inn over oss at det er mye mindre enn det var, kunnskap og innsikt innen industri, men der ligger ball på vår banehalvdel. Vi må ut og fortelle lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Hva er det som er potensialet.”*

*”Derfor er informasjonsarbeid og lobbying viktig for oss framover. Der gjør vi grep gjennom at vi har etablert en egen kommunikasjonsplattform gjennom den nye strategiske planen.”*

Bedriften har konstatert at politikere har liten kunnskap om industri. Det er disse som er med på å legge rammebetingelsene for industrien, og dermed en viktig og riktig målgruppe å arbeide mot.

I intervjuet kommer det fram at det allerede finnes et godt faglig samarbeid mellom bedriften og Campus Helgeland. Bedriften bidrar både med forelesning og sensur, blant annet. Samarbeidet planlegges sterkere formalisert.

Rekruttering som tema har ingen sentral plass i strategiske papirer for selskapet. Det sies heller ikke noe om hva man ønsker få ut av et godt omdømme.

### *Bedrift 3*

*”Annonsering er et slikt virkemiddel. Det vi har brukt de siste årene og har hatt veldig god erfaring med, er jo å gå på personer man kjenner, altså nettverksrekruttering. Vi har ansatt noen folk som ikke har ...der jobben ikke har vært lyst ut, sånn sett... det har fungert fint.”*

*”Det er litt tilfeldig ...for tilfeldig...men vi har i blant problemer med å rekruttere visse stillingskategorier. Det er ingeniørgrupper som har vært ei utfordring og der må vi hvordan vi skal gjøre det framover.”*

*”Men vi opplever jo at Rana og til dels Helgeland er hvite flekker på kartet. Det er ukjent mange steder i landet og det er kanskje lettere å rekruttere ranværing, men dess smalere stillingskategori du er ute etter, desto mindre er sjansen for at det finnes en ranværing som har lest det som vil heim, så vi er avhengig av å også rekruttere bredt. Og det har vi hatt visse utfordringer med i blant og det merkes. Men så langt konsentrert oss på rekruttering og nettverksbygging og annonsering har vært Rana Blad og på NAV og på litt avhengig av stilling, har vi også kjørt i andre medier, brukt Teknisk ukeblad og sånn. Hjemmeside selvfølgelig.”*

Hva har dere lært av å jobbe sånn?

*”Har lært fint lite... Har sjelden vurdert det sånn... Når vi har brukt penger tilbake på annonsering, så faller vi oftest tilbake på NAV så har vi prøvd andre kanaler, men faller tilbake på Rana Blad og kanskje Teknisk Ukeblad. Har ingen ting å tjene på å annonsere i Dagens næringsliv...”*

*”Vi er på karrieredager og hvis vi får invitasjoner, så stiller vi opp, men vi har valgt å ikke dra på disse karrieredagene som studentene arrangerer rundt omkring. Det er ganske mange av dem og vi har valgt å ikke være der. Det har både med kostnader og ressurser å gjøre. Det koster i allefall like mye som en god avisannonse, så det har vi ikke gjort, men vi bruker de andre kanalene.”*

*”Tror nettverksdelen blir viktigere. Treffpunktene...skikkelig akilleshæl for vi har ikke noe formalisert. Det ville i så fall være å være ute på karrieredager, men vi er jo alt som er lokalt. Skole og næringsliv og karrieredagen. Vi har skoleklasser på besøk – de er hjertelig velkommen, vi tar arbeidspraksis –elever også.”*

I virksomhetens overordnede strategi er knapphet på arbeidskraft trukket fram under mission-statement: *”...og knapphet på tilgang på kompetent arbeidskraft, utfordringer som krever oppmerksomhet i vår strategi og organisering.”*

### *Analyse av bedrift 3*

Bedrift 3 ser på rekruttering som et tiltak som ikke er forankret i noen strategi. Man ta en utlysning om gangen og arbeider ikke i mellomtida med å gjøre bedriften kjent i miljøer der dette kan være nyttig. Bedriften har nettside og en aktiv facebookside, men har ikke lagt noen klar plan på hva man ønsker å formidle gjennom sidene og hvem som er primærmålgruppen. Det foreligger ingen kommunikasjonsstrategi.

Bedriften har en grundig overordnet strategi, der verdigrunnlaget er nøye presisert og kan fungere som en kommunikasjonsplattform i en enkel variant.

Bedriften er en kompetansebedrift og sier i strategien at den ønsker å være en attraktiv arbeidsplass. I visjonen heter det at bedriften vil være Norges ledende i sin bransje.

Noen strategi på å kommunisere dette ut til potensielle målgrupper mtp. rekruttering, finnes ikke. Tiltakene som brukes, er tradisjonelle og man har gjort få vurderinger av hvilke tiltak som bør brukes, annet enn at man gjennom erfaring har konkludert med at det gjennom tradisjonell markedsføring, hovedsakelig i lokalmedia, kommer inn mest søknader. Man har ingen nedfelte punkter om prioriterte målgrupper.

### *Bedrift 4*

Denne bedriften opplyser i intervjuet at de bruker avisannonser, plakater på studiesteder og private profiler på sosiale medier til å håndtere rekruttering av personer med høyere

utdanning. De benytter seg også av NAV, men synes ikke profilering der gir en søkermasse som er spesielt interessant.

*”Ofte vil man jo gjerne ha en som sitter i en sikker jobb fra før, og å få dem over kan jo være utfordrende...”*

På operatørsiden har man imidlertid etablert planer som sikrer rekruttering i årene framover.

*”På lavere nivå på operatørsiden har vi startet opp med lærlinger. For at vi skal få den kompetansen vi vil ha, så må man det. Det er jo også et samfunnsansvar vi har som bedrift hvis vi skal ha faglært folk, så må vi ta ansvar for at de skal fullføre utdannelsen sin og ta fagbrevet sitt.”*

I bedrift 4 har man utviklet et strategisk mål på at man vil bidra til utdanning av operatører ved å ha inne lærlinger. Dette ligger nedfelt i en plan. Et lignende mål på hvordan man skal skaffe personer med høy utdanning, finnes i dag ikke.

Bedriften har i dag gjennom en avtale med en ungdomsskole i byen, årlig besøk av skoleklasser. Dette ligger nedfelt i en avtale. Ellers sverger man til tiltak av kortvarig karakter som annonser, nav.no, plakater på NTNU osv. Informanten kommer ikke inn på at det er kartlagt hvordan behovet for rekruttering innen personell med høyere utdanning de nærmeste årene.

#### *Oppsummering bedrift 4*

I denne bedriften har man sett behovet for å arbeide langsiktig med rekruttering av framtidige ansatte for å få den kompetansen man er ute etter på operatørsiden. Når det gjelder å kommunisere ut mot personer med høyere utdanning, benytter man seg i stor grad av enkelttiltak og kortsiktige løsninger. Det ligger ingen strategisk tenkning bak hvordan man kommuniserer med denne målgruppen. Man har ingen kanal for toveis kommunikasjon, man har ingen etablerte omdømmefremmende tiltak ut mot aktuelle miljøer og man arbeider ikke opp mot aktuelle utdanningsinstitusjoner med å gjøre bedriften kjent. Og til sist har man ingen strategi opp mot media.

Jeg har ikke tilgang til selskapets overordnede strategi.

Bedrift 4 har ingen strategi på kommunikasjon mot personer med høyere utdanning.

Rekrutteringsarbeidet foregår fra gang til gang. Man har ikke definert noen klare målgrupper eller målsetning, og tiltakene man benytter er tradisjonelle og kan virke tilfeldige. Bedriften er ikke på sosiale medier.

## **4.2 Oppsummering og konklusjon, strategi**

Blant bedriftene i undersøkelsen er det ulik grad av strategisk tenkning bak valgene av rekrutteringstiltak. Felles for alle, er likevel at arbeid med strategisk kommunikasjon er lite utviklet fram til nå, og knapt sett på som et fagfelt. Tre av bedriftene har ikke noen ansatte som arbeider innen fagfeltet informasjon eller kommunikasjon. En bedrift har dette. Det kan virke som om kommunikasjon ikke blir sett på som et strategisk virkemiddel for å nå målene bedriftene har. Omdømme, markedsarbeid og kommunikasjon i bedriftene jeg har undersøkt, handler i stor grad om kortsiktige aktiviteter og tiltak, og i mindre grad om strategisk analyse, planlegging, målsetninger og langsiktighet. I den grad det finnes, er det i liten grad forankret i selskapets overordnede strategi.

For å jobbe strategisk, er det noen kriterier som må ligge til grunn, jf. definisjonen av strategi jeg har valgt å forholde meg i denne oppgaven:

*”En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål. (Roos et al 2010:12)*

*”Den som jobber strategisk, vil kunne måle eller på annen måte evaluere effekten av arbeidet.” (Brønn 2012:15)*

Å jobbe strategisk med kommunikasjon betyr å bruke kommunikasjonen som virkemiddel for å nå virksomhetens visjon og overordnede mål. Kommunikasjonsstrategien skal bringe oss fra nåsituasjonen til en ønsket situasjon. Da må du være i stand til å beskrive nåsituasjonen og den ønskede situasjonen. Skal du oppnå ønsket situasjon, må man analysere og beskrive nåsituasjonen og forventet og ønsket utvikling hos de viktigste interessentene i



strategiperioden. Hvis beskrivelsen av ønsket framtidig situasjon ikke bare skal bli ønsketenkning, må det til en velfundert oppfatning av hvordan virksomhetens verden skal bli.

Informasjon og kommunikasjon brukt strategisk , handler om å undersøke og analysere virksomhetens relasjoner til interne og eksterne grupper. Målet er å avdekke problemer som ligger i veien for å oppnå målene, og kartlegge styrker som kan bidra til at virksomheten når sine mål.

Ut fra det informantene mine har fortalt i intervjuene, virker det som om det finnes lite systematisk innsamlet grunnlagsmateriale for å bygge en god strategisk kommunikasjon. Ingen nevner interessentanalyser og prioriterte målgrupper, for eksempel.

Strategi er mer enn retningsvalg og nedslagsfelt, det må også inneholde målbare mål og langsiktighet. Hvorfor?

*”Kommunikasjonsstrategien kan ikke leve sitt eget liv, den må knyttes opp til og være en del av virksomhetens helhetlige og overordnede strategi. Kommunikasjonsmålene skal bidra til å nå virksomhetens hovedmål. En kommunikasjonsstrategi skal vise hvordan virksomheten kan bruke kommunikasjon for å nå sine mål over en tidsperiode og komme nærmere sin visjon. Den må ta utgangspunkt i*

- *Virksomhetens misjon, visjon og overordnede mål*
- *Virksomhetens oppgaver, tjenester og produkter*
- *De individer og grupper, organisasjoner og virksomheter som disse målene og oppgavene er rettet mot.”*

(www.kommunikasjon.no)

Kommunikasjon er bare ett av flere strategiske virkemiddel man kan ta i bruk for å nå virksomhetens mål. Noen ganger kan kommunikasjon brukes som et virkemiddel alene for å nå mål, men oftest brukes det sammen med andre virkemidler.

*”Formålet til et lavere nivå er å bidra til å nå målsetningen i den overordnede strategien.”*  
(Ihlen 2013:41)

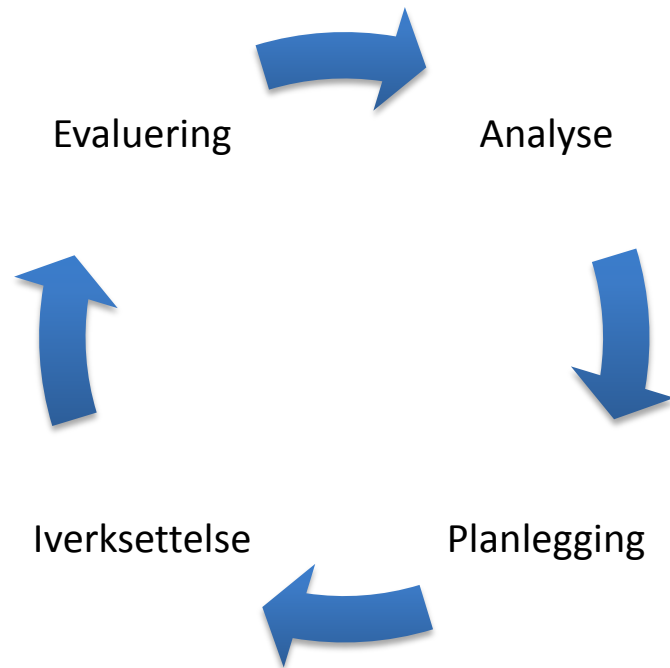
Kun en av bedriftene har en kommunikasjonsstrategi. Den er ikke ferdig utarbeidet og har så langt ingen klar strategi knyttet til området rekruttering.

Jeg kommer ikke i denne oppgaven til å gå inn på internkommunikasjon, men det er viktig å merke seg at det som kommuniseres utad, må være forankret internt, både i ledelsen og blant de ansatte. Kommuniseres det ut noe annet enn det som oppleves internt, vil man ikke lykkes. Konsistent er viktig. Derfor er ikke strategisk kommunikasjonsarbeid og omdømmearbeid noe som bør handle om å informere, det handler om strategisk ledelse av en bedrift.

*”Derfor handler ikke omdømmearbeid og kommunikasjon ikke bare om det man sier, men om grunnleggende endring av virksomheten når det gjelder både verdier og atferd.”* (Brønn 2012:14)

*”I litteraturen om strategi framheves det at ulike strategityper kan brukes til ulik tid, på ulike nivåer og med ulike formål. Samtidig legger den gjerne vekt på at lineær strategi ikke er tilstrekkelig alene. Virksomhetene som tilpasser seg omgivelsene og som legger vekt på fortolkning har større sjanse for å lykkes. Dette peker igjen på at kommunikasjon har en sentral betydning for strategiarbeidet.”* (Moss & Warnaby, 1997, i Ihlen 2013:42)

Strategisk kommunikasjonsarbeid bør knyttes opp mot en sirkulær modell. Det såkalte strategihjulet der siste fase innleder en ny runde, finnes i flere varianter. De fire postene er analyse, etterfulgt av planlegging, iverksettelse og evaluering.



*Forklaring: Strategihjulet: I analysedelen kartlegger man interessenter, styrker, svakheter, utfordringer og muligheter. Deretter planlegger man hvilke mål man skal sette seg og hvordan man skal nå dem. Iverksettelsesfasen går ut på å rulle ut de planene man har satt seg. I siste fasen som også innleder en nystart igjen, evaluerer man resultatene man har oppnådd gjennom denne måten å handle på, slik at man i neste runde kan justere og endre ved behov.*

En slik sirkulær strategitankegang åpner opp for å jobbe med strategi som prosess, og man sikrer evaluering underveis.

De kan ut fra intervjuene virke som om det er en manglende bevissthet for hva forskjellen mellom strategi og tiltak, på hva som er mål og hva som er virkemidler.

Strategi er langsiktighet. Man kan ikke la seg påvirke av konjunktorene i arbeidet med å jobbe med omdømmebygging og kommunikasjon. Når oppturen kommer og man har behov for å være synlig og for å kommunisere med målgrupper som er aktuelle for rekruttering, er det for seint å begynne. Man må jobbe langsiktig og målrettet over tid. Da først får man nyte effekten av arbeidet.

Roos (Roos et al 2005:12) henviser til en definisjon av Johnson, Scholes og Whittington, som har skrevet den anerkjente boka Exploring Corporate Strategy.

*”Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.”*

*”Strategi handler om å angi retning og fokus for framtidige aktiviteter. Strategi har altså et relativt langsiktig perspektiv (mens taktikk beskriver kortsiktig handling.) hvor hensikten er å skape konkurransefordeler.”* (Roos et al 2005:12)

Ingen av bedriftene nevner at de har utarbeidet en prognose på behov for arbeidskraft i de nærmeste årene.

Når man har en ambisiøs strategiplan og ønsker å vokse og bli lagt merke til både nasjonalt og internasjonalt, så vil det være naturlig å velge å sette inn ressursene på å bruke kommunikasjon og til dels markedsavdelingen til å jobbe opp mot nasjonale og internasjonale målgrupper og aktører. Markeds- og kommunikasjonsarbeid bør brukes som strategiske virkemidler for å fremme målene man har satt seg i de riktige foraene for å få den oppmerksomheten man har satt seg som mål.

*”Strategi er planer for å nå et mål. Den som jobber strategisk vil kunne måle eller evaluere effekten av arbeidet.”* (Brønn og Ihlen 2012:15)

De siste årene har man gått mer og mer bort fra stillingstitler med ”informasjon.” Kunnskapen om kommunikasjonens betydning har økt, og derfor har det vært en trend å endre tittel til kommunikasjonssjef/ansvarlig etc. Tidligere kunne informasjonsansvarlig sitte utenfor ledelsen. De ble ikke sett på som en strategisk ressurs, bare en instrumentell funksjon som skulle informere om det ledelsen har bestemt. I dag er det mer vanlig at kommunikasjonsansvarlig sitter i ledelsen og bidrar med strategisk kompetanse i arbeidet med å nå virksomhetens mål. Informasjon har tradisjonelt vært enveisstyrt fra organisasjonen uten involvering av interessentene. *”Interessentene har vanligvis liten mulighet til å gå i samspill eller meningsutveksling med organisasjonen.”* (Brønn og Ihlen 2012:189)

*”Samtidig er det klart at litteraturen om strategi og ledelse tar lett på kommunikasjonens betydning, og det på tross av at kommunikasjon nettopp har en sentral rolle når en virksomhet for eksempel skal møte markedets behov og tilfredsstille interessentenes forventninger.” (Ihlen, 2013:41)*

*”En organisasjons kommuniserte identitet må være forankret i organisasjonens identitet og produkter eller service for å være levedyktig. Det holder ikke bare å forsøke å presentere virksomhetens gode sider. Det å jobbe med virksomhetens omdømme handler om grunnleggende endring av virksomheten når det gjelder både verdier og atferd.” (Davies mfl. I Brønn og Ihlen 2012:14)*

Derfor er det viktig å ha et bevisst forhold til hva som kommuniseres ut. Å ha en kommunikasjonsstrategi er ikke nok for å kunne si at man har kvalitet i kommunikasjonsarbeidet. Det finnes gode og det finnes dårlige strategier. Men det å ha en godt gjennomarbeidet strategi betyr at man har tatt arbeidet på alvor og prioritert dette arbeidet. Dermed må man på generelt grunnlag si at det er et tegn på kvalitet. Det legges ned ressurser for å gjøre en god innsats i arbeidet med å kommunisere. Ved å jobbe strategisk legges det også et grunnlag for å kunne måle effekten av arbeidet som gjøres.

*”En kommunikasjonsstrategi må være forankret internt, ellers har den ingen hensikt. Derfor handler ikke omdømmearbeid og kommunikasjon ikke bare om det man sier, men om grunnleggende endring av virksomheten når det gjelder både verdier og atferd.” (Davies med flere 2003 i Brønn 2012:14)*

Derfor er ikke kommunikasjonsarbeid og omdømmearbeid noe som bør handle om å informere, det handler om strategisk ledelse. Et strategisk virkemiddel for å nå de målene man har satt seg i selskapets overordnede strategi.

Sett opp mot relevant teori om viktigheten av å ha en strategi, må man kunne si at det finnes et ubrukt potensial innen de fire bedriftene jeg har undersøkt. Bedriftene arbeider kortsiktig og tiltaksbasert, uten at det kommer fram at det er gjort analyser av kompetansebehov framover og lagt planer for hvordan man skal kunne ha riktig og nok kompetanse innen de ulike fagfeltene. Det finnes heller ingen klare målsetninger blant tre av bedriftene for en

langsiktig kommunikasjonsstrategi, hva man vil oppnå med den og hvilke evalueringer man vil foreta seg underveis og ved strategiplanens ende.

Man kan også si at tenkingen rundt kommunikasjonsstrategi i den grad den finnes er lineær. Ingen av bedriftene har en plan der evaluering er satt i system og der endring og justering er tema. I den grad man har en kommunikasjonsstrategi rundt rekruttering, er den knyttet til verdier og baserer seg, etter det jeg kan se i funnene mine, ikke på interessentanalyser, markedsundersøkelser eller lignende.

Arbeidet med rekruttering i bedriftene virker svært tiltaksbasert og kortsiktig. Mange av tiltakene treffer barn og unge på ungdomsskole og videregående skole. Ingen av bedriftene har en formalisert mediestrategi og ingen har evaluering satt i system, etter det jeg finner gjennom intervjuene.

Alle de fire bedriftene tar i mot skoleklasser fra grunnskolen og videregående skole. De stiller også opp på Karrieredager for å møte denne målgruppen. Alle bedriftene nevner også lærlingeordningen. Det kan virke som om kommunikasjonen med denne målgruppen er mer bevisst og forankret i bedriftene, enn kommunikasjonsarbeidet mot målgruppen som tar høyere utdanning.

Hvilke tiltak som prioriteres, bør forankres i kommunikasjonsplanen. Man kan aldri rekke over alt.

Eksempel på direkte rekruttering som bedriftene har nevnt:

- Annonser, hovedsakelig i lokalavisa
- Plakater på NTNU
- Nav.no

Felles for tiltakene som går på direkte rekruttering, er at de er generelle og ikke spesialtilpasset for å treffe en spesiell målgruppe. De treffer bredt og henvender seg ikke til noe spesielt miljø eller målgruppe.

### 4.3 FS 2 Samarbeid

Samarbeid kan være et middel for å bedre synliggjøre industrien som bransje og som industrimiljøet i Rana, for ønskede målgrupper. I dette kapitlet ser jeg på om samarbeid forekommer og om det brukes på en måte som bidrar til å gjøre arbeid i industrien attraktivt.

Gjennom samarbeid vil industribedriftene ha en mulighet til å kommunisere ut mot offentligheten hva bransjen som helhet har å by på av spennene utfordringer og muligheter. Man kan markedsføre industriklyngen i Rana som en interessant sted å arbeide og vise til verdiskapning, fagfelt og størrelse i en målestokk som kan virke interessant for mange i målgruppen for å søke arbeid i industrien.

Finnes det eksempel industrien i Rana på samarbeid for å bygge omdømme for industri som bransje? Ved å fronte verdiene som skapes i industrien på Helgeland samlet, kan man vise til fakta og tall som gjør at man framstår som den viktige aktøren man faktisk er.

Bedriftene jeg har snakket med løfter fram ulike eksempel som:

Klyngesamarbeid, Olje gass-nettverk Helgeland, Vivilheim og MIP kluster. Mineralklynge nord og arbeid opp mot NHO om en nasjonal industrikonferanse. Samarbeid som ikke direkte er knyttet opp mot rekruttering, men som indirekte kan være det.

#### *Bedrift 2*

At Industri 2014 ble lagt til Nordland, blir trukket fram av en av bedriftene.

*”Samarbeid mellom NHO Nordland, LO, industrien i Nordland ...om det å kjempe til oss en sånn konferanse. Vi vet vi er et industrifylke og de mulighetene som finnes her er store... Og vi har klart å overbevise norsk industri om at det lurt å legge den nasjonale konferansen til Nordland. Det betyr at vi er i stand til å påvirke agendaen.”*

*”En rød tråd i dette er mer samarbeid, mer felles samvirke er det som er veldig mye svaret på rekrutteringsarbeidet og det er en del av den strategien vi nå har jobbet fram...”* sier bedrift 2.

En av bedriftene planlegger et stort forskningsprogram rundt diffuse utslipp.

*”Vi skal kjøre i gang et stort forskningsprosjekt rundt diffuse utlipp og det kommer til å kaste av seg noen løsninger som vi kommer til å implementere. Vi er kommet gjennom første nåløye, så nå er vi med i siste innsjutt i Norsk forskningsråd. Det er sånn oppmerksomhet rundt og vi har så mange sterke dektagere med i så fall blir det artig å kommunisere dette lokalt. Det er et treårig forskningsprogram. Det vil ta tid, men det er et sterkt signal.»*

*”Vi er en internasjonal industri og da må vi også ta tiltak som har høye ambisjoner. Både på rekruttering og på utvikling.”*

*”Vi må tenke best i verden. Vi er ikke med i en konkurranse der det blir delt ut gull sølv og bronse. Enten vinner du et oppdrag eller så gjør du det ikke. Enten eller. Vi konkurrerer globalt. ”*

Informantene i bedrift 2 forteller om avtaler mellom Campus Helgeland og bedriften. Bedriften bistår med forelesninger, evaluering av oppgaver og bidrar til at man får både bachelor og masteroppgaver inn i industriparken.

Denne bedriften er også i gang med å inngå avtaler med miljøorganisasjoner.

“Vi er jo ikke enige med dem om alt, men dialogen og det å involvere dem i det vi holder på med og det å forstå standpunktene dere og la dem forstå oss, den samhandlingen der er kjempeviktig. Vi ønsker å bli utfordret og vi ønsket å fortelle hva som er mulig. Vi har egentlig et felles mål. det er ingen grunn til at vi skal sitte på hver vår front og kaste tomater...”

### *Bedrift 1*

Bedrift 1 mener samarbeidet er godt og trekker fram Smelteverket, og framhever fjorårets utgave der fokuset var på det faglige og ikke så mye på fest, som det har vært før. De trekker også fram Rana Utviklingselskaps kampanje som ble kjørt i 2013, der det ble annonsert nasjonalt til flere attraktive stillinger i Rana, og der dette skjedde i relativt tett dialog med industrien.

Noen videre planer om samarbeid blir ikke trukket fram.



#### *Bedrift 4*

”Og så er det jo det med informasjonen. Vet andre hva vi står for og hva vi gjør? Der mener jeg industrien på Mo er dårlig...”

”... Det er greit at man som enkeltbedrift skal ut og selge seg, for man er jo en selvstendig bedrift, men også en del av industriparken, men jeg kan ikke ta ansvar for det. Det er jo deres park og de må ut og selge den. De må selge inn mulighetene som finnes her.”

#### *Bedrift 3*

”Syns jo vi ser tendenser til det (samarbeid) nå. Når vi skal snakke om et attraktivt arbeidssted, så skal det ikke bare være mot skoler, men mot kunder, leverandører.. folk som kan være interessant...”

### **4.4 Konklusjon strategi**

Det finnes flere gode eksempler på gode positive samarbeidstiltak. Det som synes å mangle i noen av tilfellene, er formelle planer og strategier for hva man ønsker å oppnå med de ulike tiltakene. Holdningen hos bedriftene kan også virke passiv. De sier alle at de gjerne er med på samarbeidsprosjekt hvis de får tilbud, men ingen tar ansvar for å sette samarbeid på dagsorden i en strategisk ramme med tydelige mål for hva man ønsker å oppnå og hvilke utfyllende tiltak som kan bidra til å nå målene.

Ingen av samarbeidsprosjektene, med unntak av Vivilheim, kan sies å være direkte målrettet med tanke på rekruttering, men indirekte og på lang sikt bidrar flere av dem til å vise fram industrien på en positiv måte.

Bevisstheten om samarbeid og hva det kan bety, synes å være lav. Holdningen er passiv. Man er gjerne med på noe, om noen tar initiativ.

Det kan ut fra svarene synes som om samarbeid forekommer, men uten noen strategi og noen plan. Man deltar dersom det kommer opp forslag, men initierer ikke noe selv. Smelteverket var opprinnelig etter initiativ fra kulturlivet, 4/4 og var en kobling mellom fest og kultur, og en industrifaglig temadag. Det foreligger ikke noe initiativ fra industribedrifter i parken på

noe form for samarbeid, selv om alle informantene uttaler seg positivt av effekten av samarbeid.

Samarbeid som nevnes, er todelt. Det ene er knyttet til omdømme kultur og å vise industrien i lokalsamfunnet, slik som Smelteverket. På den andre siden er det samarbeid der målet kan virke å være å stå styrket i forhold til strukturelle endringer og muligheter, som samarbeid om den nasjonale industrikonferansen.

Jeg har ikke satt meg inn i målsetningen til de ulike samarbeidsprosjektene, utenom å høre på hva responsbedriftene har for en mening om betydningen av samarbeidet.

Et stort lokalt prosjekt som har som målsetningen å sette industrien i Rana på det nasjonale eller internasjonale kartet, mangler. Men Industri 2015, der man har lyktes med å synliggjøre Nordland som et viktig fylke i industrisammenheng, er viktig. Representanter fra Mo industripark er sterkt involvert i dette og direktør Arve Ulriksen fra MIP sitter i programkomiteen. Konferansen samlet i 2014 200 aktører fra industrien i Norge, til to dagers industrikonferanse med et variert program. Et av punktene på programmet var rekruttering og hvordan gjøre industrien attraktiv for ungdom.

Coopetition er et begrep som kan passe på samarbeidsformer vi har sett eksempler på industrien i Rana. (Henriksen og Sørnes UiN-rapport 11/2012) ) Et av eksemplene er Olje- og gassnettverk Helgeland, der 42 bedrifter på Helgeland har gått sammen om å posisjonere seg mot olje- og gassindustrien. Her står konkurrenter innen leverandørindustrien på Helgeland sammen for å få volum nok til å være aktuelle for oppdrag innen olje/gass-sektoren. Her har også rekruttering vært tema og man kartla i 2012 behovet for arbeidskraft i medlemsbedriftene fram mot 2014. Her kunne det vært potensiale til å jobbe videre.

Et coopetition-samarbeid mellom industribedriftene i Mo industripark, kunne gitt et positivt bidrag til rekrutteringsarbeidet i industriparken generelt. Målet måtte være å synliggjøre Mo industripark som et spennende sted å arbeid og utvikle seg, og få aktuelle kandidater til å søke seg hit. Jo flere som oppdager industrien i Mo i Rana som et attraktivt sted å arbeide, dess lettere ville det vært å trekke flere hit.

Samarbeid innen feltet rekruttering vil kunne gi effekt. Forskning viser at ”coompetition” – samarbeid mellom konkurrerende bedrifter om å oppnå verdiskapning, fungerer.

”Det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for det cooperative perspektivet, kan derfor oppsummeres som følger:

1. Aktørers avhengighet/medlemskap er både en kilde til økonomisk verdiskapning og et sted for økonomisk avkastning.
2. Aktørenes avhengighet/medlemskap er basert på en modell der alle tjener på det, men at avkastningen kan være variabel over tid og at det er vanskelig å finne en 100% rettferdig modell.
3. Aktørenes gjensidige avhengighet, som er preget av både ”give and take” oppfattes som nyttig totalt sett, ikke minst fordi læring og kunnskapsdeling er så sentralt.” (Henriksen, Sørnes, UiN-rapport 11/2012:9)

I Arena vår 2015, Sparebank1 Nord-Norges temamagasin, har fokus på rekruttering. Redaktør Liv-Inger Ressvoll skriver i sin innledning:

*”Samarbeid er en kritisk suksessfaktor for å lykkes med rekruttering. Mellom aktørene i næringslivet og mellom aktørene og utdanningsinstitusjonene. Skal vi sikre god talentutvikling i landsdelen må næringslivet i sterkere grad kobles opp mot framtidens arbeidstakere.”*

Konklusjonen innen samarbeid, er at det finnes eksempler på samarbeid, men de er spredte, og de mangler til en viss grad strategisk kontekst. Det er mange gode enkelttiltak, men det er vanskelig å se noen formell overbyggende strategi for hva man vil med slike samarbeid.

Unntaket er en av bedriftene som arbeider godt opp mot samarbeid som vil gjøre dem synlig både lokalt, nasjonalt og internasjonalt.

(Konjunkturbarometer for Nord-Norge, vår 2015)

## **4.5 FS 3 Arenaer for toveis kommunikasjon**

Under dette forskningsspørsmålet vil jeg komme inn på i hvilke grad bedriftene benytter seg av arenaer for toveis kommunikasjon for å nå ut til de ulike målgruppene, og på hvilken måte bevisstheten om verdien av toveis kommunikasjon er til stede i tenkningen omkring kommunikasjon.

Bedrift 1 har hatt trainee i tre år, en ordning de er kjempefornøyde med.

”Traineeordninga til Kunnskapsparken har vært veldig bra, helt knall rett og slett. Vi har hatt en tre fire stykker og det blir utrolig flotte resultater av det. Så i 2015 skal vi ha minst en trainee, det tror jeg er ganske sikkert.”

Bedrift 2 nevner Karrieredagen og Vivilheim som tiltak og prosjekter de deltar på og som eksempel på en arena for toveis kommunikasjon.

”Som bedrift har vi ikke sett mye på det. Vi har hatt folk nede på NTNU. Vier spesielle, stort sett rekrutterer vi fra andre plasser. Derfor så har det vært mere det fokus på generelt bilde når vi skal ha spesielle stillinger, bruker vi headhunterselskaper...”

Fra denne bedriften trekkes det også inn et nytt tema fra en av informantene:

*”Det er mye sånne treffpunkt som vi må gå dypere inn i. Det ene er jo de tradisjonelle, å møte studenter på studiesteder, men vi er for dårlig på det som går på innvandring. Innvandrere med høy kompetanse, for dårlig og på områder der vi mennesker med hemninger som likevel har høy kompetanse. Jeg tror kampen om de flinkeste gjør at vi må bli viere i vår... Vi må få fram flere sånne kontaktflater, blant annet innenfor disse områdene. Der har vi selvfølgelig et forbedringspotensial. Ellers gjør vi mye bra og med Campus Helgeland har vi fått mulighet til å ... som blir veldig bra for oss å ta del i.”*

Bedriften stiller opp for studenter på spesielt masternivå, men også bachelor med å få oppgaver inn i industriparken. Bedriften stiller også opp på evaluering av noen av oppgavene som blir gjort og stiller med foreleser.

De siste årene har man tydeligere begynt å skille mellom informasjon og kommunikasjon. Mens informasjon er en instrumentell og enveisbasert og et middel for ledelsen til å nå ut med

sine synspunkter, har man gått over til kommunikasjon som åpner opp for toves kommunikasjon, et verktøy som i mye sterkere grad åpner for tillit (Brønn s. 199)

Om Smelteverket:

”Men hvis vi ser på konseptet... Vi bygger videre på det som var årets modell, men har stor tro på å invitere ungdom og ...la dem få en følelse på hva som skjer her inne og tenkninga her inne. Ellers så vil vi videreføre en del av det vi har gjort. Ellers så har vi signert en ny avtale sånn samarbeid næringslivskole-avtale. Det er noe vi synes er positivt. Vi når ungdommen på en fin måte.”

Bedrift 3

”Vi har skoleklasser på besøk – de er hjertelig velkommen, vi tar arbeidspraksis –elever også.”

”Vi er på karrieredager og hvis vi får invitasjoner, så stiller vi opp, men vi har valgt å ikke dra på disse karrieredagene som studentene arrangerer rundt omkring. Det er ganske mange av dem og vi har valgt å ikke være der. Det har både med kostnader og ressurser å gjøre. Det koster i alle fall like mye som en god avisannonse, så det har vi ikke gjort, men vi bruker de andre kanalene.”

Bedriften har hjemmeside og er aktive på Facebook, men uten en klar strategi på hvem målgruppen er og hva de ønsker å oppnå med dette. Hjemmesiden har ingen egen fane for karriere.

Bedrift 4 har kontakt med ungdomsskoler, og tar i mot alle som ønsker å komme på besøk. De har en langvarig avtale med en utvalgt ungdomsskole i byen. Bedriften deltar på den lokale karrieredagen for ungdomsskoleelever, elever fra videregående skole. De er ikke ute på universitet og høgskoler for å synliggjøre bedriften. Bedriften nevner at de ikke har profil på noen sosiale medier og ingen lokalt tilpasset hjemmeside.

## **4.6 Analyse**

Kommunikasjon kommer fra det latinske ordet *communicare* som betyr å gjøre felles. Jeg har i oppgaven lagt vekt på å se hvordan bedriftene legger opp til arenaer og treffpunkter med potensielle ansatte gjennom toveis kommunikasjon.

I teorikapitlet viser jeg til forskning utført av Reputation Quotient og RepTrack der de identifiserer van Riel og Fombrun (2007) seks prinsipper for kommunikasjon som går igjen blant de selskapene som har høy omdømmerangering. De seks er:

- synlighet
- egenart
- ekthet
- åpenhet
- konsistens
- mottakelighet

Nødvendig at organisasjoner når ut til sine interessegrupper gjennom en kommunikasjonsstrategi som mest mulig fremmer dialog.

Kandidat Helgeland er en lokal trainee-ordning som har bidratt til at nyutdannede studenter, får komme i kontakt med bedrifter på Helgeland. 20 traineer har de siste årene arbeidet i industrien på Helgeland og på den måten fått bli kjent med både bedriften, men også bransjen og industrien på Helgeland som helhet gjennom seminar, opplæring og ekskursjoner.

Fakta om traineeordningen "Kandidat Helgeland" vår fra 2010 – 2015:

Mellom 2010 og 2015 er 40 traineer rekruttert, 20 av disse til industrien på Helgeland.

Av 33 som er ferdige, fikk samtlige fast ansettelse etter endt traineeperiode. 30 av disse i samme bedrift hvor de var trainee. Status pr. februar 2015 er at 23 fremdeles er fast ansatt i samme kommune de var trainee og 20 traineer er i samme bedrift som de var trainee i.

Kilde: Kunnskapsparken Helgeland ved Torbjørn Aag.

Også trainee-programmet i Salten kan vise til lignende resultater. Tre av fire unge blir igjen i regionen etter endt trainee-periode. (Konjunkturbarometer Nord-Norge vår 2015)

Resultatene kan indikere at en traineeordning bidrar til få kompetanse til regionen.

Gjennom traineejobber eller internship får unge nyutdannede personer med høyere utdanning anledning til å komme inn i en bedrift for å bidra med det de kan, få opplæring som gjør dem svært godt rustet til videre jobb i bedriften. Dette er en god måte å være i dialog med nyutdannede og bygge omdømme, selv om det kun dreier seg om noen ganske få.

Ingen av bedriftene jeg har snakket med har benyttet seg av å tilby internship til nyutdannede som ønsker seg innpass i bedriften. Ingen nevner heller sommerjobb som mulighet til å prøve ut nye personer og bygge nettverk med ungdom med riktig kompetanse.

Noen av bedriftene ønsker ikke primært nyutdannede, men er på utkikk etter seniorkompetanse, og prioriterer ikke karrieredager på skolene. Men omdømme bygges over tid. Å møte studenter handler ikke bare om å ansette noen der og da, men om å informere, gjøre kjent, skape bevissthet om industrimiljøet som er i Rana. Man må jobbe langsiktig. Man kan ikke la seg påvirke av konjunktorene. Når oppturen kommer og man har behov for å være synlig, er det for seint å begynne. Man må jobbe langsiktig og målrettet over tid. Da først får man nyte effekten av arbeidet.

### *Utenlandsk kompetanse*

I Konjunkturbarometer for Nord-Norge våren 2014, pekes på rekruttering av personer med utenlandsk opprinnelse.

”Utenlandske studenter er en gruppe potensielle arbeidstakere i regionen som ofte overses som kilde til kompetent arbeidskraft. Utdanningsinstitusjoner i Norge og Nord-Norge har et økende antall internasjonale studenter, inkludert PhD-studenter.”

”En studie gjort av DAMVAD viser at under halvparten av de internasjonale studentene blir i Norge etter endt utdanning. Dette til tross for at langt flere ønsker å bli. Disse studentene kjenner allerede norsk kultur og vil dermed være lette og integrere i nordnorske samfunn og bedrifter”.

Nå kan man kanskje si at disse studentene nås ved den vanlige kontakten med utdanningsinstitusjonene, men statistikken viser i alle fall at flere ønsker å bo og jobbe her enn de som får tilbud om jobb.

Annen tilrettelegging

Ingen av bedriftene har tatt nevneverdig tak i eller påpekt viktigheten med dette med å legge opp til arenaer for toveis kommunikasjon. Ingen har nevnt strategier for sosiale medier, eller kartlagt hvilke karrieredager det kan være lurt å være til stede på for å bygge langsiktig omdømme, komme i dialog med aktuelle nyansatte og informere om rekrutteringsbehov og karrieremuligheter i egen bedrift.

Informasjonsmodellen og propagandamodellen er ikke av de mest benyttede i dette århundret, fordi man har sett at det ikke bidrar til å bygge solide, ærlige og moderne omdømmer.

Med tanke på det som sies i faglitteraturen om kommunikasjon og særlig toveis kommunikasjon, er funnene urovekkende.

*”Gjennom dialog blir organisasjonen oppmerksom på hvilke oppfatninger som eksisterer om den. Jo mindre korrekt oppfatningen er av den, dess mer ineffektiv vil kommunikasjonen være.”* (Brønn og Ihlen 2012:191)

*”I verste fall kan en kommunikasjonsstrategi bygget på dårlig premis, bidra til å underbygge interessentens allerede negative image av organisasjonen. Dette gjør kommunikasjonslederens videre arbeid vanskelig. Derfor er det absolutt nødvendig at organisasjonen når ut til sine interessegrupper gjennom en kommunikasjonsstrategi som mest mulig fremmer dialog.”* (Brønn og Ihlen 2012:191)

Internett har gir svært gode muligheter for toveis kommunikasjon og diskusjon. Slik kan organisasjoner bli mer åpne for interessenter enn man var tidligere. Samtidig styrer man ikke selv disse samtalene. Interessentene snakker sammen, de snakker med folk i organisasjonen og de rangerer organisasjoner på rankingsider og lignende. Dette skjer uavhengig av at bedriftene kan styre dette, men er også med på å bygge eller rive ned et omdømme. Å ikke være til stede på slike arenaer i dag er trolig ikke et smart trekk, mens å være til stede uten å ta aktivt del i samtalene der, kan være like skadelig for omdømmet. Sosiale medier i dag kan man ikke unngå når man jobber med kommunikasjon. Å ignorere dem kan være en farlig vurdering. Da overlater man også merkevaren sin til andre. Mange bedrifter har opplevd at andre har opprettet profiler i navnet til en bedrift. Da har man ikke lenger kontroll på egen merkevare og eget omdømme.



*”Derfor er det blåøyd å tro at organisasjonen kan påvirke interessentene gjennom enveis- og informasjonsbaserte kommunikasjonskampanjer.” ”De må selv engasjere seg i samtalene. Ved å integrere disse verktøyene i virksomhetens kommunikasjonsstrategi, kan organisasjonen fullt ut realisere sin evne til relasjonsbygging.” (Brønn 2012:191)*

*”Organisasjoners troverdighet svekkes når bedriftens kommunikasjon har utspring i organisasjonen og dens ledelse. Folk synes det er lettere å finne troverdige talspersoner for organisasjonen blant mennesker de kan identifisere seg lettere med, enn ledelsen, mennesker som oppfattes å ha like interesser med dem selv.” (Edelman Trust Barometer 2007 i Brønn og Ihlen 2012:192)*

*”Organisasjoner som bruker ulike varianter av dialogbasert kommunikasjon, rangeres høyere av interessentene.” (Brønn og Ihlen 2012:192)*

Ingen av bedriftene nevner sommerjobb eller internship som et tiltak for å komme i kontakt med aktuelle kandidater til framtidige stillinger.

Det er lite variasjon rundt tiltakene, og det kan gjennom ordbruken virke som om selskapene har en passiv rolle i dette. Flere nevner at de deltar på karrieredager hvis de blir invitert, de stille opp med foredrag hvis de blir spurt, de tar i mot skoleklasser som spør om å få komme på besøk. Noen nedfelte overordnede planverk med klare målsettinger synes å mangle. Dette kunne for eksempel vært mål som: delta på karrieredager i alle byene på Helgeland. Invitere seg til alle avgangsklassene i Rana. Lage undervisningsopplegg om industrien til skoleklasser.

#### **4.7 FS 4 Omdømme**

Hvilket omdømme har industrien i Rana i følge bedriftene selv? Og hva gjøres for å styrke dette omdømmet med tanke på å gjøre industrien synlig som et attraktivt arbeidssted for personer med høyere utdanning.

##### *Bedrift 1*

Bedrift 1 har arbeidet med mange interne tiltak som har gjort at bedriften nok blir ansett som attraktiv.

*”Ja, uten det tror jeg vi har vært helt sjanseløse så... men vi må nok gjøre det enda bedre være enda mer tydelig, lage næringa enda mer interessant men det penser oss mer og mer over på at den daglige aktiviteten...altså den kunnskaps og organisasjonen som arbeider på en ordenlylig og seriøs måte... det er den veien vi tenderer mot det er det siom blir det viktigste framover... være skikkelig i det vi gjør...kort og godt,. Og lage gode og interessante arbeidsplasser.”*

På spørsmål om bedriften har en strategi på å kommunisere dette ut, er svaret fra informantene:

*”Svaret er nei. Det har vi ikke.”*

## *Bedrift 2*

*”Må man synes i terrenget. Spesielt sammenheng med hvordan mediesamfunnet fungerer. Skal du synes må du være til stede. Vi har vært litt tilbaketente innenfor noen arenaer, men det er en gradvis... en modningsprosess for oss.”*

*”Vi lager et mye bedre opplegg for hvordan vi skal markere oss lokalt og nasjonalt og noen utvalgte internasjonale arenaer.”*

Arbeidet i industrien har blitt sett på som tungt og skittent. I tillegg har ofte støvproblematikken i Rana fått stor oppmerksomhet i media. Dette trekker også en av informantene fram i intervjuet.

*”Det er et omdømmeproblem, sånn er det! Da blir det det som er riktig og så ser man ikke det som er viktig. Nå det gjelder det med diffuse utslipp, det er ei utfordring og det krever litt fordypning for å forstå problemstillinga. Det er ikke sånn industrien i Rana må ta ansvar for hele støvproblematikken. Og det ser vi jo i byer av tilsvarende størrelser som har like stort støvproblem, men de har ikke industri. Men vi ønsker å bli bedre. Vi skal ta vårt ansvar.”*

*”Alt for lite kjent. Vi tar grep nå der vi skal gjøre oss mer kjent og vi ser jo at framtida utfordringa framover vil være preget hold av to faktorer. Det er det som politisk kalles det grønne skiftet: vil være noe som kommer til å stå langt fram i pannebrasken ikke bare for politikere, men også for andre i industrien. Vi ønsker å ta ansvar for miljøet og vi ønsker å være med på et samarbeid for å gjære all industri mer miljøvennlig og mer bærekraftig. Det må vi ta innover oss...”*

*”På den andre siden er kunnskapsveksten helt enrom og vi ser at nå utvikles det ny teknologi som i et rekordrask tempo og summer av dette ender opp i et stor teknologisk paradigmeskiftet, på samme måte som datamaskinen har gjort det på de foregående 40-50 årene så vi må være posisjonert for det som skjer der.”*

*”Vi må være åpne og ikke lene oss tilbake og tenke at slik har vi gjort det bestandig. Så på miljøsidan... vi legger ikke skjul på at vi har inngått en avtale med Cero og vi komme rogså til å gjøre det med Bellona som vi anser som veldig dyktige. Vi er jo ikke enige med dem om alt, men dialogen og det å involvere dem i det vi holder på med og det å forstå standpunktene dere so la dem forstå oss, det samhandlingen der er kjempeviktig. Vi ønsker å bli utfordret og vi ønsket å fortelle hva s er mulig. Vi har egentlig et felles mål.”*

*”Det er også noe med at det både har en funksjon om det å bli utfordret... få dem med på tanker og inspirere til å se retninger ... og ikke minst se konsekvenser av det en god del av det som skaper mye støy innen rammebetingelser, er ting som ses isolert og ikke se konsekvensene av det. På den andre siden er det også ... vi har som en industriklynge...har vi en stor utfordring i goodwill fra byen Der å kunne spille på lagt med Cero og Bellona gjør oss også bedre i stand til å komme ut med ... la folk sette ting i perspektiv, både for oss selv og folk... for det hat igjen noe med den å være stolt av den byen vi har og den insdustruien vi har. Og sånn sett henger det sammen med rekruttering.»*

#### *Bedrift 4*

Bedrift 4, arbeider ikke aktivt med omdømme. De bidrar til kulturformål, men har ikke tradisjon for å vise offentligheten at de bidrar. Informanten sier:

*”Det hadde vært interessant å vite hva folk forbinder med Verket (festivalen). Er det koblinga med industrien, eller er det musikk og pils i bakken? Jeg tror ikke folk ser at det er en kobling mot industrien.”*

*”Jeg tror det er utrolig viktig at de ansatte er ambassadører for bedriften sin. ”Det nytter ikke at jeg går ut i avisa og skryter av selskapet, hvis alle de ansatte går rundt og sier at det ikke stemmer.”*

*”Og så er det jo det med informasjonen. Vet andre hva vi står for og hva vi gjør? Der mener jeg industrien på Mo er dårlig.”*

*”Jeg syns det er utrolig rart at det snakkes om jernverket. Tror min generasjon er mer bevisst, enn de over oss. Vi er mer på selgeren, mer vant til å skifte jobb, vant til at bedriften går ut for å vise seg.”*

### *Bedrift 3*

Bedriften ikke har noen strategi på å jobbe med omdømme, men man har den siste tiden blitt mer bevisst på å tipse avisen om saker som er positive for dem og som bidrar til å bygge omdømmet.

*”Men vi opplever jo at Rana og til dels Helgeland er hvite flekker på kartet. Det er ukjent mange steder i landet og det er kanskje lettere å rekruttere ranværing, men dess smalere stillingskategori du er ute etter, desto mindre er sjansen for at det finnes en ranværing som har lest det som vil heim, så vi er avhengig av å også rekruttere bredt.”*

*”Jeg tror mange ikke har hørt om det. Og de vet ikke hvor stor industrien er her og i Mosjøen .Mosjøen er kanskje begrenset til et selskap, men Alcoa er jo svær. Her har vi en sammensetning av industrier som er veldig spennende , men det er også veldig ukjent utenfor Rana. Og det henger også sammen med næringslivet, men også mangel på omdømmebygging generelt. Rana tror jeg enda mange oppfatter som gamle jernverksbyen og litt Terra. Det er det som preger bildet av Mo i Rana og det er jo så vanvittig mye mer. Tenk det, at Nordland er Norges tredje eller fjerde største eksportfylke. Tre av åtte største eksportbedriftene i Nordland ligger i Mo industripark, og det er det nesten ingen som vet. Vi er en av de aller*

*største kraftprodusentene og det er det nesten ingen som vet. Og her vi altså industri og kommune en stor jobb å gjøre, som kan finne i rekruttering. Det er jeg overbevisst om.”*

#### **4.8 Analyse av omdømmearbeidet**

Hvorfor er omdømmet så viktig?

*«Omdømme fungerer som en magnet på folk som ønsker å jobbe for virksomheter med et godt omdømme og investere i bedrifter med et godt omdømme.» Brønn og Ihlen 2012:84)*

Informantene i studien er ganske enstemmige på at omdømmet til industrien i Rana kunne vært tydeligere og bedre. Det skjer mer positivt, enn folk flest og sikkert også potensielle målgrupper innen rekruttering, er klar over.

Bedriftene synes likevel hver for seg å rette lav oppmerksomhet på omdømme. Sett under ett kan det virke som om det begynner å bli en økt bevissthet rundt dette, men verken strategier eller tiltak (Jf. strategikapitlet) reflekterer at det foregår et arbeid innen dette feltet.

Bedrift 2 er unntaket og har mye på gang og har et åpent og vidt syn på omdømmebygging og hva de ønsker å oppnå med strategien de er i gang med å bygge. Der arbeider man opp mot fokusområder man vet blir viktige framover, som teknologi og miljø. Dette er områder som er viktige i både nasjonal og internasjonal sammenheng og fagfelt som gir stort spillerom og mulighet til omdømmebygging mot mange målgrupper og et stort geografisk område. Gjennom miljø og teknologifokus får man koblet fokusområder med selskapets overordnede strategi, med det omdømmet man vil bygge. Kommuniseres dette ut til målgrupper og offentligheten, utdanningsinstitusjoner, markedet, media og politikere, vil dette være svært nyttige og avgjørende skritt i riktig retning, også med tanke på rekruttering.

*«Andre fordeler med å ha et godt omdømme er at det kan gi mulighet til å prise produktene høyt, få lavere innkjøpspriser, rekruttere velkvalifisert personale, opparbeide kundelojalitet, tiltrekke seg investorer, styrke arbeidsstokkens moral og lojalitet og oppnå positiv mediedekning.» (Brønn/ Ihlen 2012:17)*

*”Alle ansatte er med på å forme virksomhetens omdømme, og det er derfor viktig at alle ansatte forstår virksomhetens identitet og verdier. Samtidig er det et sentralt premiss at arbeidet med omdømmebygging til sjuende og sist er et lederansvar. Virksomhetens omdømme er en så sentral verdi at hovedansvaret for omdømmebyggingen ikke bør delegeres.” (Brønn og Ihlen 2012:16)*

I forhold til verdien omdømme tilskrives i litteraturen, burde omdømme ha et sterkere fokus hos bedriftene og det burde jobbes mer bevisst og strategisk med hva man vil oppnå med omdømmet sitt og hvordan målene skal implementeres i bedriften.

#### **4.9 FS Hvilke tolkningsrammer finnes om industrien i Rana?**

Arbeides det fra industribedriftenes side med å skape tolkningsrammer om hvordan det er å arbeide i industrien? Hvordan ønsker man at slikt arbeid skal framstå?

Jeg har ikke gjennomført noen vitenskapelig undersøkelse på hvilke tolkningsrammer som finnes når det gjelder industrien i Rana, men jeg tror det er bred enighet i regionen at *Jernverket* fortsatt står som et klart begrep som er mye i bruk i dag. Kunnskapen om og stoltheten av det som finnes av verdiskapning i industrien i Rana er ikke spesielt høy. Det gjelder også mangfoldet i bedrifter og prosesser. *Jernverket* har ikke bare en positiv klang, verken før eller i dag, jf. Innledningskapitlet. At ”*Jernverket*” fortsatt er et begrep som er i bruk, bekrefter tre av informantene mine.:

*”Jernverket er i bruk enda som terminologi. Det er det. Det er ikke bra, rett og slett.”*

Sitat fra informanten i bedrift 3.

*”...man ser jo det der jernverket...det ser jo ut som et jernverk. Syns ikke det var veldig negativt befengt, men ikke akkurat superhot heller.”*

Informanten i bedrift 1:

*”Hvis du snakker med en gjennomsnittlig 20-åring på Mo, så snakker han om Jernverket og det sier mer enn... det er ikke noe som heter Jernverket, så der har de sovet i timen.”*

Informanten i bedrift 4

## 4.10 Analyse, tolkningsrammer

«Felles for de fleste studier er at de ser på tolkningsrammer som noe som gir kontekst og promoterer en bestemt tolkning av et fenomen. Rammer organiserer og gir mening til informasjon.» (Ihlen 2007:24)

«...tolkningsrammer kan forstås som perspektiver som aktører anlegger uten å å tenke over det, men de kan også være uttrykk for eksplisitte og strategiske valg aktører foretar.» (Ihlen, 2007:23)

Bedriftene jeg har intervjuet har alle nevnt at omdømmet kunne vært på bedre, men bare en har klare tanker om hvilket omdømme man ønsker. Hvilke attributter som skal løftes fram og frontes. Velger man tolkningsrammer og bruker dem bevisst, kan de utgjøre definisjonsmakt.

*”Det å konstruere tolkningsrammer, er å konstruere perspektiv og dermed velge å utheve og framheve visse aspekter på bekostning av andre.”* (Ihlen 2007:31)

Et sentralt spørsmål er hvilke tolkningsrammer ønsker man å etablere med kommunikasjonsarbeidet? ”Mo i Rana, den spennende industribyen dit alle nyutdannede ingeniører ønsker seg.” ”Ranaindustrien, det mest miljøvennlige industrimiljøet i Norge?”

Hvilke kommunikasjonstiltak skal bidra til at det ønskede bildet får feste seg i offentligheten og hos aktuelle målgrupper. Dette budskapet bør være kjent hos alle ingeniørstudenter i landet i alle industrimiljø. Og hvordan skal disse tolkningsrammene få feste seg? Er vi tjent med ei lokalbefolkning som fortsatt snakker om Jernverket?

Tolkningsrammer brukes ikke bevisst blant bedriftene i min studie. Kun en av bedriftene nevner arbeid som gjøres bevisst mot å løfte fram miljø og en grønn profil som noe man vil prioritere framover gjennom flere tiltak. Jeg tror det innen dette feltet er mye å gå på og mye å hente på omdømme og standing blant både lokalbefolkning og blant unge som skal utdanne seg.

## 5 Konklusjon

### Funn i teorien

- Strategi bidrar til å sette tydelige mål.
- Kommunikasjon er et strategisk virkemiddel som kan bidra til å nå målene i selskapets overordnede strategi.
- Samarbeid gir gevinst.
- En kommunikasjonsstrategi som fremmer dialog er bedre enn en som i hovedsak fungerer enveis.
- Tolkningsrammer kan bygges bevisst og utgjøre definisjonsmakt.
- Omdømme er viktig og kan bidra til å få tak i de beste hodene.

### Empiriske funn

- Det arbeides i liten grad med kommunikasjon som et strategisk virkemiddel
- Det forekommer en del samarbeid mellom industribedrifter i Rana, men det er vanskelig å se at dette er som et resultat av en strategisk planlegging med et overordnet mål.
- I den grad det arbeides bevisst med kommunikasjon, foregår mye enveis. Det er få arenaer for toveis kommunikasjon mellom personer med høyere utdanning og bedriftene.
- Det arbeides i liten grad med å arbeide fram bevisste tolkningsrammer om industrien i Rana. Jernverket er fortsatt et begrep som er i bruk.
- Det arbeides en del med omdømme, men det arbeidet er i liten grad strategisk forankret.

Gjennom funnene blant fire ulike industribedrifter i Rana, som sysselsetter til sammen ca. 600 personer, har det etablert seg et inntrykk av at kommunikasjon i liten grad blir sett på som et strategisk virkemiddel for å bygge omdømme og for å synliggjøre seg for potensielle ansatte. Bedriftene jobber lite strategisk med kommunikasjon mot aktuelle målgrupper. Fokuset er på enkelttiltak og man jobber i liten grad systematisk med klare mål og evaluering underveis. En av bedriftene er i gang med å lage kommunikasjonsplattform.



Samarbeid forekommer, men heller ikke her er dette satt i strategisk ramme kan det virke som. Samarbeidet kan være initiert utenfra, som for eksempel Smelteverket (Forum for takt og tone), Karinett og Næringsliv/Skole (Kunnskapsparken). Man har ikke, slik jeg har fått inntrykk av, sett på hvilke gevinster samarbeid om mer direkte rekruttering kan føre til. Samarbeid mellom konkurrerende bedrifter, kan gi økt verdiskapning. Denne muligheten kan med fordel utnyttes bedre.

### *Toveis kommunikasjon*

De fire bedriftene har få arenaer for toveis kommunikasjon med offentligheten og utvalgte målgrupper. De fleste er for ungdom i ungdomsskole og videregående skole. Arenaer for å terffe personer under høyere utdanning er det færre av, og det ligger ikke prioritert høyt av bedriftene. Bevisstheten rundt verdien av dette, synes lav. Dette er med på å hemme kommunikasjonen med viktige målgrupper i rekrutteringsøyemed.

### *Omdømme*

Alle bedriftene sier de arbeider med omdømme, men i ulik grad. For noen er omdømmebygging å sponse kulturliv, mens for en av bedriftene arbeides det med å være synlig på områder man har sagt man skal være god på, jf. strategien. Omdømme er et vidt begrep og det finnes mange ting man kan putte i det. En sterkere bevissthet om hvilket omdømme man vil bygge og at det skal være samsvar med omdømmet og visjon og mål i strategien, er kanskje ikke like gjennomtenkt hos alle bedriftene.

### *Tolkningsrammer*

Det finnes tolkningsrammer om industrien, som ikke er en direkte fordel. Tre av informantene trekker fram at bruken av begrepet «Jernverket» fortsatt finnes, et kvart århundre etter at AS Norsk Jernverk ble nedlagt. Den ene store bedriften, er i dag en industripark med variert industri og i overkant av hundre små og store, nasjonale og internasjonale bedrifter som står for en stor del av Nord-Norges eksport.

En av bedriftene arbeider gjennom tiltak forankret i strategien, med å framstå som «grønn». De andre tre bedriftene mangler en klar strategi på hvilket omdømme de ønsker å bygge og hvilke tolkningsrammer som skal få vokse fram gjennom bevisst og strategisk arbeid gjennom kommunikasjon.

## **5.1 Hva hemmer og hva fremmer?**

### *Toveis kommunikasjon:*

De fire industribedriftene har alle besøk av lokale skoleklasser som ønsker å besøke industribedriftene for å få et inntrykk av arbeidet som foregår der. Dette foregår til en viss grad slik at skoleklassene tar initiativ. En av bedriftene sier at de har en avtale med en bestemt skole, mens de andre sier at skoleklasser som tar kontakt, får komme på besøk. Besøk må sies å være noe som fremmer arbeidet med å rekruttere. På den andre siden, kan det virke som om det ser skolene som er den aktive parten her og industribedriftene har ingen strategi på hva de ønsker med disse besøkene, hva de vil oppnå eller hvor mange elever på hvert nivå de ønsker å nå med sitt budskap gjennom året. Dette på sin side må sies å være negativt og bidra til å hemme arbeidet. Det er vanskelig å finne eksempel på at toveis kommunikasjon er prioritert når det kommer til målgruppen i denne studien: personer med høyere utdanning.

### *Samarbeid*

Campus Helgelands etablering i byen, blir trukket fram av en av bedriftene som viktig. I senter for industriell forretningsutvikling bygges det opp et akademisk forskningsmiljø. Samarbeid mellom industribedrifter og senteret foregår både i formalisert form og mer sporadisk. Campus Helgeland tilbyr studier som er aktuelle for folk som ønsker å arbeide i industrien. Industrien selv, bidrar med forelesninger, case og andre kontaktflater. Jamfør historikken i innledningskapitlet, er dette et nytt og viktig tilskudd for å bygge både status og omdømme for industrien. At utdanningsinstitusjonen ligger i så umiddelbar nærhet til industriparken, muliggjør tett samarbeid og utveksling av kunnskap, kompetanse og ideer begge veier. Campus Helgeland er en glimrende arena for toveis kommunikasjon mellom industribedrifter i Rana og personer med aktuell høyere utdanning.

Samarbeid forekommer, og alle bedriftene trekker fram dette som positivt og noe de gjerne vil se mer av. Ingen av bedriftene trekker likevel fram at fokus på samarbeid er nedfelt i selskapenes strategier, eller er et fokusområde som bedriften selv ønsker å bidra til. En av bedriftene trekker fram større samarbeidsprosjekter med eksterne aktører, noe som på sikt kanskje kan få betydning og involvering fra andre industribedrifter i industriparken. I følge aktuell litteratur, vil samarbeid være positivt for bedriftene. Og uttrykket ”coopetition”, altså

et samarbeid mellom konkurrerende bedrifter, bidra positivt i arbeid med for eksempel rekruttering. Coopetition kan gi positive gevinster på flere områder, også økonomisk. At samarbeid er så lite brukt, kan virke hemmende på arbeidet med å kommunisere ut at industrien i Rana er et attraktivt sted å arbeide og utvikle seg. I den grad samarbeid finnes, er det i liten grad koblet til en strategi der økt verdiskapning, direkte eller indirekte, er tatt med som en viktig faktor, jf. Coompetition.

Gryende interesse for kommunikasjonsfaget må sies å være fremmende. Bedriftene selv sier at kommunikasjon ikke har noen sentral fokus i det daglige arbeidet. En av bedriftene har tatt tak i dette og arbeider med en kommunikasjonsplattform. Dette er positive tegn og noe som på sikt kan fremme arbeidet med å kommunisere ut mot potensielle ansatte i forbindelse med rekruttering av personer med høyere utdanning. At det aller meste av kommunikasjonen er enveis og gode etablerte kanaler for toveiskommunikasjon ikke er utviklet, er på sin side igjen noe som hemmer arbeidet med kommunikasjon. At kommunikasjonen som i dag finnes i liten eller ingen grad er strategisk bygget opp, må sies å være hemmende i arbeidet.

Kommunikasjon er ikke sett på som et strategisk virkemiddel for å nå de strategiske målene selskapene har satt seg. Flere av bedriftene har som mål å rekruttere de beste ansatte, men ingen plan på hvordan de skal oppnå dette.

Strategisk kommunikasjon er lite utviklet og det blir fokus på enkelttiltak og færre langsiktige planer er utarbeidet. Rekruttering blir i for stor grad sett på som enkelthendelser og ikke et arbeid det bygges en strategi eller et langsiktig planverk rundt, der mål er klart definert og tiltakene tilpasset målene. Det vises til svært få eller ingen analyser av kommende behov for rekruttering. Det nærmeste jeg kommer er en rapport utviklet av Kunnskapsparken Helgeland i 2012, der man anslo behovet for rekruttering fram mot 2015. Faren ved at det mangler analyser og grunnlag før strategien eventuelt legges, er at man tar utgangspunkt i det man antar er problemet eller utfordringene, og ikke det interessentanalyser, markedsundersøkelser eller lignende som kan gi noen fakta om framtidig tilbud og etterspørsel etter arbeidskraft lokalt, nasjonalt og internasjonalt.

Trainee-ordningen Kandidat Helgeland har gitt muligheten for at 20 nyutdannede personer med høyere utdanning har fått arbeide i industribedrifter i Rana de siste årene. Flere av disse ble ansatt og jobber fremdeles i bransjen. På denne måten har man fått satt fokus på behovet

for nye tanker, nye måter å rekruttere på og skaffet seg en kanal for å komme i dialog med en målgruppe de bedriftene jeg har intervjuet, ikke har vært så veldig frampå.

Skal jeg trekke fram det som hemmer arbeidet med rekruttering av personer med høyere utdanning til industribedrifter i Rana, er det det lave fokuset man har på langsiktig arbeid mot viktige målgrupper og institusjoner. Bedriftene er lite synlige på arenaer der det er naturlig å tenke at det kan oppstå viktige nettverksbygging som ved ingeniørstudiene i Trondheim og Narvik for eksempel. Bedriftene er lite tilgjengelige for studenter gjennom for eksempel ordninger som sommerjobb og internship. Det finnes ingen kultur for å arbeide med dette og det virker som om slike arenaer med direkte kontakt og mulighet for toveis kommunikasjon ikke har blitt prioritert. Fokuset på informasjon i stedet for kommunikasjon gjør også at arenaer for toveis kommunikasjon ikke blir brukt eller sett på viktige. I den grad man informerer, kan det virke som om det gjøres gjennom ”gamle kanaler” uten at det finnes en plan for justering eller evaluering av om disse kanalene man alltid har hatt tilgang til, fungerer etter intensjonen eller fortsatt er egnet. Målsetninger og evaluering er i liten grad satt i system, og det blir dag-til-dag-fokuset som råder, og ingen av bedriftene har avsatt ressurser til å arbeide med akkurat dette. En av bedriftene har informasjonsansvarlig, men stillingen har i liten grad vært knyttet til planer for rekruttering eller kommunikasjonsarbeid mot disse miljøene. I selskapets strategi, finnes det fortsatt ikke et eget punkt på rekrutteringsarbeid, heller ingen tiltaksplan på hvilke tiltak man ønsker å prioritere. Arbeidet er rett og slett ikke strategisk, langsiktig eller underlagt noen form for evaluering og justering. Dette må sies å være hemmende.

Det virker som om alle bedriftene arbeider mer strategisk i arbeidet med å synliggjøre seg for fagarbeidere. Bedriftene har gode ordninger med lærlinger.

Mangler analyser og bakgrunnsmateriale. Bedriftene viser i liten eller ingen grad til bakgrunnsanalyser for arbeidet som gjøres med kommunikasjon til aktuelle målgrupper. Dette kan foerlligge, men blir ikke bragt fram i intervjuene av noen av bedriftene som et viktig tiltak for å vurdere hvor man bør sette inn tiltak.

At det i liten grad finnes klare målsettinger for arbeid med strategisk kommunikasjon mot selekterte målgrupper, må sies å være negativt. Man mister fokus og man mister mål. Man legger ikke opp til at rekruttering kan gjøres på en måte som sikrer nok og riktig kompetanse

til bedriften og på den måten konkurransefortrinn. Koblingen riktig og langsiktig rekruttering, med bedriftenes konkurransestrategi eller økonomiske mål, blir ikke nevnt av noen av informantene.

Målgruppeseleksjon lite utbredt. Bedriftene nevner i liten grad arbeid med å selekttere målgrupper og informasjonen man ønsker å nå ut med til disse. Det synes å være liten skille mellom informasjon til offentligheten og målrettet kommunikasjon mot enkeltgrupper man ønsker å overbevise eller påvirke i noen retning.

## **5.2 Andre funn**

Variasjon og bredde i tiltak er liten og statisk. Man benytter seg i stor grad av tradisjonelle virkemidler som annonser og nav.no. Besøk av skoleklasser og mer eller mindre oppdaterte nettsider, er måten man informerer. Ingen av bedriftene har noen mediestrategi. To av bedriftene opplyser at de bruker media bevisst i forhold til omdømme, men uten noen klar strategi, og ingen av bedriftene har pressebilder som gir dem muligheten til å påvirke måten bedriften framstår i media. Til tross for målsetninger i strategiplanen om å være synlig og ledende nasjonalt og internasjonalt, arbeides det ikke med å knytte kontakter med journalister og miljøer der man kan komme gjennom med informasjon om bedriften. Det arbeides ikke langsiktig med å informere og sende ut pressemeldinger for å bygge interesse og omdømme opp mot sentrale nasjonale medier. Hvilke saker som bør presenteres i interne medier, hvilke som passer i lokalavisa og hvilke som har sprengkraft nok til å nå gjennom nasjonale kanaler, kan det også virke som om det er lavt fokus på og lav forståelse for. Igjen er det nærliggende å trekke fram den lave forståelsen av kommunikasjon som strategisk virkemiddel, og forståelsen av viktigheten av å jobbe langsiktig og strategisk med dette.

Flere av bedriftene er på sosiale medier, men ingen nevner en strategi for hvordan disse skal brukes eller hva man gjør for å få de rette målgruppene til å følge. Bedrift 3 legger ut bilder og tekst fra oppdrag de er på og er ganske aktive. Det som legges ut er positivt og handler utelukkende om aktuelle oppdrag som bidrar til å gi et oppdatert bilde på hva bedriften er engasjert i, og hvilke kundegrupper og faglige tiltak de jobber med. Bedrift 1 bruker Facebooksiden til både interne bedriftsfotballresultater til historiske fakta. Den gir ikke noe inntrykk av om den er ment til internt bruk eller om den er med på å bygge omdømme for

potensielle ansatte. Strategien synes uklar. En bedrift er ikke på sosiale medier og den siste bruker Facebooksiden sin mest som et internt oppbyggende tiltak.

Omdømmearbeidet blant bedriftene, er lite utviklet og lite synliggjort. Man sponser lokale kulturarrangement, men dette er ikke noe bedriftene i stor grad bruker til å bygge omdømme for seg selv eksternt. Kun en av bedriftene forteller om omdømmesatsing som vil ha potensiale til å synes både lokalt, nasjonalt og internasjonalt gjennom å løfte fram tema som miljø og teknologi. Dette er tema som har stor sprengkraft og som kan løfte omdømmearbeidet ut av parken og inn i søkelyset til studenter, media og offentligheten generelt.

Liten differensiering av målgrupper synes også å være gjennomgående. Det kan også virke som om man har flere klare tanker om hva som skal til for å rekruttere fagarbeidere, enn hva som skal til for å kommunisere ut mot personer med høyere utdanning. Det kan være utfordrende fordi potensiell arbeidskraft kan finnes på så mange høyskoler og universitet. Selskapet kan trenge så ulik kompetanse som økonomi, ingeniør, personaleledelse, prosjektledelse etc. Viktigheten av å arbeide med omdømme bare forsterkes, når man skal jobbe så bredt.

Det er liten tenkning på utradisjonell tiltak som direkte eller indirekte kan bidra til at industrien i Rana vil framstå som mer attraktiv å jobbe i. Ingen av bedriftene har sett på barnehagetilbud til skiftarbeidere, ingen dem har tatt fatt i det faktum at skiftarbeid slik det er i dag, er lite tilpasset kvinner med små barn. Det finnes ingen tiltak mot å få flere kvinner i industrien, bortsett fra Karinett som er startet etter initiativ fra kvinner i industrien, ikke som et strategisk virkemiddel fra ledelsen i industribedrifter. Det finnes i 2015 ingen kvinnelige direktører i industriparken og det finnes en lav andel av kvinner i styrene.

Konklusjonen er vel at tiltakene har vært ganske uendret de siste årene og til tross for ønske om vekst og prestasjoner i verdenstoppen, har man ingen strategi på hvordan man skal rekruttere de beste hodene. Ingen klare strategier på hvordan man skal kommunisere ut at industriparken er et spennende sted å jobbe. At industrien i Rana er framtidsrettet og at Mo i Rana kan være en spennende by å gjøre karriere i.

Kommunikasjonsstrategier kan brukes til å posisjonere seg og være et konkurransefortrinn og bidra på sikt til å øke inntjening. Selv om kommunikasjon vanskelig kan måles, er det kommunikasjonen som virkemiddel til å synliggjøre det bedriften egentlig gjør, som er det som skal ha fokus.

Bevisste tolkningsrammer finnes det ikke mange av. Unntaket er bedrift 2 som nå arbeider for å synliggjøre arbeidet som gjøres med å . Blir slike tolkningsrammer brukt bevisst, kan de utgjøre definisjonsmakt. Ingen av bedriftene trekker fram hvilke tolkningsrammer de bevisst arbeider med å etablere. I strategiene finner vi visjoner og verdier som til en viss grad fremmes i omdømme og kommunikasjonsarbeid som selskapene ønsker å fronte. Likevel er det ingen planer for hvordan disse tolkningsrammene skal bli etablert eller bygges opp over tid.

En hel region kan faktisk oppleves som lite attraktiv fordi de faktiske muligheten ikke kommer til syne utenfor de lukkede nettverkene. Om man ikke klarer å synliggjøre mulighetene vi har å by på, kan man gå glipp av innbyggere som ønsker seg tilbake og som kan tilføre hjemstedet verdiskapning og ny kunnskap.

Jeg tenker også at samarbeid ikke må undervurderes i denne sammenhengen. I kommunikasjon med potensielle arbeidstakere, særlig dem som ikke har tilknytning til regionen, vil en sterk og synlig region veie positivt når avgjørelsen om hvor man skal bo og jobbe skal tas.

Kan vi generalisere? Er funnene mine gyldige for flere av industribedriftene i Rana? Det har jeg ingen forutsetning til å si noe om på grunnlag av studien min, men funn i teorien er relevant som utgangspunkt for å studere dette nærmere.

### **5.3 Etterord**

Jeg mener vi har en stor oppgave foran oss med å synliggjøre industrien i Ranas konkurransefortrinn for ungdom under utdanning, og må bli mer bevisste verdien av tydelig og systematisk omdømmebygging. I det arbeidet må vi få fram flere aspekter ved det å jobbe i industrien ved å vise bredden i oppgaver, utfordringer, mål og visjoner. Dette er en utfordring som blir krevende, men en nødvendig for å holde eller bedre posisjonen industrien i Rana har.

Det trengs å arbeide systematisk og strategisk over tid, og man kan med fordel samarbeide om dette i hele bransjen.





## Litteratur

- Jacobsen, Dag Ingvar 2013, Hvordan gjennomføre undersøkelser?, innføring i samfunnsvitenskapelig metode, Høyskoleforlaget
- Brønn, Peggy og Ihlen, Øyvind 2012, Åpen eller innadventd omdømmebygging for organisasjoner, Oslo, Gyldedal Akademisk
- Øyvind Ihlen, 2007, Petroleumsparadisiet. Norsk oljeindustri strategiske kommunikasjon og omdømmebygging, Unipub
- Roos, Gøran, og von Krogh, Georg, og Roos, Johan, 2010, Strategi – en innføring, 2005, Bergen, Fagbokforlaget

## Referanser

- Horisont Helgeland, rapport fra Helgeland sparebank, 2012  
[http://www.myeimedia.no/Publications/HSB/eBlad/HSB\\_HORISONT\\_magasin\\_enekltsidig.pdf.html](http://www.myeimedia.no/Publications/HSB/eBlad/HSB_HORISONT_magasin_enekltsidig.pdf.html)
- Konjunkturbarometer Nord-Norge, høst 2013  
[http://menon.no/upload/2013/11/12/kb\\_host2013\\_skjermvisning\\_enkeltsider.pdf](http://menon.no/upload/2013/11/12/kb_host2013_skjermvisning_enkeltsider.pdf)
- Rapport kompetanse og rekrutteringsbehov, Olje og gassnettverk Helgeland juli 2012
- Indeks Nordland våren 2014  
<http://old.uin.no/SiteAssets/Pages/Indeks-Nordland-2014/Indeks%20Nordland%202014.pdf>
- Medlemsundersøkelsen 2013, Vivilheim
- \* Konjunkturbarometer for Nord-Norge vår 2015 og Arena vår 2015  
<http://www.kbnn.no/#/> og <http://kbnn.no/#/#arena>
- Kommunikasjon.no
- Lvert 2012, Kunnskapsparken Bodø  
[http://www.kpb.no/Lvert2012?template=\\_printer](http://www.kpb.no/Lvert2012?template=_printer)
- \* Rapport 2012, Olje- og gassnettverk Helgeland.
- Høringsuttalelse fra industrien i Rana til strategisk næringsplan  
<http://www.mip.no/2013/ranaindustrien-med-horingssvar-til-strategisk-naeringsplan-i-rana/>
- Strategisk næringsplan for Rana kommune  
<http://www.ru.no/Publikasjoner.html>
- \* Analyse av samfunnsøkonomiske konsekvenser av infrastruktur i Norskehavet, UiN-rapport 11/2012 JanTerje Henriksen og Jan Oddvar Sørnes.
- MIP Magasinet 2014
- Malm, makt og mennesker, Hilde Gunn Slottemo, 2007

. Adressa 21.07.2013 <http://www.adressa.no/student/article7966001.ece>  
Kvalitet og kvalitetsopplevelse, fagbokforlaget 2011

## Litteraturliste