

UNIVERSITETET I
NORDLAND

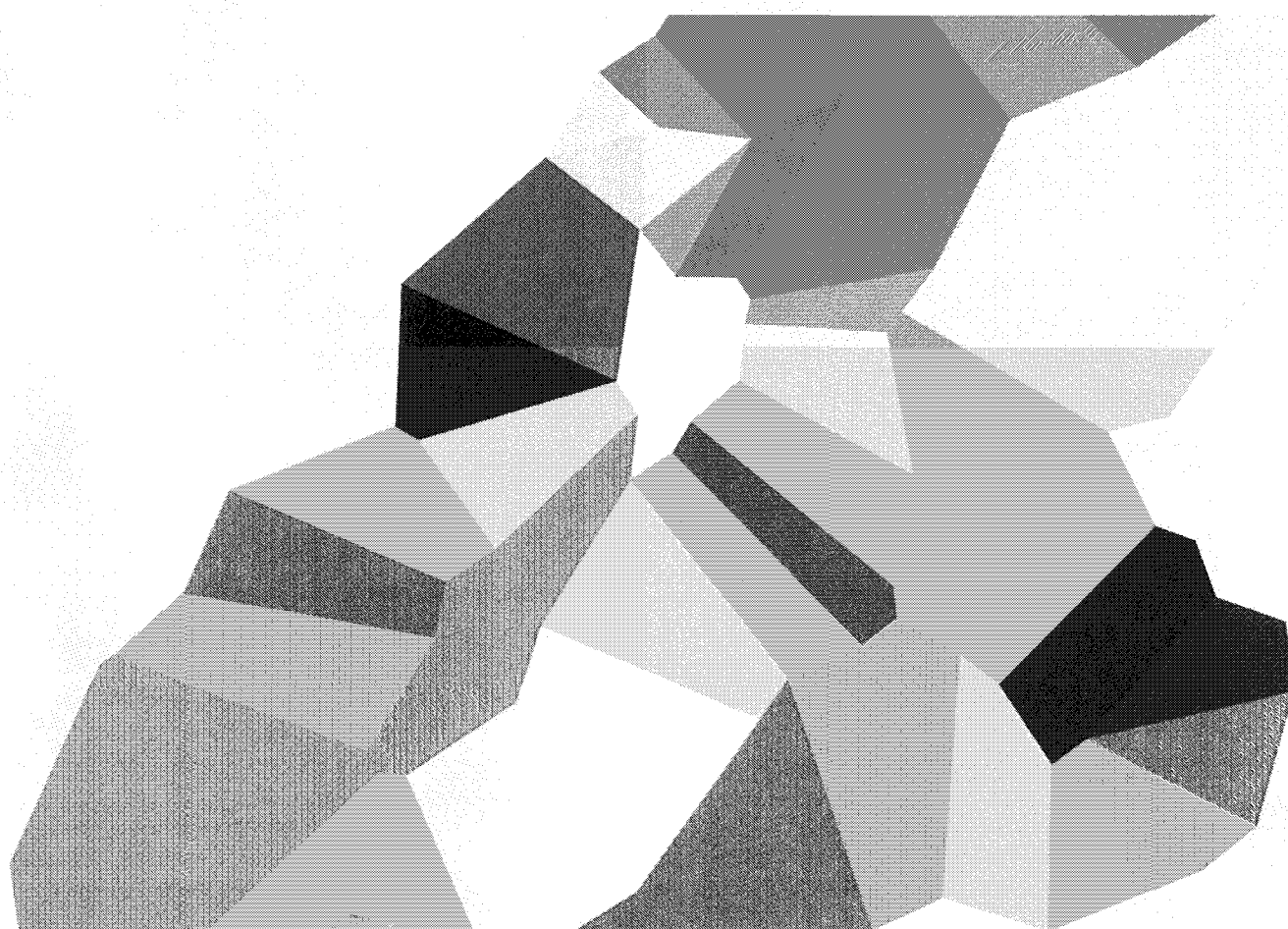
HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Hvordan er interessentledelseskapa-
bliteten i norsk lakseoppdrettsnæring?

Er nivået på interessentledelseskapa-
bliteten tilstrekkelig for å ivareta næringens
omdømme?

Sigrunn H. Pettersen og Ann-Jorunn Strømmesen
BE323E MBA HHB 2012



Abstract

In a world where an ever-increasing demand for animal protein causes severe environmental challenges, there is a food producing industry in Norway who is able to transform raw materials more efficiently than any other food producers, the farmers in the "Blue Field" - the salmon farmers. While the salmon product possesses a good reputation, one cannot say the same about the manufacturer. Norwegian salmon farming industry is not enjoying public trust, and is put under pressure. At the same time the industry is conspicuously absent in the public discourse. Why? We have chosen to approach the issue from a position of strategic management perspective, by investigating whether any of the answer lies in the salmon farming industry's capability in terms of dealing with their many stakeholders. Our question is: How is the stakeholder management capability in the Norwegian salmon farming industry? Is the level of the stakeholder capability sufficient to maintain the industry's reputation?

This thesis is about how eight companies in the Norwegian salmon farming industry relate to their surroundings. We have interviewed a total of eight interviewees, all of whom hold senior positions in their business. Overall, our interviewees companies represent up to 50% of sea food licenses awarded by the end of 2010 in Norway. On this basis, we find it legitimate to speak of our interviewees as the Norwegian salmon farming industry.

Norwegian salmon farming industry currently operates its business in a turbulent environment. Based on R. Edward Freeman's classic framework for stakeholder management *Strategic Management - A Stakeholder Approach* (1984), we have prepared a qualitative study based on semi-structured interviews, where we want to uncover the stakeholder management capability in the Norwegian salmon farming industry. On this basis we would, based on our understanding of the industry's situation, like to assess whether the stakeholder management capability in the Norwegian salmon farming industry is sufficient to maintain its reputation under the current pressure. In order to understand the very foundations of discourse and practice in relation to stakeholder approach to strategic management in the salmon farming industry, we also examined the industry's attitudes towards and understanding of the concept of corporate social responsibility.

The surroundings currently represent local, national and global relationships and groups of people who have great impact on organizations. The time is gone, when bringing products to market was the main challenge, and gone are the benefits of the management theories of efficiency within a narrow specter of products - market framework. If organizations are to

formulate and implement strategies under turbulent conditions, strategy include concepts such as the broad significance of the stakeholder, which allows for an analysis of all external forces and forms of pressure, whether friendly or highly critical. An acceptance of a wide stakeholder concept and its importance for the organization, along with strategies for safeguarding the organization's stakeholders and its interaction with these stakeholders, will form an important part of corporate social responsibility.

Stakeholder Management as a concept assumes the necessity for an organization to manage their relationship with specific stakeholder groups in an efficient manner. Organizations need both the processes and techniques to improve its strategic capability, so that this need can be met. The process of managing a business relationship with its stakeholders can at least be understood in three levels. First, we assume a rational level; understand who the company's stakeholders are and what their interest are like. Secondly, we must understand the organizational processes used to manage business relationships with its stakeholders, and whether these processes are adapted to the stakeholder map, on the rational level. Finally, we must understand the set of transactions or negotiations taking place between the business and its stakeholders, and from this deflection whether this interaction is adapted to the stakeholder map and the organizational processes used to manage business relationships with stakeholders.

Freeman defines an organization's stakeholder management capability based on its ability to put the three levels of analysis together. For example, an organization that understands its stakeholder map and what the interest of each group consists of, who have organizational processes as part of their standard procedure to protect these groups and their interests, and abilities to implement a set of negotiations to balance the interest of these stakeholders so that the organization achieves its objectives, can be said to have high stakeholder management capability. The opposite would be true for an organization that is unable to put the three levels of analysis together in a good way.

Based on our study, we find that the Norwegian salmon farming industry is not allocating enough resources into understanding their stakeholders' individual needs and they do not have the appropriate methods to enable them to do so. Norwegian salmon farming industry appears as not being proactive in the handling of their stakeholders. The industry is not adequately making an effort to anticipate stakeholder needs, and actively approach critical stakeholders in order to influence their attitudes. The Norwegian salmon farming industry does not negotiate

with stakeholders on critical issues with a view to seek amicable solutions. Furthermore, there is too little correlation between responsibility and decision-making authority in their stakeholder management. There is not allocated enough resources to safeguard their relations to stakeholders. The industry expresses a broad understanding of the stakeholder concept, but does not formulate and implement sufficient communication processes with multiple stakeholders. In total, the stakeholder management capability in the Norwegian salmon farming industry is considered to be low. Thus, the industry is consequently not in a position, for the time being, to adequately safeguard their reputation.

On the basis of our study Norwegian salmon farming industry is united behind a modern approach to the concept of social responsibility that does not include discussions on whether companies actually have responsibility, but what this responsibility entails. The industry describes interdependence between business and community, and considers its operation based on a permit from the community. This is, in our opinion, a good point of departure for Norwegian salmon farming industry's commitment to social responsibility.

A socially responsible company wants to show what it does. As we see it, the Norwegian salmon farming industry is expressing such a wish. Low stakeholder management capability will, however, limit both the performance of social responsibility and/or people's perception of it. When the industry does not live up to expectations, confidence in the industry suffer, and thus reputation.

Sammendrag

I en verden hvor en stadig økende etterspørsel etter dyreproteiner medfører store miljømessige utfordringer, befinner det seg i Norge en matprodusent som er i stand til å omsette fôrråvarer mer effektivt enn i noen annen matproduksjon; bonden i ”den blå åker” – lakseoppdretteren. Mens produktet laks innehar et godt omdømme, kan man imidlertid ikke si det samme om produsenten. Norsk lakseoppdrettsnæring nyter ikke omgivelsenes tillit, og er satt under press. Samtidig oppleves næringen påfallende fraværende i den offentlige diskurs. Hvorfor? Vi har valgt å tilnærme oss spørsmålsstillingen ut fra et strategisk ledelsesperspektiv gjennom å undersøke om noe av svaret ligger i lakseoppdrettsnæringens kapabilitet med tanke på håndtering av deres mange interessenter. Vår problemstilling er: Hvordan er interessentledelseskapabiliteten i norsk lakseoppdrettsnæring? Er nivået på interessentledelseskapabiliteten tilstrekkelig for å ivareta næringens omdømme?

Denne masteroppgaven handler om hvordan åtte virksomheter i norsk lakseoppdrettsnæring forholder seg til sine omgivelser. Vi har intervjuet totalt åtte informanter, hvor samtlige innehar topplederposisjon i sin virksomhet. Samlet sett innehar våre informanters virksomheter opp mot 50 % av matfiskkonsesjonene som var tildelt ved utgangen av 2010 i Norge. På den bakgrunn finner vi det legitimt å omtale våre informanter som norsk lakseoppdrettsnæring.

Norsk lakseoppdrettsnæring driver i dag sin virksomhet i turbulente omgivelser. Vi har derfor med utgangspunkt i R. Edward Freemans klassiske rammeverk for interessentledelse *Strategic Management – A Stakeholder Approach* (1984), utarbeidet en kvalitativ undersøkelse basert på semi - strukturerte intervju, hvor vi ønsker å avdekke interessentledelseskapabiliteten, i norsk lakseoppdrettsnæring. Med dette som utgangspunkt ønsker vi, på bakgrunn av vår forståelse av næringens situasjon, å vurdere om interessentledelseskapabiliteten i norsk lakseoppdrettsnæring er tilstrekkelig for å ivareta et presset omdømme. For å kunne forstå selve grunnlaget for diskurs og praksis i forhold til interessenttilnærming til strategisk ledelse i lakseoppdrettsnæringen, har vi også undersøkt næringens holdninger til og forståelse av begrepet bedrifters samfunnsansvar.

Omgivelser utgjør i dag lokale, nasjonale og globale forhold og grupper av mennesker som har stor påvirkning på organisasjoner. Den tid er borte, da det å bringe produkter til markedet var hovedutfordringen, og borte er nytten av ledelsesteorier knyttet til effektivisering innenfor

et snevert produkt - marked rammeverk. Dersom organisasjoner skal formulere og implementere strategier under turbulente forhold, må strategi omfatte konsepter, slik som den brede betydningen av interessent, som gir mulighet for en analyse av alle eksterne krefter og former for press, enten de er vennligsinnede eller sterkt kritiske. En aksept av et vidt interessentbegrep og den betydning dette har for organisasjonen, vil sammen med strategier for ivaretagelse av organisasjonens interesser, og organisasjonens samhandling med disse interessentene, være en viktig del av bedrifters samfunnsansvar.

Interessentledelse som begrep legger til grunn nødvendigheten for en organisasjon til å forvalte sine relasjoner med spesifikke interessentgrupper på en effektiv måte. Virksomheter trenger både prosesser og teknikker for å øke sin strategiske kapabilitet slik at dette behovet kan møtes. Prosessen en virksomhet forvalter relasjonen med sine interesser gjennom, kan forstås på minst tre nivåer. For det første må vi ut fra et rasjonelt nivå forstå hvem virksomhetens interesser er, og hva deres interesse går ut på. For det andre må vi forstå de organisatoriske prosessene som brukes for å styre virksomhetens relasjoner med sine interesser, og om disse prosessene er tilpasset interessentoversikten, eller interessentkartet, på det rasjonelle nivå. Til slutt må vi forstå settet av transaksjoner eller forhandlinger som finner sted mellom virksomheten og dens interesser, og ut fra dette avlede hvorvidt denne samhandlingen er tilpasset interessentkartet og de organisatoriske prosessene som brukes for å styre virksomhetens relasjoner med interessentene.

Freeman definerer en organisasjons interessentledelseskapabilitet ut fra dens evne til å sette de tre nivåene av analyser sammen. For eksempel vil en organisasjon som forstår sitt interessentkart og hva interessen til hver gruppe består av, som har organisatoriske prosesser som en del av sin standard prosedyre for å ivareta disse gruppene og deres interesser, og som evner å implementere et sett av forhandlinger for å balansere interessen til disse interessentene slik at organisasjonen når sine målsettinger, kan sies å ha høy interessentledelseskapabilitet. Det motsatte vil være tilfellet for en organisasjon som ikke evner å sette de tre analysenivåene sammen på en god måte.

På bakgrunn av vår undersøkelse finner vi samlet for norsk lakseoppdrettsnæring at de ikke legger ned tilstrekkelig med ressurser i å forsøke å forstå sine interessenters individuelle behov, og at de heller ikke har adekvate metoder for å være i stand til det. Norsk lakseoppdrettsnæring framstår ikke som proaktiv i handteringen av sine omgivelser. Næringen forsøker ikke i tilstrekkelig grad å forutse interessentenes behov, og aktivt søke kritiske

interessenter for å påvirke deres holdninger. Norsk lakseoppdrettsnæring forhandler ikke med interessenter om kritiske forhold med tanke på å oppnå frivillige løsninger. Videre finnes det i for liten grad samsvar mellom ansvar og beslutningsmyndighet i deres interessenthandtering. Der allokeres heller ikke tilstrekkelig med ressurser for å ivareta interessentene. Næringen tilkjenner en bred forståelse av interessentbegrepet, men formulerer og implementerer i for liten grad kommunikasjonsprosesser med multiple interessenter. Samlet sett vurderes interessentledelseskapaleten i norsk lakseoppdrettsnæring som lav. Næringen vil på nåværende tidspunkt dermed heller ikke i tilstrekkelig grad være i stand til å ivareta sitt omdømme.

På bakgrunn av vår undersøkelse stiller norsk lakseoppdrettsnæring seg samlet bak en moderne holdning i forhold til begrepet samfunnsansvar, som ikke omfatter drøftinger om hvorvidt virksomheter faktisk har samfunnsansvar, men hva dette ansvaret går ut på. Næringen beskriver en gjensidig avhengighet mellom virksomhet og nærmiljø, og anser sin drift basert på en tillatelse fra samfunnet. Dette er etter vår mening et godt utgangspunkt for norsk lakseoppdrettsnærings satsing på samfunnsansvar.

En samfunnsansvarlig bedrift ønsker å vise hva den gjør. Slik vi ser det uttrykker norsk lakseoppdrettsnæring et slikt ønske. Lav interessentkapaleten vil imidlertid begrense både selve utøvelsen av samfunnsansvar og/eller folks oppfatning av denne. Når næringen ikke lever opp til forventningene vil tilliten til næringen bli skadelidende, og dermed også omdømmet.

Forord

Masteroppgaven ” Hvordan er interessentledelseskapaleten i norsk lakseoppdrettsnæring? Er nivået på interessentledelseskapaleten tilstrekkelig for å ivareta næringens omdømme?” er skrevet som en avslutning på MBA studiet ved Handelshøgskolen i Bodø, Universitetet i Nordland, og utgjør 30 studiepoeng.

Denne oppgaven ble til på grunn av gapet mellom verdiskapningen og potensialet i norsk lakseoppdrettsnæring og næringens omdømme. I en verden hvor en stadig økende etterspørsel etter dyreproteiner medfører store miljømessige utfordringer, befinner det seg i Norge en matprodusent som er i stand til å omsette fôrråvarer mer effektivt enn i noen annen matproduksjon; bonden i ”den blå åker” – lakseoppdretteren. Mens produktet laks innehar et godt omdømme, kan man imidlertid ikke si det samme om produsenten. Norsk lakseoppdrettsnæring nyter ikke omgivelsenes tillit, og er satt under press. Samtidig oppleves næringen påfallende fraværende i den offentlige diskurs. Hvorfor? Vi har valgt å tilnærme oss spørsmålsstillingen ut fra et strategisk ledelsesperspektiv gjennom å undersøke om noe av svaret ligger i lakseoppdrettsnæringens kapaletet med tanke på handtering av deres mange interessenter.

Vi vil rette en takk til vår veileder Trond Stiklestad, førstelektor ved Trondheim Økonomiske Høyskole og Handelshøgskolen BI, for gode innspill, god oppfølging og konstruktive tilbakemeldinger under arbeidet med denne oppgaven.

Vi vil også takke Handelshøgskolen i Bodø, Universitetet i Nordland for et faglig godt opplegg, og interessante forelesere gjennom hele studiet.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å rette en stor takk til våre informanter. Vi hadde ikke klart å gjennomføre vårt prosjekt uten deres velvilje. Sett i lys av vår problemstilling må man kunne slå fast at dere er modige mennesker. Vi håper at vi med vår masteroppgave kan gi dere noe konstruktivt tilbake.

Aurskog/Tromsø 10.mai 2012

Sigrunn H Pettersen

Ann-Jorunn Strømmesen

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| Kapittel 1 Innledning..... | 1 |
| 1.1 Innledning..... | 1 |
| 1.2 Bakgrunn for oppgaven..... | 3 |
| 1.2.1 Verdien av å ha en interessentledelsesteori..... | 3 |
| 1.2.1.1 Endringer internt i virksomheten..... | 4 |
| 1.2.1.2 Endringer i virksomhetens omgivelser..... | 5 |
| 1.2.1.3 Behovet for et nytt rammeverk..... | 7 |
| 1.2.2 Begrunnelse for valg av oppgave..... | 8 |
| 1.2.2.1 Lakseoppdretteren – en matprodusent med dårlig rykte..... | 8 |
| 1.2.2.2 Lakseoppdrettsnæringens kommunikasjonsutfordring..... | 10 |
| 1.2.2.3 Ledelse i turbulente tider..... | 11 |
| 1.3 Næringens verdiskapning - en godt bevart hemmelighet..... | 12 |
| 1.4 Begrensninger og presiseringer..... | 16 |
| 1.5 Oppgavens videre struktur..... | 17 |
| Kapittel 2 Teoretisk rammeverk..... | 19 |
| 2.1 Strategi..... | 19 |
| 2.2 Bedrifters samfunnsansvar..... | 21 |
| 2.3 Omdømme..... | 26 |
| 2.4 Freemans rammeverk for interessenttilnærming til strategisk ledelse..... | 29 |
| 2.4.1 Det rasjonelle nivå..... | 31 |
| 2.4.2 Prosessnivå..... | 36 |
| 2.4.3 Transaksjonsnivået..... | 36 |
| 2.4.4 Interessenttilnærming til strategisk ledelse - en appell om frivillighet..... | 37 |
| 2.5 Å sette retning..... | 39 |
| 2.5.1 Strategisk intensjon..... | 40 |
| 2.5.2 Verdiskapningslogikk..... | 45 |
| 2.6 Formulering av strategier for interessentene..... | 46 |
| 2.6.1 Analyse av interessentadferd..... | 47 |
| 2.6.2 Forklaring av interessentadferd..... | 48 |
| 2.6.3 Koalisjonsanalyse..... | 48 |
| 2.6.4 Generiske strategier for interessenter..... | 49 |
| 2.6.5 Spesifikke strategiske program for ivaretagelse av interessenter..... | 51 |
| 2.6.5.1 Program for endring av spilleregler..... | 52 |
| 2.6.5.2 Offensive strategiske program..... | 53 |
| 2.6.5.3 Defensive strategiske program..... | 53 |
| 2.6.5.4 Opprettholde program..... | 54 |
| 2.6.5.5 Program for endring av transaksjonsprosessen..... | 54 |
| 2.6.5.6 Ignorering av interessenten..... | 55 |
| 2.6.5.7 PR-tilnærming..... | 56 |
| 2.6.5.8 Implisitt forhandling..... | 56 |
| 2.6.5.9 Eksplisitt forhandling..... | 56 |
| 2.7 Integrerte strategiske program for flere interessentgrupper..... | 57 |
| 2.8 Implementering av strategier for interessenthandtering..... | 58 |
| 2.9 Potensielle fallgruver..... | 59 |
| Kapittel 3 Metodisk tilnærming..... | 61 |
| 3.1 Kvalitativ versus kvantitativ metode..... | 61 |

| | |
|--|-----|
| 3.2 Det kvalitative forskningsintervju..... | 62 |
| 3.2.1 Informantene | 63 |
| 3.2.2 Intervjuguide | 64 |
| 3.2.3 Gjennomføring av intervjuene | 65 |
| 3.2.4 Transkripsjon av intervju | 66 |
| 3.2.5 Analysen og presentasjon av strukturen i analysen..... | 67 |
| 3.2.6 Reliabilitet og validitet | 68 |
| Kapittel 4 Lakseoppdrettsnæringen og bransjeorganisasjoner..... | 70 |
| 4.1 Definisjon av bærekraftig havbruksnæring | 70 |
| 4.2 Definisjon av akvakultur, produksjon, lokalitet og akvakulturtillatelse | 71 |
| 4.3 Historisk blick på havbruksnæringens utvikling..... | 71 |
| 4.4 Bransjeorganisasjoner | 71 |
| 4.4.1 Fiskeri – og havbruksnæringens landsforening..... | 72 |
| 4.4.2 Norske Sjømatbedrifters Landsforening | 72 |
| Kapittel 5 Analytiske betraktninger | 74 |
| 5.1 Kartlegging av interesser..... | 74 |
| 5.2 Prosessnivå – interessenttilnærming på veien fra strategisk intensjon til spesifikke strategiske program for ivaretagelse av interesser..... | 93 |
| 5.2.1 Visjon | 95 |
| 5.2.2 Verdianalyse..... | 96 |
| 5.2.3 Identitet..... | 101 |
| 5.2.4 Samfunnsanalyse..... | 104 |
| 5.2.5 Spesifikk strategi..... | 109 |
| 5.3 Samhandling - Transaksjonsnivå | 114 |
| 5.4 Bedrifters samfunnsansvar | 121 |
| Kapittel 6 Konklusjon | 131 |
| 6.1 Hvordan er interessedledelseskapaabiliteten i norsk lakseoppdrettsnæring? | 132 |
| 6.2 Lakseoppdrettsnæringens holdninger til og forståelse av begrepet samfunnsansvar..... | 137 |
| 6.3 Er nivået på interessedledelseskapaabiliteten i norsk lakseoppdrettsnæring tilstrekkelig for å ivareta næringens omdømme? | 140 |
| 6.4 Veien videre | 143 |

Figuroversikt

Tabelloversikt

Litteraturliste

Vedlegg 1 Forespørsel om å delta i intervju

Vedlegg 2 Intervjuguide

Vedlegg 3 Juridisk rammeverk for havbruksnæringen

Vedlegg 4 Organisasjonskart for Fiskeri – og havbruksnæringens landsforening

Vedlegg 5 Organisasjonskart for Norske Sjømatbedrifters Landsforening

Vedlegg 6 Historisk blick på havbruksnæringens utvikling

Figuroversikt

| | | |
|------------|---|-------|
| Figur 1.1 | Produksjonsperspektiv på virksomheten. Kilde: Freeman (1984) | s. 4 |
| Figur 2.1 | Strategiformuleringsprosessen. Kilde: Ross, von Krogh og Roos (2010) | s. 21 |
| Figur 2.2 | Teoretisk rammeverk for kartlegging av interessentledelses- kapabilitet. Kilde: Egenprodusert (2012) | s. 30 |
| Figur 2.3 | Generelt interessentkart. Kilde: Freeman (1984) | s. 31 |
| Figur 2.5 | Rammeverk for identifikasjon av interessenter. Kilde: Mitchell, Agle og Woods (1997) | s. 34 |
| Figur 2.6 | The Stakeholder Dilemma Game. Kilde: Freeman (1984) | s. 38 |
| Figur 2.8 | Strategisk intensjon. Kilde: Freeman (1984) | s. 41 |
| Figur 2.9 | Verdianalyse. Kilde: Freeman (1984) | s. 43 |
| Figur 2.12 | Skjema for strategisk ledelse. Kilde: Freeman (1984) | s. 46 |
| Figur 2.13 | Prosess for formulering av strategier for interessenter. Kilde Freeman (1984) | s. 47 |
| Figur 2.14 | Freemans seks krefter som skaper konkurransedyktig strategi. Kilde: Freeman (1984) | s. 49 |
| Figur 2.15 | Generiske interessentstrategier. Kilde: Freeman (1984) | s. 50 |
| Figur 5.1 | Interessentkart. Kilde: Tilpasset etter Freeman (1984) | s. 76 |
| Figur 5.4 | Rollesett for interessenter. Kilde: Tilpasset etter Freeman (1984) | s. 83 |

Tabelloversikt

| | | |
|-------------|---|-------|
| Tabell 2.4 | Spesifikke interessenters interesse. Kilde: Freeman (1984) | s. 32 |
| Tabell 2.7 | Kriterier for høy interessentledelseskapabilitet. Kilde: Freeman (1984) | s. 39 |
| Tabell 2.10 | Former for strategisk intensjon – en interessenttilnærming til overordnet målsetting. Kilde: Freeman (1984) | s. 44 |
| Tabell 2.11 | Interessent/strategi matrise. Kilde: Freeman (1984) | s. 45 |
| Tabell 2.16 | Spesifikke strategiske interessentprogram. Kilde: Freeman (1984) | s. 52 |
| Tabell 2.17 | Transaksjonsprosesser for interessenter. Kilde: Freeman (1984) | s. 55 |
| Tabell 2.18 | Implementeringsmatrise for strategiske program. Kilde: Freeman (1984) | s. 58 |
| Tabell 5.2 | Spesifisering av interessenter. Kilde: Tilpasset etter Freeman (1984) | s. 78 |
| Tabell 5.3 | Interessentenes interesser. Kilde: Tilpasset etter Freeman (1984) | s. 81 |
| Tabell 5.5 | Oppsummering for identifikasjon av interessenter. Kilde: Tilpasset etter Mitchell, Agle og Woods (1997) | s. 89 |

Kapittel 1 Innledning

1.1 Innledning

Denne masteroppgaven handler om hvordan åtte virksomheter i norsk lakseoppdrettsnæring forholder seg til sine omgivelser. Disse åtte virksomhetene representerer til sammen opp mot 50 % av matfiskkonsesjonene tildelt i Norge ved utgangen av 2010. På denne bakgrunn finner vi det legitimt å omtale våre informanter som norsk lakseoppdrettsnæring.

Oppgaven har sin teoretiske og faglige forankring innenfor strategifaget. Perspektivet i oppgaven er lagt til strategisk ledelsesnivå. Vi har med utgangspunkt i R. Edward Freemans klassiske rammeverk for interessentledelse *Strategic Management – A Stakeholder Approach* (1984), utarbeidet en kvalitativ undersøkelse basert på semistrukturerte intervju med øverste leder i åtte virksomheter, hvor vi ønsker å avdekke interessentledelseskapaibiliteten¹, i norsk lakseoppdrettsnæring. Med dette som utgangspunkt ønsker vi, på bakgrunn av vår forståelse av næringens situasjon, å vurdere om interessentledelseskapaibiliteten i norsk lakseoppdrettsnæring er tilstrekkelig for å ivareta et presset omdømme. For å kunne forstå selve grunnlaget for diskurs og praksis i forhold til interessenttilnærming til strategisk ledelse i lakseoppdrettsnæringen, vil vi også undersøke næringens holdninger til og forståelse av begrepet bedrifters samfunnsansvar.

Formålet med denne masteroppgaven er todelt. For det første ønsker vi å rette oppmerksomheten mot et arbeidsområde som lett kommer i skyggen av selve ressursomsetningen i virksomheter, men som ved fravær over tid kan bety et være eller ikke være for alle næringer. For det andre ønsker vi at vår gjennomgang av teori, og vår avdekking av konkrete utfordringer knyttet til interessentledelse i norsk lakseoppdrettsnæring, kan komme næringen til nytte.

Begrepet *stakeholder* dukket i følge Freeman først opp i et internt memorandum ved Stanford Research Institute (SRI) i 1963 (Freeman, 1984:31). Forskere ved SRI hevdet at med mindre beslutningstakere forsto behovene og bekymringene til dem, som på den tiden ble oppfattet som viktige interessentgrupper, ville beslutningstakerne ikke være i stand til å formulere strategiske målsettinger for virksomheten, som ville avstedkomme tilstrekkelig støtte for fortsatt overlevelse for virksomheten. Fra det originale arbeidet ved SRI har begrepet funnet sin plass innen flere ulike fagdisipliner, blant annet strategisk planlegging, organisasjonsteori

¹ Se side 2 for definisjon

og bedrifters samfunnsansvar. I denne oppgaven betrakter vi interessenthandtering som en del av bedrifters samfunnsansvar. En aksept av et vidt interessentbegrep og den betydning dette har for organisasjonen, vil sammen med strategier for ivaretagelse av organisasjonens interessenter, og organisasjonens samhandling med disse interessentene, være en viktig del av bedrifters samfunnsansvar.

Litteraturen som ligger til grunn for Freemans rammeverk fordrer en bred definisjon av interessentbegrepet. Med utgangspunkt i strategisk ledelse kan vi etter Freeman ikke utelate noen "gruppe eller individ som kan påvirke eller bli påvirket av organisasjonens måloppnåelse" (ibid:52). Vi må være villige til å akseptere både grupper eller individ som på nåværende tidspunkt ikke har noen påvirkning på vår virksomhet, eller grupper som kan oppfattes som illegitime på grunn av sine diametralt forskjellige verdier eller agendaer. Noen virksomheter må sågar inkludere terroristgrupper som interessenter, så lenge strategier for å handtere disse må på plass for å ivareta organisasjonens måloppnåelse.

Hensikten med å benytte interessentbegrepet i et strategisk perspektiv er ikke kun å identifisere spesifikke grupper eller individ som interessenter. Vi må i følge Freeman (ibid: 53) bevege oss fra en teori om strategisk planlegging til en teori om strategisk ledelse, altså en handlingsorientering. Dersom interessentbegrepet skal ha noe praktisk betydning, må den avstedkomme konkrete handlinger i forhold til konkrete grupper og individ. Interessentledelse som begrep legger til grunn nødvendigheten for en organisasjon til å forvalte sine relasjoner med spesifikke interessentgrupper på en effektiv måte. Virksomheter trenger både prosesser og teknikker for å øke sin strategiske kapabilitet slik at dette behovet kan møtes.

Proessen en virksomhet forvalter relasjonen med sine interessenter gjennom, kan forstås på minst tre nivåer. For det første må vi ut fra et rasjonelt nivå² forstå hvem virksomhetens interessenter er, og hva deres interesse går ut på. For det andre må vi forstå de organisatoriske prosessene som brukes for å styre virksomhetens relasjoner med sine interessenter, og om disse prosessene er tilpasset interessentkartet, på det rasjonelle nivå. Til slutt må vi forstå settet av transaksjoner eller forhandlinger som finner sted mellom virksomheten og dens interessenter, og ut fra dette avlede hvorvidt denne samhandlingen er tilpasset interessentkartet og de organisatoriske prosessene som brukes for å styre virksomhetens relasjoner med interessentene. Freeman (ibid) definerer en organisasjons *interessentledelseskapabilitet* ut fra dens evne til å sette de tre nivåene av analyser sammen.

² Rasjonelt nivå, i intervjuguiden kalt kartlegging av interessenter.

For eksempel vil en organisasjon som forstår sitt interessentkart og hva interessen til hver gruppe består av, som har organisatoriske prosesser som en del av sin standard prosedyre for å ivareta disse gruppene og deres interesser, og som evner å implementere et sett av forhandlinger for å balansere interessen til disse interessentene slik at organisasjonen når sine målsettinger, kan sies å ha høy interessentledelseskapabilitet (ibid). Det motsatte vil være tilfellet for en organisasjon som ikke evner å sette de tre analysenivåene sammen på en god måte.

For å kunne avdekke interessentledelseskapabiliteten i norsk lakseoppdrettsnæring, forstår vi ut fra definisjonen ovenfor, at vi må søke å ivareta helheten i Freemans teori så langt rammene for denne oppgaven tillater.

Freemans rammeverk for interessentledelse er en normativ teori som beskriver hvordan organisasjoner bør handle for å nå sine mål på en best mulig måte. Selv om teorien utover i vår masteroppgave framstilles som en norm, er det viktig for oss på dette tidlige stadiet å understreke at idealet som beskrives nettopp oppfattes som dette; - et ideal. Få virksomheter vil til enhver tid være i stand til å oppfylle alle kriteriene for høy interessentledelseskapabilitet.

1.2 Bakgrunn for oppgaven

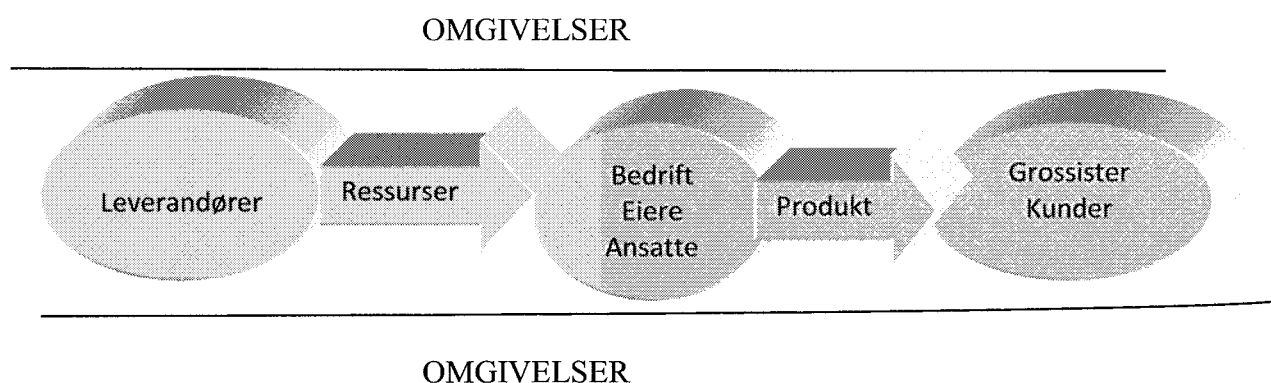
I det følgende vil vi gi en kort gjennomgang av en del endringer som, spesielt i løpet av de siste 50 årene, har lagt nye premisser for organisasjoners forhold til sine omgivelser.

Endringene som beskrives omfatter både forhold internt i organisasjoner og eksterne forhold. Felles for disse endringene er at de genererer et behov for nye teorier og modeller – her i form av Freemans interessentledelsesteori, som igjen kan bidra til organisasjoners overlevelse i turbulente omgivelser.

1.2.1 Verdien av å ha en interessentledelsesteori

Stadig flere bransjer kjennetegnes ved raske endringer og stor grad av usikkerhet. Lokale, nasjonale og globale problemstillinger og grupper har stor påvirkningsevne på virksomheter. Etter Freeman er "the good old days gone", hvor utfordringer knyttet til produksjon og salg var det eneste man trengte å bekymre seg for. Borte er også nytten av ledelsesteorier som kun dreier seg om effektivitet innen dette produkt - marked rammeverket, hvis perspektiv ikke er tilpasset turbulente omgivelser. Nye konseptuelle rammeverk er i følge Freeman påkrevet. En gang i fortiden var å drive forretning ganske enkelt; kjøpe råvarer fra leverandører, konvertere

disse om til produkter og selge til kunden. Figur 1.1 beskriver dette produksjonsperspektivet på virksomheten. Det sentrale poenget i modellen er at eier – leder - ansatte kun trenger å bestrebe seg på å tilfredsstille leverandører og kunder for at virksomheten skal bli suksessfull. Slik er det imidlertid ikke lenger (ibid:5).



Figur 1.1 Produksjonsperspektiv på virksomheten
Kilde: Freeman (1984)

1.2.1.1 Endringer internt i virksomheten

Turbulensen som dagens ledere erfarer skyldes i følge Freeman både interne - og eksterne endringer (ibid:11). For å ta interne endringer først, kan ikke ledere lengre forutsette at det primære anliggende til aksjeeiere er økonomisk avkastning. Tilstrekkelig kontroll til å avgjøre det klassiske dilemmaet mellom kortsiktig avkastning og langsiktig soliditet er alltid ettertraktet. I tillegg vil sosialt ansvar og etiske spørsmålsstillinger kunne bidra til ulike former for aksje-eieraktivisme. Kunden har heller ikke blitt enklere og hankses med. Produsenten må i tillegg til et godt produkt i stadig større grad kunne garantere kvalitet i alle ledd av selve produksjonen. Etiske standarder etterspørres på lik linje med nye differensierte produkter. For ansatte er ikke lenger lønn eneste insentiv for å stille sin tid og kompetanse til rådighet for virksomheten. Bedriftskultur og verdier er i tillegg til et tilfredsstillende svar på den potensielle arbeidstakers stadig mer aktuelle spørsmålsstilling Hva kan virksomheten tilby meg? svært viktig. På leverandørsiden må virksomhetene forholde seg til et verdensomspennende råvaremarked, hvor politiske utfordringer og kamp om kontroll er like viktig for ledelse av leverandørforhold som pris - kvalitet forhold. Etiske problemstillinger spiller i høyeste grad også en stor rolle her.

1.2.1.2 Endringer i virksomhetens omgivelser

Eksterne endringer er i følge Freeman framvekst av nye grupper, hendelser og problemstillinger som ikke umiddelbart kan forstås innenfor rammene av en eksisterende modell eller teori (ibid:11). Eksterne endringer produserer usikkerhet og gjør oss ukomfortable nettopp fordi de ikke kan assimileres inn i de mer komfortable forholdene virksomheten har til leverandører, eiere, kunder og ansatte. Når eksterne endringer har oppstått i et slikt omfang at vår nåværende teori ikke lenger bidrar med adekvate svar, må vi forlate teorien og lete etter nye konsepter som kan forklare både intern og ekstern forandring. Det vi trenger er en teori som kan snu ekstern forandring til intern forandring på en slik måte at usikkerhet og ubehag ikke oppstår. Dette vil også tillate våre systemer for overvåking av ekstern forandring å søke bredere etter nye former for endring eller rekonstruksjoner av gamle relasjoner, slik at disse ikke ender opp som kriser fordi vi ikke har inkorporert ideen om deres eksistens inn i våre daglige rutiner.

Virksomheter har alltid vært nødt til å tilfredsstille myndigheter på en eller annen måte. Fra tidlig skattelegging i form av naturalia, har utviklingen fram til i dag ført oss inn i et avansert byråkratisk system, hvor myndighetene utøver en betydelig innflytelse på en rekke områder. For å kunne lede virksomheter i dag er det viktig at vi forstår hvilke interaksjoner som er mulige mellom bedrifter, og det mangfoldet aktører som representerer myndighetene. Myndighetene er ikke en ensartet enhet som eksisterer i et vakuum. I tillegg til våre ulike politiske og administrative nivåer, tilsyns- og kontrollmyndigheter, statlige organisasjoner og påtalemyndigheter, vil alle typer personlige og organiserte initiativ inn mot disse, medføre en enorm akkumulativ effekt inn mot virksomheter. Ledere må i følge Freeman simpelthen tilrettelegge for organiserte forsøk på å handtere myndigheter på en strategisk måte (ibid:17). Dette vil være umulig ut fra en forståelse av virksomheten som beskrevet i figur 1.1. Reaksjoner på hendelser og kriser vil være i etterkant og kortsiktige, og virksomheten vil ikke kunne være en aktiv bidragsyter i den offentlige politiske debatt som preger vårt demokrati.

Konkurransen er en annen ekstern faktor som preger virksomheter. Denne har imidlertid alltid vært en av hjørnesteinene i vår måte å tenke forretning på. Mens markedene og forbrukerne tidligere var forholdsvis oversiktlige og nære, er de i dag globale og kompliserte. Forbrukernes vaner og preferanser skifter raskt, og trusselen fra substitutter er svært overhengende. Informasjon er felleseie, og virksomheter må ta inn over seg at konkurranse i dag dreier seg om langt mer enn forholdet produkt - pris.

Forbrukerrettigheter har etter hvert blitt en selvfølge for mange, særlig i vår del av verden. Freeman benytter Hirschmans avslutnings-, stemme-, lojalitetsteori for å forklare dette. Sosiale fenomen kan forstås ut fra at mennesker i nesten alle situasjoner står overfor tre strategiske valg (Hirschman, i Freeman 1984:18). Dersom kunden ikke er tilfreds med et produkt kan han avslutte kundeforholdet og ta sine forretninger andre steder, under forutsetning at det finnes andre tilbydere av produkter som kan tilfredsstillende kundens behov. Avslutning er paradigmet for en økonomisk strategi. Alternativt kan kunden praktisere stemme, som går ut på å søke oppreisning eller å få produsenten til å endre seg. Stemme er paradigmet for en politisk strategi, og kommer i mange former; for eksempel stemmegivning ved politiske valg eller folkeavstemminger, deltakelse i interessegrupper, forbrukergrupper, lobbyvirksomhet og direkte feedback. Moderne teknologi fungerer i denne sammenheng som en katalysator i den globale kommunikasjonshverdagen. Budskap er en vare i seg selv og mediene er utallige. Paradigmet lojalitet blir til slutt et produkt av forholdet mellom avslutning og stemme. Suksessfulle virksomheter, som nyter kundenes lojalitet, er de som anerkjenner og aksepterer forbrukernes rettigheter.

Som en avlegger etter de turbulente 1960 – årene har interessen for miljøvern stadig økt, og bekymringen i forhold til rent vann, ren luft og rent land står sterkt både i privatpersoners bevissthet, i ulike organisasjoners manifest og i politiske partiers program. Miljøbevegelsen i Norge har stått sterkt fra langt tilbake i tid. Vår første organisasjon for bevaring av miljøet, ble stiftet allerede i 1914 under navnet Organisasjon for Miljøforvaltning. I dag er bevegelsen bedre kjent under navnet Norges Naturvernforbund³. Likeså var Norge som nasjon tidlig ute med å oppnevne et eget departement, Miljøverndepartementet i 1972. Problemstillinger og spørsmål rundt miljø og miljøvern er noe som opptar de aller fleste av oss, og konfliktnivået kan til tider synes høyt. Problemstillinger i forhold til bevaring eller samfunnsøkonomisk nytte er stadig framme i den offentlige debatten. Meningene er mange og for svært mange aktører dreier resultatet av debatten seg om flere faktorer enn utkommet for naturen.

For mer generelle problemstillinger kan man i dag si at ”liten facebook-gruppe, kan velte stor sak”. Mye av det folkelige engasjementet er i dag basert på raske etableringer på internett i forhold til enkeltsaker. Men også oppbygging av mer varige organisasjoner for å ivareta særskilte enkeltsaker er vanlig. Utfordringen med slike interessegrupper er at ledere aldri kan være sikker på hvorvidt en ad-hoc gruppe vil etablere motstand mot virksomheten eller ikke.

³ <http://home.hib.no/studorg/hibiscus/sak.asp?ID=616>

At man selv er av den oppfatning at man har alle mulige, både moralske og formelle, lover på sin side, holder ikke i denne sammenheng. Den som mestrer media, og det sosiale og politiske spillet, blir som regel oppfattet som vinneren av dem som følger saken. Dette må det tas hensyn til ved utformingen av virksomhetsstrategi.

Sist, men ikke minst, representerer endringer i medieverdenen en betydelig økning i utfordringer for næringslivet. Økningen i antall medier, tilgjengelighet og antall konsumenter har bare de siste årene vært formidabel. Den teknologiske utviklingen knyttet til massekommunikasjon generelt, og internett spesielt, har endret medias rolle i forhold til næringslivet. Mer enn noen gang lever virksomheter et gjennomsiktig liv, hvor alle steg virksomheten gjør, potensielt kan være gjenstand for offentlig interesse. Ledere som ønsker å lykkes i dagens omskiftelige omgivelser må forstå de utfordringer og muligheter media representerer, de må ha strategier for å møte virksomhetens behov i en medieverden, og de må være dyktige i samhandlingen med media.

1.2.1.3 Behovet for et nytt rammeverk

Et produksjonsperspektiv på virksomheten jamfør figur 1.1 tilbyr etter Freeman ingen forståelse for endringer som har oppstått, og som vil oppstå i framtiden (Freeman, 1984:22). Ledere opplever vansker med å skille reelle og trivielle endringer fra hverandre, og prioritere for hvilke endringer der må iverksettes tiltak. Den kjente psykoanalytikeren Sigmund Freud har advart oss mot den falske bekvemmeligheten basert på fornektelse og projisering. Fornektning oppstår når vi vegrer å innrømme at våre omgivelser er som den er. I denne sammenhengen vil det dreie seg om en fornektning av at eksterne grupper har en interesse i vår organisasjon, og at denne kan påvirke virksomheten. Fornektning handler om en mangel på anerkjennelse av interessentgruppers legitimitet. Projeksjon oppstår når vi legger skylden på noen eller noe for vår egen tilkortkommenhet. Det enkleste er å projisere vår manglende evne til å håndtere interessenters bekymringer og krav på interessentgruppen selv, og beskrive den som irrasjonell og urimelig. Betydelige strategiske endringer i virksomhetenes omgivelser krever konseptuelle endringer i lederes bevissthet (McCaskey, i Freeman 1984:24). Konseptene som behøves må hjelpe oss å forstå endringene i de individuelle forholdene vi har til alle de grupper som kan påvirke eller bli påvirket av vår virksomhet, og ikke bare til de tradisjonelle grupper som leverandører, kunder, ansatte og eiere. Vi trenger nye teorier og modeller for å ivareta våre interessenter, og vi trenger organisatoriske prosesser for å sette de konseptuelle modellene ut i praksis. Å lede en virksomhet i et vakuum er en umulig oppgave.

1.2.2 Begrunnelse for valg av oppgave

Når vi i denne masteroppgaven har valgt å undersøke interessentledelseskapaleten i norsk lakseoppdrettsnæring, blir det for oss viktig å gi en så grundig og ærlig beskrivelse av bakgrunnen for dette valget som mulig. Vi vil i det følgende sette norsk oppdrettsnæring inn i en kontekst som leder fram mot vår problemstilling. Norsk lakseoppdrettsnærings dårlige rykte i en verden som mangler høyverdige proteiner, næringens egen oppfatning av sitt omdømme, og næringens kommunikasjonsutfordring er viktige bestanddeler i det bildet vi skisserer. Ut fra den kontekst vi har plassert lakseoppdrettsnæringen i, vil vi gjennom et strategisk ledelsesperspektiv beskrive sammenhengen mellom næringens samfunnsansvar, interessentledelseskapaleten og omdømme. Vi kan sammenligne disse faktorene med deler av et tannhjul, hvor alle faktorene må passe inn for at resultatet skal bli godt og levedyktig. Dersom ett eller flere av tannhjulene svikter vil ikke hjulet gå rundt. Slik kan det oppsummeres for lakseoppdrettsnæringen også.

1.2.2.1 Lakseoppdretteren – en matprodusent med dårlig rykte

I følge FNs organisasjon for mat og landbruk, Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), vil jordas befolkning passere 9 mrd innen år 2050. Den globale etterspørselen etter mat vil nær dobles, samtidig som en stadig større andel av avlingene benyttes til produksjon av bioenergi og andre industriformål. Landbruksområdene som finnes i dag er ikke tilstrekkelige for å møte den økende etterspørselen, og konkurransen om land og vann vil tilta, spesielt i tett befolkede områder. Klimaendringer vil også i økende grad utfordre den globale matproduksjonen. Som om dette ikke er nok, vil det bo stadig færre mennesker i landlige omgivelser, og færre av disse igjen vil produsere mat. For matprodusentene på land, vil altså hovedutfordringen de nærmeste årene være, at de må produsere mer mat på et stadig mindre areal ved hjelp av færre hender (FAO, 2011).

Samtidig med at matproduksjonen på land globalt sett står overfor store utfordringer, ser vi i følge Atle G. Guttormsen, professor i økonomi ved Institutt for økonomi og ressursforvaltning ved Universitetet for miljø – og biovitenskap på Ås, en tydelig dreining i dagens etterspørsel etter mat. Verdens fattige øker sin kjøpekraft, og etterspør mer enn ris og grønnsaker, i form av dyreproteiner. Selv om det i følge Guttormsen de siste 40 år har vært en global økning i matproduksjonen med 25 % per capita, er ikke dette tilstrekkelig til å møte dreiningen i etterspørselen. Verden vil ikke være i stand til å tåle en voldsom økning i kjøttproduksjonen (Guttormsen, 2008). Med dette som utgangspunkt blir en sentral etisk problemstilling for oss i

den rikeste delen av verden: Skal vi, som er i posisjon til å velge hvorvidt vi ønsker å hive oss på den siste lavkarbotrenden eller ikke, stå i veien for dem som i dag har liten eller ingen tilgang på dyreproteiner?

Beskrivelsen ovenfor, av situasjonen for den landbaserte matproduksjonen i verden, vil for de fleste være både gjenkjennelig og allment akseptert. Norges rolle som matvareprodusent i den samme globale virkeligheten, framstår imidlertid som noe utydelig og uavklart. ”Nei, dette jo stemmer ikke”, vil mange si, for vi er jo alle stolte av den norske bonden, med unntak av litt spredt misnøye rundt hvert jordbruksoppgjør. Mat er viktig for oss, mat er kultur, mat er trendy, og sist men ikke minst har vi mer enn nok av den. Hvordan forholder det seg så med bonden som opererer i ”den blå åker⁴” – lakseoppdretteren. Et kjapt søk på internett levner liten tvil om at oppdretsnæringen i Norge sliter med dårlig omdømme. Rømming, lakselus og utslipp er alle eksempler på saker som preger nyhetsbildet. Inntrykket man sitter igjen med, enten det er etter surfing på nett, eller ut fra mer tilfeldig oppfattede meninger generelt i samfunnet, er at laksenæringen omdømmemessig befinner seg i en grøft. Det er i nyere tid gjennomført undersøkelser av både formell og uformell karakter som underbygger dette inntrykket. En omdømmeundersøkelse⁵ gjennomført av TNS Gallup i mars 2009 på oppdrag fra Eksportutvalget for fisk (EFF)⁶, viser at ”Laks som produkt har et meget godt omdømme (76/100 poeng), mens næringen som produsent har et relativt svakt omdømme (48/100 poeng)” (Guldseth, 2010:9). Forsker Ivar Andenæs ved Institutt for Journalistikk har, også han på oppdrag fra EFF, undersøkt mediedekningen av norsk laksenæring i løpet av de åtte første månedene av 2010, som var månedene i etterkant av krigserklæringen⁷ fra Miljøvernforbundet og en rekke negative medieoppslag. Hans rapport konkluderer med at ”I betraktning av at laksenæringen er en av våre største eksportnæringer, er det åpenbart at pressen har gjort for lite for å avdekke hva som er fakta og hva som er påstander i striden om norsk lakseoppdrett” (Andenæs, 2010).

Også lakseoppdretterne selv opplever næringens omdømme som problematisk. En meningsmåling gjennomført på havbrukskonferansen AquaVision i 2010 sier noe om dette. Aqua Vision er en forretningskonferanse som blir arrangert i Stavanger hvert andre år, og som

⁴ ”Den blå åker” ble gjort kjent som begrep i St.meld. nr 19 (2004-2005) *Marin næringsutvikling – Den blå åker*, under daværende fiskeriminister Svein Ludvigsen

⁵ Fra internt dokument E. Guldseth har fått tilgang til gjennom deltakelse på EFFs og Fhls omdømmeseminar i august 2009, og benyttet i sin masteroppgave.

⁶ Eksportutvalget for fisk (EFF) endret ved begynnelsen av 2012 navn til Norsk Sjømatråd

⁷ Jamfør oppslag i nettutgaven til adressa.no av 2.12.2009. Miljøvernforbundet er profilert og frontet i media av leder Kurt Oddekalv

helt fra starten i 1996 har vært møteplass for strategiske beslutningstakere fra hele verden, både i og rundt akvakultur. På spørsmålet om representantene for næringen var fornøyd med nåværende omdømmearbeid, svarte hele 84 % negativt. Daværende fungerende konsernsjef i Marine Harvest ASA, Thomas Farstad mente at "[...] Om vi ikke tar inn over oss at omdømmearbeid omfatter både endret adferd og endret kommunikasjon, kan det få alvorlige konsekvenser for næringen." (Farstad, 2010). Kanskje er det nettopp uttrykk for slike "alvorlige konsekvenser" når kommunestyre i forbindelse med sine arealplanrevisjoner vedtar følgende hovedlinje for videre planarbeid: "Det avsettes ikke områder for havbruk.." (Balsfjord kommunestyre, 2010).

1.2.2.2 Lakseoppdrettsnæringens kommunikasjonsutfordring

Legger man overnevnte til grunn, er det betimelig å stille spørsmålet: Hvordan er det mulig for en hel næring å havne i en så utsatt posisjon omdømmemessig? Hvorfor forbindes lakseoppdretterne tilsynelatende først og fremst med produksjon av lakselus, sykdom og avfall, når de angivelig står for den mest effektive kommersielle produksjonen av høyverdige proteiner vi kjenner til i dag?⁸ Lakseoppdrett er matproduksjon, men dette synes underordnet i en stor del av den offentlige diskurs. Mye av svaret ligger nok i at det på den ene siden foreligger miljøutfordringer i laksenæringen, men at myndighetene på den andre siden ikke i tilstrekkelig grad har avklart forholdet samfunnsnytte – akseptabel miljøpåvirkning. Når bærekraftkriterier⁹ og effektmål ikke er klart nok definert, er det vanskelig for næringen å forsvare seg mot angrep. Uavklarte rammevilkår gir rom for private oppfatninger. Når lakseoppdrett i tillegg er kunnskapskrevende både biologisk og teknologisk, blir meningene mange og kanskje ikke tilstrekkelig kunnskapsmessig forankret. Laksenæringen befinner seg med andre ord ikke bare i en omdømmemessig grøft, men altså også i et omdømmemessig vakuum.

Ut fra den forståelsen av begrepet omdømme som legges til grunn i denne oppgaven er altså omdømme en størrelse som noen utenfor virksomheten fastsetter. En virksomhet kan skape seg et image, som Brønn og Ihlen (2009:14) definerer som det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av en organisasjon, men et omdømme er noe en gjør seg fortjent til. Omdømme er appellen en virksomhet har i omgivelsene, og det innebærer samtidig en evaluering opp mot andre virksomheter. Denne sammenhengen gjelder imidlertid, etter vår

⁸ http://www.bellona.no/Havbruksweb/Artikler/for_forregnskap

⁹ Se definisjon kapittel 4.1

mening, ikke helt for den enkelte aktør i norsk havbruksnæring, og mye av næringens kommunikasjonsutfordring oppstår som en konsekvens av dette.

Produksjonen av norsk oppdrettslaks er standardisert. Produktet som svømmer rundt i merdene er standardisert; en laks er stort sett en laks. Norsk lakseoppdrett er en høyt spesialisert virksomhet som finner sted nært oss, men likevel så fjernt. Få utenforstående har noen formening, eller kanskje heller ingen interesse av, om merdene man i bil passerer på veien langs kysten tilhører Grieg Seafood ASA, Norway Royal Salmon eller SalMar. Dersom det mot formodning skulle oppstå en hendelse ved ett av disse anleggene, for eksempel en rømming, vil få over tid knytte denne negative hendelsen direkte til produsenten, men heller til den norske laksenæring som hele. Få ansatte i forhold til produksjonsvolum, spredt eierskap, manglende link mellom produsent og produkt, samt en fraværende tradisjon for bygging av merkevare, anser vi som noen av grunnene til svak oppfattet identitet i samfunnet i forhold til den enkelte aktør. Markedsføringen i norsk oppdrettsnæring har i hovedsak vært satt bort til salgslag og paraplyorganisasjoner, og har først og fremst vært rettet mot grossistledd eller større kunder i utlandet. Svak oppfattet identitet kan være et gode dersom negative hendelser oppstår, men vanskeliggjør samtidig den viktige opptjeningen av et positivt omdømme. Hvem eier problemet når det oppstår, - den enkelte aktør eller havbruksnæringen som hele? Manglende avklaringer i forhold til denne spørsmålsstillingen har fått omdømmemessige konsekvenser for en samlet næring.

1.2.2.3 Ledelse i turbulente tider

Lokale, nasjonale og globale forhold og grupper av mennesker har i dag stor påvirkning på organisasjoner. Den tid er borte, da det å bringe produkter til markedet var hovedutfordringen, og borte er nytten av ledelsesteorier knyttet til effektivisering innenfor et snevert produkt - marked rammeverk. Et paradigmeskifte har funnet sted, hvor utallige krav til organisasjoner om å utvise samfunnsansvar, som uttrykk for utallige ulike holdninger i samfunnet, står sentralt. Det forventes i dag av en bedriftsleder at hun skal fatte de beslutninger som er riktige, i betydningen riktige avveininger mellom kostnader og gevinster for bedriften. Den forskjellen som utgjøres ved at etiske utfordringer også trekkes inn som eget tema, endrer ikke på dette. Det innebærer bare at bedriftens håndtering av samfunnets etiske utfordringer nå er kommet inn som en ekstra post i avveiningen, enten på minussiden, i form av et eventuelt dårlig omdømme og manglende tillit til bedriften, eller på plussiden, i form av et godt omdømme og økt tillit. Uansett hva som teller med, hviler en bedriftsleders beslutning

alltid på en avveining mellom forventede positive og negative konsekvenser, for å finne ut hva som er best for bedriften. Ledere som gjør feil i slike vurderinger, gjør det ikke fordi de ikke kjenner til etikken, men fordi de ikke kjenner godt nok bedriftens omgivelser og deres reaksjoner (Aasland, 2005:42).

Et sentralt tema innen kunnskapsfeltet samfunnsansvar handler om de roller, kjennetegn og betydninger bedriftens ulike interessenter har. Paradigmeskiftet over gjelder derfor også synet på hvem som er organisasjonens interessenter. Selv om beslutningstakere er villige til å anerkjenne at ansatte, eiere, leverandører og kunder har interesser i organisasjonen, altså et snevert syn på interessentbegrepet, finnes det mange som motsetter seg at man inkluderer sterkt kritiske grupper. Imidlertid er det slik at med utgangspunkt i organisatorisk strategi må interessent forstås i en bred betydning av termen; strategien trenger en oversikt over alle de grupper som kan påvirke oppfyllelsen av organisasjonens målsettinger. Det kan være at noen føler seg mer tilfredse med å benytte andre uttrykk, som for eksempel påvirkere, fordringshavere, eller allmennheten. Bortsett fra semantikken, dersom organisasjoner skal formulere og implementere strategier under turbulente forhold, må strategi omfatte konsepter, slik som den brede betydningen av interessent, som gir mulighet for en analyse av alle eksterne krefter og former for press, enten de er vennligsinnede eller sterkt kritiske (Freeman og Reed, 1999). I det følgende vil vi bruke interessent i den brede betydningen av begrepet, da vårt primære mål er å avdekke i hvilken grad det foreligger en interessenttilnærming til strategisk ledelse i laksenæringen, - en næring med mange ulike interessenter.

1.3 Næringens verdiskapning - en godt bevart hemmelighet

Lakseoppdretterne må kunne sies å befinne seg i turbulente omgivelser. Negative medieoppslag, negative holdninger generelt i samfunnet, press fra miljøvernorganisasjoner, og press fra rammesettere og forvaltning preger næringen. Slik kan lakseoppdrettsnæringen på den ene siden oppfattes. Et utvalg oppnevnt av Fiskeri – og kystdepartementet høsten 2009, kalt Gullestad-utvalget¹⁰, påpeker i sin rapport at næringen står fortsatt foran betydelige utfordringer knyttet til bærekraft, som for eksempel arealbruk, rømming, lakselus og sykdomsbekjempelse (Gullestad, 2011:28). I tillegg møter næringen store utfordringer fra organisasjoner og miljøer som er bekymret for virkningene av utslipp av næringsalter og økende bekymring vedrørende fôrressurser. På den andre siden uttrykkes det stor tro på næringen blant annet fra deler av den norske regjeringen, her gjennom fiskeri og kystminister

¹⁰ Se vedlegg 6 for nærmere beskrivelse

Lisbeth Berg-Hansens tale på generalforsamlingen i Fiskeri – og havbruksnæringens landsforening (Fhl), i april 2011; Regjeringens visjon for sjømatnæringen er at: ”[...] Norge skal være verdens fremste sjømatnasjon. Det betyr at vi tror potensialet for sjømat er stort”¹¹.

Det finnes en rekke aktører som i dag er opptatt av næringen, fiskevelferd og fiskehelse. Nasjonalt institutt for ernæring – og sjømat NIFES, Nofima, som er et næringsrettet forskningsinstitutt som driver forskning og utvikling for akvakulturen, fiskerinæringen og matindustrien, og SINTEF, er noen av organisasjonene som driver utstrakt forskning på områder hvor næringen har store utfordringer. Havforskningsinstituttet er en annen aktør som driver med å fremskaffe nødvendig forskningsbasert kunnskap om akvakulturnæringen (Havforskningsrapporten, 2011). Også næringen selv bidrar med midler til forskningen via Fiskeri – og Havbruksnæringens Forskningsfond, FHF, eller direkte gjennom egne kanaler.

Om bare 20 år vil den globale produksjonen av sjømat være like stor i akvakultur som i fiskeri. Det foreligger i dag bred enighet om at der ikke finnes ressursgrunnlag til å føre laksen med fiskeolje og fiskemel som tidligere (NIFES, 2011). Med bakgrunn i dette jobber NIFES aktivt blant annet med å forske på alternative fôrråvarer, som for eksempel planteoljer, plantemel, genmodifiserte planteråvarer og krillmel. Håpet er at norsk oppdrettslaks i nær framtid skal kunne være en netto produsent av marine proteiner¹². NIFES har gjennomført flere fôringsforsøk som viser at man kan lage om lag en kilo laks av 0,9 kg villfisk med en maksimal utbytting av planteoljer og planteproteiner (NIFES, 2011). Som matproduksjon er lakseoppdrett en effektiv måte å utnytte ressursene på om vi sammenligner med annen kjøttproduksjon. Dersom vi bare spiste plantekost, ville all næring gått rett til menneskemat. I moderne lakseoppdrett får vi derimot tilbake 30 % av fôrressursene i form av laksefilet, som er dobbelt så mye som ved produksjon av for eksempel svinekjøtt¹³. Nofima, som også forsker på akvakultur og fiskeri, har et mål om å utvikle fôr basert på en optimal utnyttelse av eksisterende og alternative fôrråvarer.

Lakseoppdrettsnæringen er en gjennomregulert næring. De er i kontinuerlig dialog med myndigheter, sektormyndigheter, fylkeskommuner og kommuner og andre interessenter. Næringen viser evne og vilje til å forbedre seg og de tar alvorlig på påbud og forelegg som kommer fra myndighetene. I slutten av november 2011 la Klima – og forurensnings-

¹¹ Fiskeri og kystminister Lisbeth berg-Hansen på Fhls generalforsamling 6.april 2011.

¹²<http://www.skretting.no/internet/SkrettingNorway/webInternet.nsf/wprId/F1D9B71F55060007C125742B00227ACA!OpenDocument>

¹³ <http://www.nofima.no/marin/forskningsomrade/f-r-og-ernaering>

direktoratet (Klif) fram en rapport, etter en landsomfattende kontroll av 72 oppdrettsanlegg langs hele kysten, som konkluderer med at ”oppdretterne mangler miljøkunnskap og næringen har for dårlig styringssystem for å hindre miljøskade” (Klif, 2011). Fhl, som den største bransjeorganisasjonen for næringen, er ikke enig med Klif i deres konklusjoner. Men næringen er allerede i dialog med direktoratet for å ta tak i utfordringene, ifølge miljødirektør i Fhl Aina Valland (Valland, 2011a).

Et spørsmål som har vært gjenstand for diskusjon og stor uenighet mellom de forskjellige forskningsmiljøer gjennom flere år, er hvorvidt norsk havbruk har negative effekter i fjord – og kystområder. En ekspertgruppe, nedsatt av Fiskeri – og kystdepartementet, Miljøverndepartementet og Klif i januar 2010, som skulle se på næringssaltsituasjonen i kystområdet med særlig vekt på Hardangerfjorden og Boknafjorden, har konkluderer blant annet med at oppdrettsnæringen *ikke* har noen effekt på tilførsel av næringssalter langs kysten (Eutrofirapporten, 2011). Miljødirektør Aina Valland i Fhl sier at:” Dette er en hyggelig rapport å lese og ikke minst viktig. Fiskeri – og havbruksnæringens landsforening har som miljøpolitisk målsetting at vår sjømatproduksjon skal være bærekraftig” (Valland, 2011b). Fhl har for andre gang utgitt en miljørapport hvor hovedmålet er å gi en oppsummering av kunnskap, status og utfordringer om viktige miljøspørsmål. Rapporten viser at næringen tar miljøutfordringene knyttet til matproduksjon på alvor, og bruker store ressurser på å løse utfordringene (Miljørapport, 2010). Rapporten bygger på fakta og analyser fra Fhl, næringsaktører, myndigheter og forvaltningen, samt en rekke forsknings – og kompetansemiljøer. Fhl er ansvarlig for publikasjonen. I 2011 ble Miljøløftet lansert, noe som innebærer forsterket innsats for å være sikre på at næringen har en bærekraftig utvikling. Fhl har bedt myndighetene om skjerpede kontroller med bedriftene for å sikre at regelverket følges. Tiltakene går lenger enn de formelle kravene myndighetene stiller til næringen, noe som viser at næringen tar ansvar for det som betraktes som de største utfordringene.

Den første ringvirkningsanalysen ble utført i 1999 av SINTEF. Den siste offisielle ringvirkningsanalysen er fra 2009 (SINTEF – rapport 2011). Rapporten viser at den totale fiskeri – og havbruksnæringen i Norge ga i 2009 et bidrag til bruttonasjonalprodukt (BNP) på 40 milliarder kroner og ga sysselsetting til ca 46.000 årsverk (ibid:14). SINTEFs analyser viser at havbruksnæringen har store ringvirkninger langs kysten av Norge. Den totale betydningen av havbruksverdikjeden, som består av oppdrett (avl, stamfisk, settefisk, matfisk), fiskeforedling (den del av slaktning og foredling som skjer på oppdrettet fisk) og

grossistledet, inkludert ringvirkninger, var i 2009 målt i verdiskaping 22 milliarder kroner og målt i årsverk 22 700 årsverk. For hver krone i verdiskaping i kjernevirksomheten skapes det 1,48 kroner i andre næringer. Ingen andre næringer kan måle like stor verdiskaping pr. sysselsatt som norsk havbruksnæring (ibid). Sysselsettingen som følge av verdiskapningen i 2009 er den største man har målt siden 2004. Fiskeri – og havbruksnæringen er altså en viktig bidragsyter til verdiskaping og sysselsetting i mange av landets kommuner.

Lakseoppdrettsnæringen er uten tvil svært viktig for Norge. Næringen drives av skikkelige folk med skikkelige intensjoner, men opplever altså et hardkjør fra en rekke av sine interessenter. Kontrasten mellom næringens egen oppfatning av seg selv og ”alle andres” oppfatning er stor. Samtidig er kontrasten mellom omdømmet til produktet og produsent stor. I forhold til dette oppleves produsentene som påfallende fraværende, både i den langsiktige samfunnsdebatten og i handteringen av akutte saker, noe følgende uttalelse fra senior kommunikasjonsrådgiver Svein Inge Leirgulen er med på å understreke: ”Den negative omdømmeverdien til vår stolte bransje (lakseoppdrett, vår anmerkning) akselererer ukontrollert i forbrukernes kollektive hukommelse. [...] Krisehåndteringen fra bransjen har vært fraværende og næringen framstår som handlingslammet og passiv.” (Leirgulen, 2011).

Ut fra den konteksten vi har plassert laksenæringen i, blir det naturlig å rette blikket mot forholdet aktør – omgivelser. Kan det opplevde fraværet av ”motkrefter” i næringen skyldes en manglende forståelse hos den enkelte aktør for viktigheten av å handtere sine interessenter, altså en brist i brytningen mellom kompetanseelementene kunnskap og vilje? Eller kan fraværet skyldes en manglende evne til å harmonisere næringens noe anstrengte forhold til sine omgivelser? Med forbehold om at lederen i et større oppdrettsselskap i Norge er rett sitert i intervjuet i nettutgaven til Nationen fra januar 2011, kan det være grunnlag for å stille spørsmålstegn ved det fravær av strategi som kommer til uttrykk. I intervjuet oppfordrer lederen alle oppdrettere i Norge om å gå sammen om å bruke 10 øre per kilo solgt laks i 2011 på arbeidet med å bygge et positivt omdømme for næringen. På spørsmålet om hvilken strategi som skal til for å gi laksenæringen bedre omdømme, svarer lederen at over 70 prosent av all negativ omtale relatert til lakseoppdrett, både i Norge og utlandet, skjer på nye sosiale medier som Facebook og Twitter, og at Canada i lengre tid har hatt flere svært gode nettsider som aktivt promoterer omdømmet til oppdrettsnæringen. Han sier han ikke har sett noe tilsvarende i Norge. Videre sier han at enkeltpersoner eller enkeltbedrifter i norsk oppdrettsnæring alene ikke kan ta opp kampen med å forbedre bransjens omdømme.

Bransjeorganisasjonene Fiskeri – og havbruksnæringens landsforening, og Norske Sjømatbedrifters Landsforening, bør sammen med Eksportutvalget for fisk, snarest iverksette et tungt arbeid der de engasjerer dyktige kommunikasjonsrådgivere for å iverksette en langsiktig kampanje som kan bygge omdømmet for næringen. Dette vil koste penger, men det er bransjen villig til å betale, avslutter han (Nationen, 2011).

Innholdet i intervjuet vitner om fravær av strategi som kan bidra til utviklingen av nødvendige relasjoner mellom aktør og omgivelser. Vil det samme være tilfellet for resten av næringen? Det foreligger etter vår mening grunnlag for å stille følgende spørsmål, som også blir de forskningsspørsmål vi ønsker å finne svar på gjennom vår oppgave. *Hvem oppfatter norsk lakseoppdrettsnæring som sine interessenter? Har aktørene i næringen et bevisst forhold til sine interessenter? (Det rasjonelle nivå). Foreligger det noen organisatoriske prosesser i den enkelte virksomhet for å formulere og implementere strategier med tanke på håndtering av interessenter? (Prosessnivå). Interagerer virksomheten og dens ledere med sine interessenter på en rasjonell, hensiktsmessig og strukturert måte? (Transaksjonsnivå).*

For å kunne forstå selve grunnlaget for diskurs og praksis i forhold til interessenttilnærming til strategisk ledelse i lakseoppdrettsnæringen, vil vi også undersøke næringens holdninger til og forståelse av begrepet bedrifters samfunnsansvar. Forskningsspørsmålet i forhold til begrepet bedrifters samfunnsansvar blir da: *Hva er næringens holdninger til og forståelse av bedrifters samfunnsansvar?*

Summen av ovennevnte forskningsspørsmål vil gjøre oss i stand til å vurdere lakseoppdrettsnæringens interessentledelseskapasitet, og kommentere denne i forhold til næringens behov for ivaretagelse av sitt svake omdømme. Det har gitt oss følgende tittel på vår oppgave, som også er å betrakte som oppgavens hovedproblemstilling:

Hvordan er interessentledelseskapasiteten i norsk lakseoppdrettsnæring? Er nivået på interessentledelseskapasiteten tilstrekkelig for å ivareta næringens omdømme?

1.4 Begrensninger og presiseringer

Med lakseoppdrettsnæringen mener vi produsenter av atlantisk laks (*Salmo salar*) i Norge. Våre informanter besitter opp mot 50 % av alle matfiskkonsesjoner som er gitt i Norge ved utgangen av 2010. Klekkeri – og settefisk produksjonstillatelser hører ikke med til disse. Vi har definert store virksomheter som de som har over 15 matfiskkonsesjoner og tilsvarende som små, de med under 15 matfiskkonsesjoner

Denne masteroppgaven bygger hovedsakelig på Freemans teori for interessentledelse. Teorien ble utgitt i 1984 og kan ut fra en ren numerisk betraktning oppfattes som gammel. Teorien danner imidlertid grunnlaget for all interessenteori som er utkommet siden da, og er fortsatt som grunnpensum å regne innen fagfeltet. Vi har oversatt og satt teorien inn i en norsk kontekst.

I denne oppgaven bygger vårt teorigrunnlag på engelskspråklig litteratur. Den engelskspråklige litteraturen er oversatt av oss og begrep kan avvike fra eventuell autorisert oversettelse. Vi finner ikke at alle begrep brukt i den engelskspråklige litteraturen er oversatt til norsk og innarbeidet i det norske språk, og vi har derfor tillatt oss å oversette disse og benytte norske ord.

Interessenter beskrives ofte som interne og eksterne interessenter, primære og sekundære interessenter eller som tradisjonelle og ikke – tradisjonelle interessenter. Vi har i denne oppgaven fokusert mest på inndelingen tradisjonelle og ikke – tradisjonelle interessenter. De tradisjonelle interessentene består av leverandører, kunder, eiere og ansatte og de ikke – tradisjonelle består av øvrige interessenter, jamfør et bredt interessentperspektiv.

Vi går i denne masteroppgaven bredt ut i forhold til vår hovedteori. Imidlertid tillater ikke rammene for denne oppgaven oss å ta med kontrolltiden i Freeman interessentledelsesteori. I vår intervjuguide er spørsmål 3.4 som omhandler kontrollrutiner, besvart av våre informanter, men vi har valgt å ikke beskrive og ta hensyn til svarene som refererer seg til dette spørsmålet.

1.5 Oppgavens videre struktur

Vi har i vår undersøkelse tatt utgangspunkt i et strategisk ledelsesperspektiv, og vil derfor i kapittel 2, Teoretisk rammeverk, kort sette oppgaven i en strategifaglig sammenheng. Videre tar vi i teorikapittelet for oss sentral teori om samfunnsansvar, omdømme og til slutt Freemans interessentledelsesteori.

I kapittel 3, Metodisk tilnærming, beskriver vi det kvalitative forskningsintervjuet, våre informanter, intervjuguiden, hvordan intervjuene ble gjennomført og hvordan transkripsjonen av intervjuene har foregått. Til slutt beskriver vi reliabiliteten og validiteten i vår oppgave.

I kapittel 4, Lakseoppdrettsnæringen og bransjeorganisasjonene, definerer vi de sentrale begrepene bærekraftig havbruksnæring, akvakultur, produksjon, lokalitet og

akvakulturtillatelse. Videre beskriver vi kort havbruksnæringens utvikling og til slutt beskrives de to største bransjeorganisasjonene.

I kapittel 5, Analytiske betraktninger, beskriver vi våre funn sett i forhold til Freemans rammeverk for interessenttilnærming til strategisk ledelse. Vi beskriver videre næringens holdninger til og forståelse av bedrifters samfunnsansvar, slik vi ser det.

I kapittel 6, Konklusjon, svarer vi på vår problemstilling gjennom å sammenfatte våre funn og sette disse opp mot de mest sentrale kriteriene for interessentledelseskapabilitet, og således beskrive interessentledelseskapabiliteten i norsk lakseoppdrettsnæring. Vi vil videre belyse det gjensidige forholdet mellom begrepet bedrifters samfunnsansvar og interessentledelseskapabilitet gjennom å beskrive næringens holdninger til og forståelse av bedrifters samfunnsansvar. Dette danner grunnlaget vi til slutt vurderer ivaretagelsen av lakseoppdrettsnæringens omdømme i forhold til, når vi til slutt vurderer hvorvidt nivået på interessentledelseskapabiliteten i norsk lakseoppdrettsnæring er tilstrekkelig for å ivareta næringens omdømme.

Kapittel 2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi først sette vår problemstilling inn i en strategifaglig sammenheng, og gi en kort beskrivelse av hvordan vi forstår begrepet strategi sett i forhold til vår hovedteori. Vi vil videre kort framstille utviklingen av begrepet bedrifters samfunnsansvar i et historisk perspektiv, og beskrive de tre sentrale begrepene; *the triple bottom line*, *Corporate Citizenship* og *licence to operate*. Deretter forklarer vi vår problemstillings tilhørighet under fagfeltet samfunnsansvar, og hvordan dette danner grunnlaget for et godt omdømme. Vi identifiserer så kjerneelementene i begrepet omdømme, som vi siden vil benytte i vår konklusjon. Til slutt gir vi en bred gjennomgang av vår hovedteori, Freemans rammeverk for interessenttilnærming til strategisk ledelse. Ut fra begrepet interessentledelseskapasitet som er en sentral del av vår problemstilling vil vår gjennomgang av hovedteori nødvendigvis måtte favne bredt og ivareta helheten i teorien, så langt rammene for denne masteroppgaven tillater.

2.1 Strategi

Utviklingen av bedriftsstrategi, på et formelt plan, er et relativt nytt fenomen både i teoretisk og praktisk sammenheng (Roos, von Krogh og Roos, 2010:20). Dette kan i stor grad knyttes til utviklingen av organisert økonomisk aktivitet i samfunnet. Fra den spede begynnelse med formulering av retningslinjer via langtidsplanlegging, strategisk planlegging, konkurransestrategi og til strategisk ledelse har utviklingen av bedriftsstrategi gjennomgått alle disse fasene. I følge Roos et al. (2010:22) er året 1980 en milepæl for strategi som moderne teori. Tidsskriftet *Strategic Management Journal* kom ut og Michael Porter ga ut sin bestselger *Competitive Strategy*. På dette tidspunktet skiftet fokus fra strategisk planlegging som prosess til fokus på å skape og beholde økonomisk avkastning (Roos et al: 2010:22). Altså, fokuset ble rettet mot bedriftens evne til å generere avkastning gjennom valg av strategi.

Ett overordnet spørsmål har vært gjenstand for mye forskning: Hvorfor lykkes visse bedrifter bedre enn andre? Svaret kan man finne i de ulike perspektivene som er utformet; konkurranseperspektivet, det ressursbaserte perspektivet og evolusjonsperspektivet. I tillegg har det over tid blitt utviklet andre forklaringsmodeller, hvor noen kombinerer alle tre nevnte perspektiver eller bare to av perspektivene i en og samme modell. Utviklingen av moderne strategiteori fører frem til fire grunnleggende prinsipper, hvor det at bedrifter anstrenger seg for å maksimere avkastningen er det første prinsippet. Det andre er at strategi er en

handlemåte som krever tankevirksomhet og kreativitet, det tredje er at strategien etterstreber en god tilpasning mellom organisasjonen og dens omgivelser, og jo bedre tilpasning, desto høyere avkastning. Det fjerde og siste prinsippet er at ettersom omgivelsene er dynamiske, må strategiprosesser være kontinuerlige (ibid:26).

Noen enkel og allment akseptert definisjon av strategi finnes ikke. Roos, von Krogh og Roos definerer strategi som en rekke planlagte handlinger for å oppnå et visst mål (ibid:12). Andre forfattere, som for eksempel professor Quinn, kjent forfatter av flere strategibøker, definerer strategi på følgende måte (ibid):

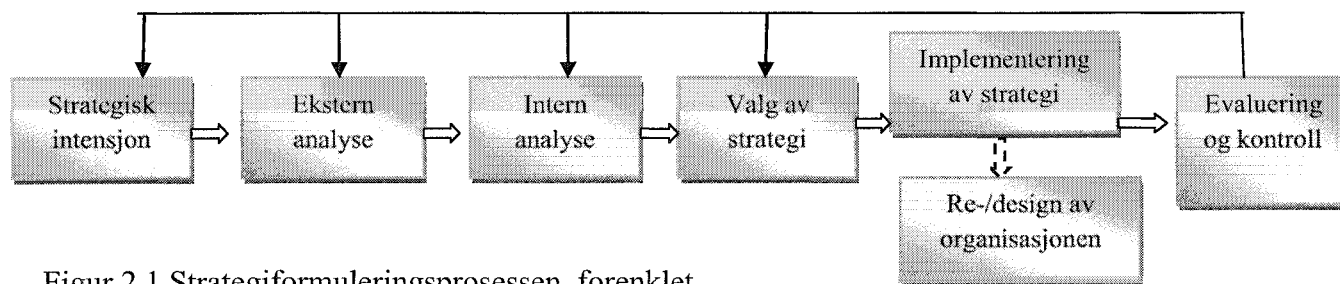
En strategi er et mønster eller en plan som integreres i en organisasjons overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som en helhet. En velformulert strategi hjelper til med å rettlede og allokere en bedrifts ressurser i en unik posisjon, basert på bedriftens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrentenes bevegelser.

En tredje definisjon av strategi av Johnson, Scholes og Whittington, forfattere av boken *Exploring Corporate Strategy* (2005:9), beskriver strategi på denne måten:

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.

Denne definisjonen forteller oss at strategi handler om å angi retning og fokus for fremtidige aktiviteter og at den har et langsiktig perspektiv. Samtidig skal hensikten være å skape konkurransefordeler. Som en del av strategiarbeidet må organisasjoner følge med på endringer i deres omgivelser, og bruke denne kunnskapen til å sikre at man har de nødvendige ressursene som skal til for å nå målet (Roos, von Krogh og Roos 2010:12). For å skape verdier for alle interessentgrupper må disse ressursene brukes og oppgraderes hele tiden. For å lykkes med det må interessentgruppene være kartlagte, man må ha et bevisst forhold til sine interessenter, hvilke organisatoriske prosesser som gjennomføres i virksomheten, og til samhandlingen mellom virksomheten og interessentgruppene.

I denne oppgaven forstår vi strategi ut fra strategiformuleringsprosessen (ibid:16) slik den er framstilt i figur 2.1 under. Denne forståelsen av strategi samsvarer etter vår oppfatning, i stor grad med Freemans beskrivelse av det strategiske rammeverk han knytter sin interessenteori til.



Figur 2.1 Strategiformuleringsprosessen, forenklet
Kilde: Roos, von Krogh og Roos (2010)

2.2 Bedrifters samfunnsansvar

I følge Carson og Kosberg (2003) har bedrifter alltid møtt krav om ansvarlig framferd overfor resten av samfunnet. De nevner blant annet myndigheters forsøk på å regulere virkningen næringslivet har på samfunnet, gjennom for eksempel å forby eller avgiftsbelegge handel med alkohol og tobakk, samt bidraget til fellesskapet bedriftene er blitt pålagt gjennom skatter og avgifter. Også andre instanser enn myndighetene har forsøkt å påvirke bedriftenes framferd. Sosiale bevegelser har for eksempel stilt krav til næringslivet om å få slutt på slaveriet og kampen mot barnearbeid i europeiske og nordamerikanske fabrikker på 1800-tallet. Bedrifters samfunnsansvar opp gjennom tidene beskrives av Carson og Kosberg ikke kun som et resultat av krav utenfra. Mange bedrifter har selv påtatt seg et samfunnsansvar som gikk ut over myndighetenes krav, spesielt overfor sine lokalsamfunn. Her nevnes spesielt Kongsberg Sølvverk, som i 1757, over 50 år før Universitetet i Oslo ble opprettet, startet Norges første institusjon for høyere utdanning; Bergseminaret på Kongsberg (Carson og Kosberg, 2003:12).

Hvilket samfunnsmessig ansvar har egentlig en bedrift? Debatten, har etter Carson og Kosberg i særlig grad pågått siden midten av 1900-tallet. Det dominerende begrepet innenfor den internasjonale diskusjonen er *Corporate Social Responsibility* (CSR). Begrepet oversettes oftest til norsk med *bedrifters samfunnsansvar*. I USA i 1950- og 60-årene handlet diskusjonen først og fremst om den enkelte bedriftsleders moralske ansvar overfor samfunnet. Det dreide seg om filantropi, om at velstående bedriftseiere, som Rockefeller og Ford, var moralsk forpliktet til å understøtte samfunnets mindre heldigstilte. Gaver og veldedighet var det sentrale, noe som fortsatt er et viktig element i den amerikanske forståelsen av næringslivets samfunnsansvar (ibid).

Fra 1970-årene handlet diskusjonen mindre om den enkelte bedriftseiers moralske ansvar, og mer om et gjensidig avhengighetsforhold mellom bedrift og samfunn, noe som blant annet skyltes delt eierskap og inntøget av ledere uten eierinteresser i næringslivet. Innfallsvinkelen

til denne nye diskusjonen var at en bedrift opererer på grunnlag av en tillatelse fra samfunnet, og derfor må søke å tilfredsstille samfunnets behov og forventninger for å ha eksistensberettigelse. Samtidig er samfunnet avhengig av et næringsliv som bidrar med arbeidsplasser og inntekter til staten. Utover siste halvdel av 1900-tallet vokste de store bedriftene voldsomt i omfang, og ble på denne måten en enorm maktfaktor i samfunnet i kraft av sine økonomiske ressurser, sin kunnskap og sin innflytelse over mennesker og landområder. I 1970-årenes diskusjon hevdet mange at næringslivets økte innflytelse måtte balanseres med økt ansvar. Blant annet pekte Committee for Economic Development (CED), som er en uavhengig forskningsorganisasjon bestående av næringslivs – og utdanningsledere, i 1971 på ti områder hvor bedrifter kan gjøre en innsats for samfunnet; 1. Økonomisk, 2. Undervisning, 3. Opplæring og trening, 4. Likestilling, 5. Byfornyelse, 6. Miljøvern, 7. Miljøforbedringer, 8. Helsepleie, 9. Kulturliv og 10. Administrasjon. Fra midten av 1990-årene har temaet igjen blitt satt på dagsorden, og begrepet samfunnsansvar har fått ny aktualitet. Presset på bedriftene har tiltatt, spesielt fra frivillige organisasjoner og media. Mange bedrifter anser en samfunnsansvarlig strategi som nødvendig for å sikre et stabilt forretningsmiljø og et godt omdømme. Det som før ble ansett som frivillig innsats og veldedighet, regnes nå i stadig større grad som en forretningsmessig nødvendighet (ibid:15).

Dagens diskusjon om bedrifters samfunnsansvar tar utgangspunkt i synet på bedrifter som en integrert del av samfunnet. Bedriften opererer ikke i et isolert marked, men påvirker og påvirkes av en kultur, et lokalsamfunn og et politisk system. Det er allmenn enighet om at bedrifter må holde seg innenfor de lover og regler som gjelder i samfunnet. Bedrifters samfunnsansvar oppfattes gjerne som en innsats for samfunnet som går utover lovlighet. Carson og Kosberg skiller mellom to typer begrunnelser for en samfunnsansvarlig strategi, hvor den ene begrunnelsen er at ledelsen i en bedrift kan mene at bedriften har et etisk ansvar overfor samfunnet som går utover det lovregulerte, og den andre begrunnelsen er at ledelsen i en bedrift kan mene at en samfunnsansvarlig strategi gir forretningsmessige fortrinn. Carson og Kosberg finner ingen grunn til å anse etiske hensyn og lønnsomhetshensyn som gjensidig utelukkende. Ofte vil begge motivene gjøre seg gjeldende når en bedrift utvikler en strategi for samfunnsansvar. For mange bedrifter i dag vil ikke spørsmålet etter deres syn være om bedriften har et samfunnsansvar, men hva dette ansvaret består i og hvordan det best kan ivaretas (ibid:17).

Dag G. Aasland på sin side finner bruken av etikkbegrepet uforenelig med egeninteressen som ligger i næringslivets erkjennelse av at bedriftene bør vise et samfunnsansvar fordi det på sikt er til deres beste (Aasland 2005:39). Som Carson og Kosberg beskriver også Aasland en samfunnsutvikling hvor etikk i næringslivet i stadig større grad etterspørres. Det meste av det som kalles næringslivsetikk, beskriver imidlertid etter hans mening en rasjonell tilpasning innenfor rammene av en eksisterende bedriftsøkonomisk kunnskap, basert på erkjennelsen av at dersom bedriften skal nå sine økonomiske mål, må den kjenne sine omgivelser og hvordan disse reagerer på de beslutninger som tas. I disse omgivelsene finnes nemlig medier, organisasjoner, konkurrenter, kunder og politiske aktører som er i stand til å hindre bedriften i å nå sine strategiske og økonomiske mål, og i verste fall ødelegge hele virksomheten (Aasland, 2005:37).

I følge Aasland er det en diskusjon i seg selv hva slags betegnelser man skal bruke på denne kunnskapen. Nye strømninger i samfunnet fører ofte til nye begrep, eller ny bruk av gamle begrep, noe som ikke alltid er uproblematisk. Det å bruke ordet næringslivsetikk som om det er noe nytt, framstår som mistenkeliggjørende, fordi det kan forstås slik at etikk er noe som tidligere ikke har eksistert i næringslivet, eller enda verre, at etikk står i et motsetningsforhold til næringslivets aktiviteter. Det har derfor fra tid til annen dukket opp diverse alternative uttrykk, for eksempel bedrifters samfunnsansvar. Begrensningen i dette uttrykket er, etter Aasland, at det med tiden har fått en betydning som kan betraktes som en form for ”opplyst egeninteresse”, det vil si som et uttrykk for den erkjennelsen at bedriftene bør vise et samfunnsansvar fordi det på sikt er til deres eget beste (ibid:39).

For Aasland etterlater en gjennomgang av den foreliggende litteratur innen fagfeltet et uavklart spørsmål: Handler faget ”næringslivsetikk” om etikk for næringslivet, eller handler det om etikk i næringslivet? Crane og Matten beskriver etikk som ”anvendelsen av fornuft for å belyse regler og prinsipper som bestemmer hva som er rett og galt i en hvilken som helst gitt situasjon. Disse reglene og prinsippene kalles etiske teorier” (Crane og Matten, i Aasland 2005:38). En slik beskrivelse av etikk kan etter Aasland være hensiktsmessig dersom man ønsker en etikk *for* næringslivet, som en del av en instrumentell kunnskap, men skaper samtidig et desto større behov for en kunnskap om etikk *i* næringslivet, som han definerer som en kunnskap om hva som finnes i næringslivet av tenkning som er alternativ til det å forfølge egeninteressen. Aaslands kritikk strekker seg videre til den tilnærmingen faget næringslivsetikk har til de ulike etablerte etiske teoriene. Etter hans mening velges et

pragmatisk perspektiv, hvor bedriftsleder gjerne velger den teorien som passer best i den enkelte situasjon. Bedriftslederen framstilles som mer opptatt av å finne egnede verktøy som virker, enn av sannheten om menneskene og deres syn på rett og galt, med andre ord det som opphavsmennene til de etiske teoriene faktisk var opptatt av. Dermed sier Aasland at næringslivsetikk, i betydningen etikk *for* næringslivet, er kjennetegnet av en utilitarisme i sitt valg blant etiske teorier. Han stiller spørsmålsteget ved om et slikt valg uttrykker noen som helst etikk, da det jo er nytten for bedriften selv som er kriteriet, ikke nytten for andre. Nettopp i dette skiller Aasland mellom etikk *for* næringslivet og etikk *i* næringslivet. Det første er ikke en etikk, men en del av en bedriftsøkonomisk, instrumentell kunnskap, mens det andre er en etikk, men ikke en instrumentell kunnskap (ibid:41).

Det er en kjensgjerning at man er opptatt av lønnsomhet i næringslivet. Bedrifter må ta økonomiske hensyn for å overleve og gå med overskudd. Lønnsomme virksomheter kommer samfunnet til gode gjennom blant annet skatter og avgifter og ved å skape arbeidsplasser. Når Carson og Kosberg tar for seg begrepet *the triple bottom line* belyser de tanken om at en bedrift har forpliktelser utover de rent økonomiske (Carson og Kosberg, 2003:17). Den tredelte bunnlinje beskriver næringslivets samfunnsansvar på tre områder; økonomi, miljø og samfunn, og utgangspunktet er tanken om en bærekraftig utvikling¹⁴. Dette begrepet har tradisjonelt vært knyttet til miljøspørsmål, og her brukes det for å skissere en utvikling som skal forene to mål, nemlig respekt for naturens bærekraftighet og sikring av menneskelige verdier. Vår forståelse av begrepet utvikles over tid og den tredelte bunnlinjen er ikke statisk og stabil, men i konstant bevegelse avhengige av faktorer som politikk og kultur.

Et annet begrep som Carson og Kosberg omtaler er *Corporate Citizenship*, som de oversetter med "bedriften som borger" (Carson og Kosberg, 2003:22). I begrepet ligger tanken om at bedrifter skal opptre som gode samfunnsborgere og at de krav som stilles til gode samfunnsborgere også skal gjelde for bedrifter. En god samfunnsborger reflekterer over andre interesser enn sine egne og foretar etiske vurderinger av hva som er riktige handlinger i forskjellige situasjoner. Hva som er god forretningsdrift vil variere fra person til person, og kulturelle forskjeller gjør at samfunnsansvar kan ses og oppleves forskjellig i ulike deler av verden. Det er heller ikke like meninger om hva som er gode og dårlige handlinger. Det at vi ikke har like meninger om hva som er godt, trenger ikke bety at alt er like godt. For bedrifter

¹⁴ Se kapittel 4.1 for definisjon

er det viktig å få til en åpen diskusjon om hva som er etisk riktig handlemåte fordi næringslivet etterlater seg store fotavtrykk i samfunnet i dag.

Carson og Kosberg innfører begrepet *licence to operate* (ibid:32), et begrep som de mener beskriver betydningen av omgivelsenes tillit. Bedriftens/organisasjonens visjon og misjon og dens adferd og handlinger er avgjørende for omgivelsenes aksept, og det oppnås når lokalsamfunnet har forståelse og respekt for selskapets virksomhet. Tillit blir derfor beskrevet som en form for sosial kapital, mens mangel på tillit kan ses på som en ”skatt”, fordi det kan vanskeliggjøre og fordyre bedriftens daglige gjøremål.

Carson og Kosberg beskriver videre hvordan Shell har definert hvordan samfunnet har beveget seg fra *trust - me*, via *tell - me* til et *show - me* samfunn (ibid:34). I første fase, *trust - me*, beskrives det hvordan omgivelsene stoler på og har tillit til at organisasjonene handler på en best mulig måte. I neste fase, *tell - me*, beskrives hvordan omgivelsene krever å få informasjon om hva organisasjonene gjør på ulike områder. I siste fase, *show - me*, beskrives hvordan organisasjonene demonstrerer hva som konkret gjøres, og det helst gjennom uavhengige evalueringer. I disse begrepene ligger det en tankegang bak om at utviklingen går mot større krav til dokumentasjon av hvordan organisasjoner forvalter sitt samfunnsansvar. Dette krever åpenhet og vilje til kommunikasjon fra organisasjonens side. En samfunnsansvarlig organisasjon ønsker ofte å vise hva den gjør, noe som fører til større åpenhet. Det finnes også en klar sammenheng mellom organisasjoner som utviser samfunnsansvar og som nyter tillit.

Bedrifters samfunnsansvar kommer i mange former og under mange ulike betegnelser. Felles for disse er imidlertid forståelsen av at en organisasjons valg og beslutninger påvirker omgivelsene og vil kunne få store konsekvenser for mange. Som vi kommer tilbake til i kapittel 2.3, Omdømme, vil en organisasjon måtte forholde seg til samfunnets forventninger og normer, og dermed også til sine interessenters forventninger. Men alt dette er i konstant utvikling, det er en dynamisk prosess og organisasjonene må da være i en konstant dialog med sine interessenter. I det øyeblikk bedriftsledelsen erkjenner at det ikke bare er én annen å ta hensyn til, men flere, først da må man begynne å reflektere, analysere og lage teorier for hva som skiller dem, og hvordan de bør behandles i best mulig samsvar med deres roller, deres kjennetegn og deres betydning for bedriften. En aksept av et vidt interessentbegrep og den betydning dette har for organisasjonen, vil sammen med strategier for ivaretagelse av organisasjonens interessenter og organisasjonens samhandling med disse interessentene,

dermed være en viktig del av bedrifters samfunnsansvar. Brønn og Ihlen (2009: 234) slår fast at det å ta samfunnsansvar regnes ofte som en vesentlig byggestein for et godt omdømme. Vi vil i neste kapittel gi en kort gjennomgang av begrepet omdømme.

2.3 Omdømme

Det er i forskningslitteraturen liten enighet om hvordan man skal forstå begrepet omdømme (Brønn og Ihlen 2009:80). En bred forståelse av begrepet som identifiserer kjerneelementene i mange av definisjonene som foreligger kan imidlertid være: "Observatørens kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid" (ibid:82). I følge Nils M. Apeland (2010) defineres omdømme som "summen av oppfatninger ulike interessentgrupper har av en virksomhet". Selv med sitt syntetiske utspring, beskrives omdømmet som en generell størrelse; noen har et godt omdømme mens andre har det ikke. Oppfatningene i de respektive interessentgrupper vil variere, og viktigheten av å analysere, skreddersy strategier og handtere interessentene og deres interesse blir derfor stor.

I følge Brønn og Ihlen (2009) er en virksomhets omdømme først og fremst knyttet til dens atferd, kommunikasjon og evne til å etablere gode relasjoner til omverdenen. Dette kan ses ut fra to perspektiver: Bedriftens visjon og misjon og bedriftens adferd og handlinger. Omdømmet påvirkes altså av hvem vi er og hva vi står for (identitet), hva vi sier (kommunikasjon) og hva vi gjør (adferd). Alle disse perspektivene tas senere opp i gjennomgangen av Freemans rammeverk for interessenttilnærming til strategisk ledelse i kapittel 2.4 og utover.

Ut fra minst sju års datagrunnlag fra internasjonal forskning utført av Reputation Quotient og Rep Talk identifiserer van Riel og Fombrun i følge Brønn og Ihlen, seks prinsipper for kommunikasjon som går igjen blant de selskapene som har høy omdømmerangering (ibid:176). Disse seks prinsippene er: *synlighet*, *egenart*, *ekthet*, *åpenhet*, *konsistens* og *mottakelighet*.

Uten *synlighet*, intet omdømme (ibid:177). Den som vil oppnå et godt omdømme må kommunisere tilstrekkelig med alle relevante interessenter og bygge relasjoner til disse. Et sterkt omdømme er ofte et resultat av positiv synlighet.

Topprangerte selskap skiller seg fra konkurrentene ved at de bygger opp omdømmet ut fra *egenart* (ibid), eller karakteristiske trekk, de attributtene som gjør hver enkelt organisasjon

unik. Disse selskapene er dyktige på å rette virksomhetsfortellinger mot alle interessentgrupper.

Ekthet er en av de viktigste drivkreftene bak omdømme (ibid:178). Identitet er selve grunnlaget for det som gjør virksomhetene ekte, genuin, tydelig, pålitelig og troverdig. Det er i forhold til dette den enkelte organisasjon må bevise at det ikke er gap i mellom hvem den er, hva den sier at den er, og hva den gjør.

Åpenhet bør være tuftet på frivillighet. Virksomheter som kommuniserer og framstår som åpen, styrker gjerne omdømmet fordi de virker tillitvekkende (ibid). Åpenheten bør imidlertid være omfattende nok til at interessentene kan danne seg et bilde av virksomheten. Informasjonen som gis må oppleves relevant og være pålitelig, og det må være mulig å bruke informasjonen som sammenligningsgrunnlag. Virksomhetene må i forhold til dette være proaktive i forhold til hvilke interessentgrupper de til enhver tid bør ivareta (ibid).

Det er sentralt at en virksomhet framstår som enhetlig og *konsistent* i sin framferd, det vil si at det er enhet mellom ord og handling. Virksomheter som ikke holder det de lover, risikerer å få et dårlig omdømme (ibid:179).

Det siste kommunikasjonsprinsippet er *mottakelighet*. Dette er i følge Brønn og Ihlen selve dialogens kjerne, hvor det legges opp til at virksomheter bør forsøke å balansere sine egne interesser mot omgivelsenes interesser (ibid:180). Virksomhetene må bevise at de er åpne for innspill.

I følge Brønn og Ihlen (ibid:16) trenger alle virksomheter tillit og legitimitet. Det kan man oppnå ved å ha et godt omdømme, som for eksempel ved å være en virksomhet som drives ansvarlig og som leverer gode produkter eller tjenester. Alle ansatte er med på å forme virksomhetens omdømme, og det er derfor viktig at alle ansatte forstår virksomhetens identitet og verdier. I følge Brønn og Ihlen er begrepene identitet, image og omdømme nært forbundet med hverandre. Identitet er et internt orientert kjernebegrep som viser til profilen og verdiene som kommuniseres av virksomheten, og hvordan de ansatte ser på dette (ibid:13). Image er det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av virksomheten og det er med på å danne grunnlaget for omdømmet. Omdømme blir da, i følge Brønn og Ihlen, omgivelsenes oppfatning av virksomheten over tid (ibid:14).

Brønn og Ihlen refererer til forskning utført av Coombs og Halladay som sier at et godt omdømme kan fungere som et skjold i kriser (Coombs og Halladay, i Brønn og Ihlen 2009: 16). En virksomhet med et varig og godt omdømme, tåler skandaler og omdømmetrusler mye bedre enn de som har et dårlig omdømme. Det finnes mange fordeler ved det å ha et godt omdømme; man kan for eksempel ha muligheten til lettere å rekruttere kvalifisert personale og man kan tiltrekke seg villige investorer for å nevne noe. Et godt omdømme kan være et konkurransefortrinn for en virksomhet fordi det er verdifullt, sjeldent og kan ikke kopieres. Det gode omdømmet reduserer den eventuelle risikoen folk måtte forbinde med å kjøpe eller benytte seg av virksomhetens produkter eller tjenester. Oppsummert kan man si at et godt omdømme vil føre til at virksomheten opprettholder sin legitimitet eller licence to operate (ibid:17).

Alle virksomheter som består av en gruppe mennesker som tar beslutninger, er i følge Brønn og Ihlen, utsatt for risiko (ibid:102). En enkel definisjon på risiko, i følge Brønn og Ihlen, er "muligheten for tap eller skade"(ibid:19). De definerer fem typer risikoer; operasjonell risiko, kapitalrisiko, finansiell risiko, sosial risiko og immateriell risiko. Dårlige prestasjoner i noen av risikoområdene kan svekke virksomhetens omdømme. Risikoen ved å akseptere eller ved å unnlate å kommentere saker som dukker opp, uansett om dette skyldes en bevisst strategi eller mangel på kunnskap, kompetanse eller vilje, kan eksternt gi et dårlig omdømme som kan være fatalt for virksomheten. Virksomheten kan risikere at det oppstår negative oppfatninger blant folk, og at dette i sin tur svekker tiltroen til virksomheten og dens produkter eller tjenester. Det er videre en risiko for at organisasjonen kan bli utsatt for negativ publisitet knyttet til produktene, driften eller interne prosesser, hvilket kan få økonomiske konsekvenser for organisasjonen.

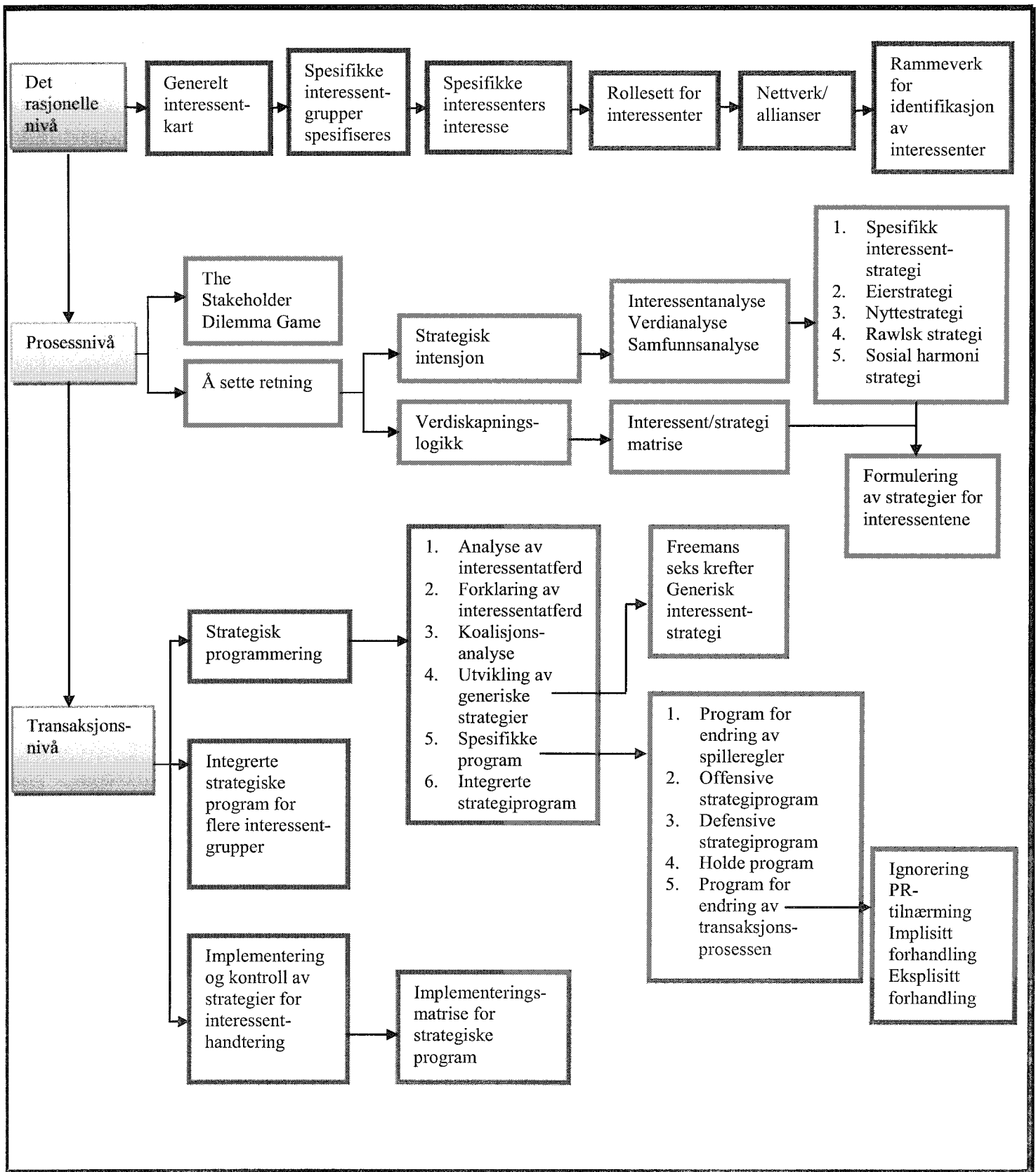
Hypotesen om mediernes dagsordenfunksjon, at et tema får intensiv mediedekning, fører gjerne til at det samme temaet rangeres høyt både på dagsorden av politikere så vel som befolkning generelt (ibid:95). Forholdet mellom media og publikum kan også være en transaksjonsprosess, det vil si at mediene og publikum påvirker hverandre gjensidig (ibid:96). Omdømme er tillit, det er noe man fortjener. Omdømme bygges over tid gjennom konsekvent adferd, og adferden må stemme overens med interessentenes forventninger. Omdømme er ingen konstant størrelse, det tar tid å bygge det opp, og en organisasjon kan ha ulikt omdømme hos ulike interessentgrupper. Vektlegges relasjonsbygging får interessentene et godt inntrykk av organisasjonen. I arbeidet med å beskytte omdømmet er det vesentlig å

kunne identifisere trusler mot omdømmet og å gripe alle muligheter til å styrke det. Håndtering av omdømmerisiko er det samme som håndtering av forventninger, og det igjen handler om å kjenne og forstå interessentene og etablere prosesser som gjør at organisasjonen kan følge med på interessentenes forventninger (ibid:118). Videre fastslår Brønn og Ihlen at den største trusselen mot omdømme er organisasjonens manglende evne til å forstå samfunnets forventninger (ibid:126). Med dette som utgangspunkt knytter vi også omdømmet opp mot Freemans interessentteori.

Dagens organisasjon skal ikke bare levere kvalitetsprodukter eller – tjenester, de skal også leve opp til å innfri interessentenes behov og forventninger og sørge for å være respektert. ”Hvis folk jobbet litt mindre med omdømmet og litt mer med det de skulle jobbe med, så ville de fått et bedre omdømme” hevder førstelektor ved Markedshøyskolen, Karl Fredrik Tangen. Hans syn støttes, i følge Apeland, av Brønn og Ihlen. De påpeker at omdømmet vil forbedres når virksomheten leverer godt på de områdene omgivelsene har forventninger til (Apeland, 2010). I tillegg vil omdømmet styrkes ved å jobbe systematisk med å forbedre relasjonene til de gruppene som påvirker eller blir påvirket av virksomheten, noe som fører oss over på neste teoridel i dette kapittelet som omhandler Freemans rammeverk for interessentledelse.

2.4 Freemans rammeverk for interessenttilnærming til strategisk ledelse

Som beskrevet tidligere består Freemans rammeverk av de tre nivåene det rasjonelle nivå, prosessnivå og transaksjonsnivå. I det kommende vil vi gå nærmere inn på de tre nivåene slik at de sammen framstår som et komplett rammeverk for interessentledelse. Organisasjonens evne til å sette disse tre nivåene sammen, vil sette oss i stand til å definere organisasjonens interessentledelseskapasitet. Teorien er omfattende og vi finner det derfor formålstjenlig å visualisere teorien i form av en oversiktsmodell, se figur 2.2 Teoretisk rammeverk for kartlegging av interessentledelseskapasitet.

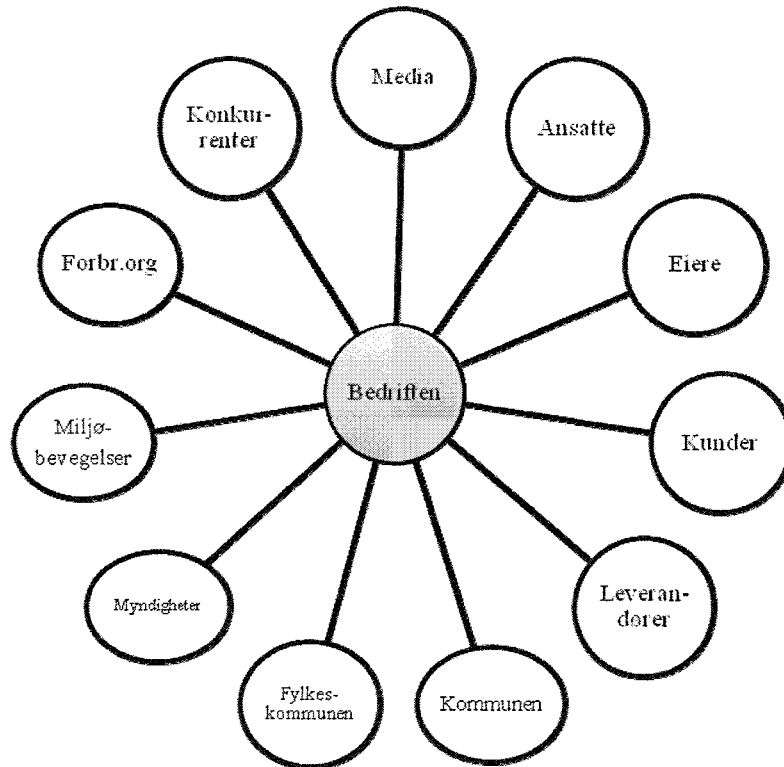


Figur 2.2 Teoretisk rammeverk for kartlegging av interessentledelseskapaabilitet

Kilde: Egenprodusert, 2012

2.4.1 Det rasjonelle nivå

Ethvert rammeverk som søker å øke en organisasjons interessentledelseskapasitet må i følge Freeman (1984:54) ta utgangspunkt i selve grunndefinisjonen: *Hvem er de grupper eller individ som kan påvirke eller bli påvirket av virksomhetens måloppnåelse?* Ideelt sett starter en konstruksjon av et interessentkart for en bestemt organisasjon med en historisk analyse av omgivelsene til det spesifikke firma. Figur 2.3, generelt interessentkart, kan fungere som en kontroll for et slikt generisk interessentkart.



Figur 2.3 Generelt interessentkart
Kilde: Freeman (1984)

Uheldigvis ender mange forsøk på interessentanalyse ved konstruksjonen av denne figuren, og den primære bruken av interessentbegrepet har vært som verktøy for å samle informasjon om generiske interessenter. Med generiske interessenter mener Freeman de kategorier grupper som kan påvirke eller bli påvirket av en virksomhets måloppnåelse (ibid:54). Mens myndigheter er en kategori, er det for eksempel Mattilsynet som kan gå til skritt som kan påvirke måloppnåelsen hos våre selskap. For at interessentanalysen skal gi mening, må figur 2.3 tas ett steg videre, og spesifikke interessentgrupper identifiseres. Med utgangspunkt i figur 2.3 konkretiseres de ulike kategorier, slik at interessentene som tilhører disse kan identifiseres. For den enkelte virksomhet kan det for eksempel innebære at det under kategorien eiere opereres med underkategoriene aksjeeiere, obligasjonsholdere og ansatte.

Disse underkategoriene er her oppgitt på aggregert nivå. Det vil imidlertid være naturlig at disse igjen spesifiseres i konkrete, identifiserbare organisasjoner, firmaer, grupper eller sågar personer. I vår oppgave beskriver vi alle grupper på aggregert nivå både på grunn av nivået informantene beskriver sine interesser på, men også for å ivareta informantenes konfidensialitet.

Til konstruksjonen av et rasjonelt interessentkart hører også et kart over de spesifikke interessenters interesse. Dette bygger på oversikten over generelle interesser. Vi tar igjen utgangspunkt i kategorien eiere, og eksemplifiserer spesifikke interessenters interesse under i tabell 2.4.

| Eiere: |
|--|
| Aksjeiere: Interessert i mest mulig avkastning på sine aksjeposter, samfunnsbygging, miljøvern, andre interesser |
| Obligasjonsholdere: Interessert i trygg og langsiktig plassering og avkastning, samfunnsbygging, kultur, andre interesser |
| Ansatte: Interessert i trygge, solide arbeidsplasser, undervisning, opplæring og trening, miljø og kultur, helsepleie, andre interesser |

Tabell 2.4 Spesifikke interessenters interesse
Kilde: Freeman (1984)

Som kartleggingen av interesser på rasjonelt nivå viser, er konstruksjonen av en bred nok og spesifikk nok interessentoversikt ikke noen enkel jobb. Kartene kan lett framstå som overforenklede. Man står nemlig i fare for å betrakte interessentene som statiske, mens de i virkeligheten forandrer seg over tid, og deres interesse endres avhengig av hvilke strategiske forhold som fokuseres på (ibid:57). Implikasjonene er flere og påvirkningen på jobben med konstruksjonen av interessentkartene således betydelig.

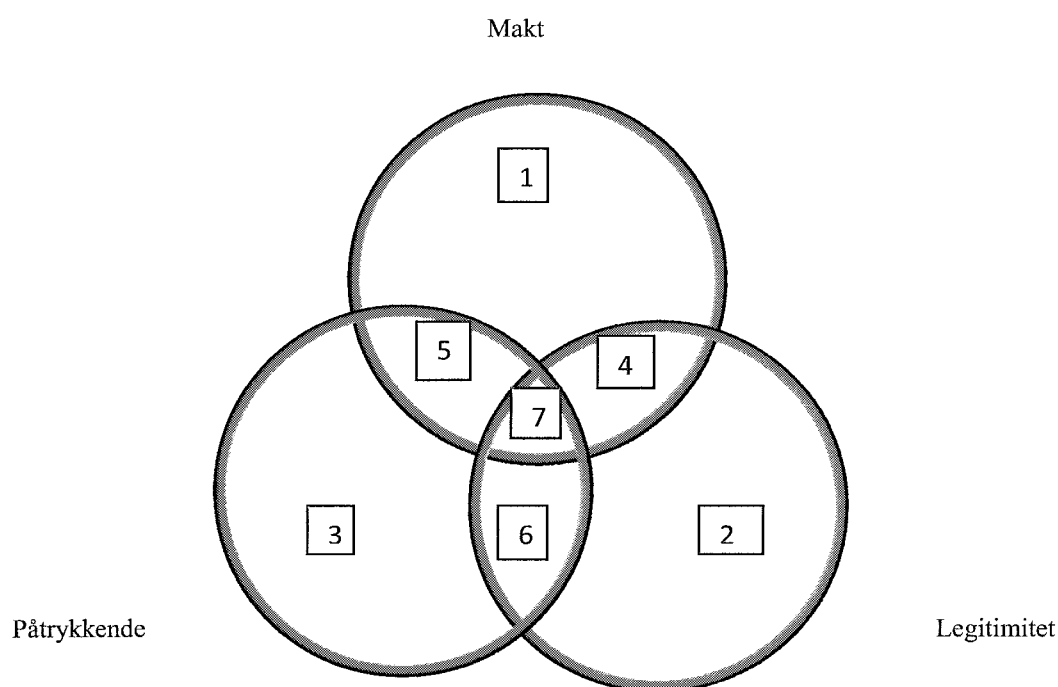
Blant annet setter Freeman sammen Mertons rollesett for individ i samfunnet og Evans generalisering av denne til bruk inn mot organisasjoner, til et rollesett for interesser. Eller som Freeman beskriver det "det rollesett et individ eller en gruppe måtte spille i kraft av å være en interessent i en organisasjon."(ibid:58). For eksempel kan en ansatt i en virksomhet samtidig være medlem av en fagforening som spiller en rolle i forhold til virksomheten, være eier av aksjer i virksomheten, være forbruker av virksomhetens produkter og være medlem av et politisk parti. Mange medlemmer av spesifikke interessentgrupper er også medlem av andre interessentgrupper, og må i kraft av at de er interessent i en organisasjon balansere, eller ikke balansere, konkurrerende roller. Konflikter innad i personer eller grupper kan lett oppstå. Rollesettet til en spesifikk interessent eller interessentgruppe kan medføre motstridende

forventninger til en organisasjons virksomhet. For mange virksomheter kan det være meningsfullt å utarbeide en analyse av rollesett for interessenter for en del av interessentene.

En annen implikasjon i forhold til kartleggingen av det rasjonelle nivå er samhandling mellom ulike interessentgrupper, eller relasjoner mellom organisasjoner av betydning for en virksomhet. Nettverk av interessentgrupper oppstår lett ut fra enkeltsaker og kan vare over tid. Koalisjoner av grupper dannes, enten det er for å støtte eller å motarbeide virksomheten i spesifikke saker. På en annen side er også mange virksomheter tilhengere av å jobbe indirekte inn mot interessenter og interessentgrupper. Nettverk av interessentgrupper for en bestemt sak, er i våre dager lett å etablere, og ved hjelp av digitale medier etableres det ofte slike nettverk meget raskt. Det skapes dermed allianser – som i neste fase kan bli pressgrupper. Som en følge av dette, endres maktforholdet. Vi kan nevne Wikipedia, Facebook, Twitter og Myspace som eksempler på Web2.0-tjenester, som gir forbrukerne muligheter til å dele informasjon, samhandle og øve press på en helt annen måte enn før. Forbrukerne blir mer og mer aktive og mer og mer selektive. Fra å være en passiv informasjonsmottaker, blir forbrukeren en aktiv, kritisk og krevende konsument. Etter vår mening er det i denne sammenhengen viktig for virksomheter å skaffe seg kunnskap og kompetanse på disse områdene, med tanke på å sette seg i stand til å formulere strategier for å nyttiggjøre seg slike nettverk på en positiv og proaktiv måte. Samtidig er nødvendigheten av å tenke gjennom de potensielle nettverk som kan oppstå eller etableres, både med tanke på å motarbeide eller støtte virksomhetens målsettinger viktig.

En tredje implikasjon medfører behovet for en nærmere avklaring av *interesse*. Myndigheter og rettssystem spiller en særskilt rolle i samhandlingen mellom interessenter og interessentgrupper. De har nemlig en spesiell type interesse i virksomheter; en interesse basert på formell makt. Interesse kan ut fra dette sies å være flerdimensjonal, og ikke nødvendigvis kun målbar i kroner og øre. Dersom man ser tilbake på oversikten over spesifikke interessenters interesse (tabell 2.4), spenner denne over alt fra den tradisjonelle økonomiske interessen til et bredt spekter av andre interesser. Interesse blir derfor noe som bør undersøkes nærmere. I denne sammenheng var vi overfor innom maktdimensjonen i forhold til interessenter. Med makt forstår vi: ”evnen til å overtale enkeltpersoner eller grupper til, frivillig eller med tvang, til å følge visse retninger av handlingen ” (Dahl, 1957). Når vi så i det videre finner det formålstjenlig å samtidig kunne belyse legitimitetsdimensjonen og påtrykksdimensjonen, velger vi på dette stadiet i interessentanalysen å trekke inn Mitchell,

Agle og Woods Rammeverk for identifikasjon av interessenter (1997), i stedet for å gå videre med Freemans Classical- og Real World Stakeholdergrid. Med legitimitet, som kommer av det latinske ordet legitimare, mener vi noe som er lovlig, rettferdig eller moralsk forsvarlig. Med påtrykksdimensjonen mener vi noe som kan utøve sterkt press eller påvirkning. Av figur 2.5 under, forstår vi at de definitive interessentene (merket 7 i figuren), som er både mektige, legitime og har stort påtrykk, vil være de viktigste. Modellen ble i 1999 empirisk bekreftet av Agle, Mitchell og Sonnenfeld¹⁵.



| <u>Lav prioritering</u> | <u>Moderat prioritering</u> | <u>Høy prioritering</u> |
|-------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Sovende interessent | 4. Dominerende interessent | 7. Definitiv interessent |
| 2. Aktiv interessent | 5. Farlig interessent | |
| 3. Krevende interessent | 6. Avhengig interessent | |

Figur 2.5 Rammeverk for identifikasjon av interessenter
Kilde: Mitchell, Agle og Wood (1997).

I følge figur 2.5 gis interessentene prioritering alt etter hvor mange av egenskapene makt, legitimitet og påtrykk de er i besittelse av. De interessenter med lavest prioritet er de med kun en egenskap, men de bør imidlertid ikke glemmes. Dette gjelder spesielt de interessenter som er i besittelse av egenskapen makt.

¹⁵ <http://www.jstor.org/stable/256973>

I følge Mitchell, Agle og Wood (1997) er den sovende interessent en interessent som innehar makt, og ledelsen bør være bevisst denne type interessenter, all den tid denne interessenten kan erverve en annen egenskap og med det framstå som enten dominerende eller farlig interessent.

Mitchell et al. (1997) definerer en aktiv interessent som en som kun har legitimitet, og således vil være en interessent som ledelsen ikke nødvendigvis trenger å ha noe aktivt forhold til, eventuelt kan ledelsen velge å ha en aktiv relasjon til denne interessenten. De aktive interessentene utøver intet press på ledelsen i virksomheten.

Krevende interessenter kan oppfattes som kjedsommelige og brysomme; interessenter som beslaglegger din tid, men som ikke er farlige. Det fordres ikke av ledelsen noe spesielt fokus på denne typen interessenter (ibid).

Når vi tar for oss interessenter med to egenskaper, kreves det mer av virksomhetenes ledere i forhold til oppmerksomhet og handling enn overfor de interessenter med bare en egenskap.

De dominerende interessenter har makt og legitimitet og er interessenter som har noen formelle mekanismer på plass som erkjenner betydningen av forholdet deres til virksomhetene. Med andre ord, interessenter som ledelsen bør rette sin oppmerksomme mot (ibid).

Farlige interessenter, er interessenter med makt og påtrykk. Dette er interessenter hvor unnlattelse av å identifisere de vil kunne resultere i tapte muligheter for å dempe farene og dermed senke nivået av beredskap. Deres handlinger kan være, ikke bare utenfor grensene til troverdighet, men også farlige, både for forholdet mellom interessenter og ledelse, og enkeltpersoner og andre enheter som er involvert.

Avhengige interessenter har legitimitet og påtrykk, men mangler makt og er som navnet tilsier, interessenter som er avhengige av makt for å få gjennomført sine krav mot virksomheten (ibid).

De interessenter som er i besittelse av alle tre egenskapene, makt, legitimitet og påtrykk, kalles for definitive interessenter. Det er interessenter som ledelsen bør ha et klart og umiddelbart mandat til å ivareta og gi øverste prioritet. Disse interessentenes krav bør gis øverste prioritet.

Uansett hvilke flerdimensjonale analyser opp mot interesse man velger å gjennomføre, vil nok Freeman ha rett i at så lenge disse gjennomføres kun med utgangspunkt i virksomhetens oppfatning av hva interessentenes makt og interesse går ut på, så vil analysene aldri bli tilstrekkelige. Når virksomhetens oppfatning ikke stemmer overens med interessentenes oppfatning, vil selv ikke den mest briljante strategiske tenkning føre noen vei. Kongruensproblemet Freeman her peker på er etter hans mening et reelt problem for mange virksomheter, for der finnes få organisatoriske prosesser som gjennomføres for å sjekke om ens egne oppfatninger og forståelse av ting stemmer overens med interessentenes.

2.4.2 Prosessnivå

Virksomheter har gjerne mange prosesser for å møte sine målsettinger. Alt fra rutiner og prosedyrer til de mer sofistikerte analytiske verktøy. For å forstå organisasjoner og hvordan de håndterer sine relasjoner med interessenter er det i følge Freeman viktig å se på hva som er "Standard Operating Procedures", eller "måten vi gjør tingene på hos oss" (Freeman 1984:64). Virksomhetene må prøve å skaffe seg en oversikt over de organisatoriske prosessene som benyttes i en organisasjon for å oppnå en form for tilpasning med det eksterne miljø. Innen strategifaget finnes en rekke analyser og modeller for å hjelpe organisasjoner å sette riktig retning, men ingen av disse vil være spesielt egnet til å inkludere komplekse interessentrelasjoner og bidra til en konkret og systematisk ivaretagelse av virksomheters interessentrelasjoner. I følge Freeman bør det komme noe i tillegg.

Organisatoriske prosesser tjener mange formål. De fungerer blant annet både som kommunikasjonskanaler, og som symboler for hva virksomheten står for. Prosessene leder til aktiviteten som er nødvendig for virksomhetens suksess, og den aktiviteten som er grunnlaget for suksess må henge sammen med de oppgaver organisasjonens omgivelser krever av virksomheten, dersom den skal være suksessfull og overleve over tid. Om det eksterne miljøet til en organisasjon er komplekst, må i følge Freeman de strategiske prosessene internt i virksomheten reflektere denne kompleksiteten. Prosessene trenger nødvendigvis ikke å være omfattende og rigide. Etter Freeman bør man heller ta utgangspunkt i de prosesser som allerede foreligger i organisasjonen, og som fungerer, og utvide disse til å inkludere en ivaretagelse av organisasjonens interessenter (ibid:68).

2.4.3 Transaksjonsnivået

Bunnlinjen i interessentledelse er den konkrete samhandlingen mellom organisasjonen og dens interessenter, i følge Freeman (ibid:68). Virksomheter inngår daglig i mange ordinære

transaksjoner med interessentgrupper, slik som for eksempel kjøp fra leverandører, salg til kunder, forhandlinger med ansatte eller utbetaling av dividende til eiere. Når man beveger seg ut fra denne relativt behagelige sonen av samhandling med tradisjonelle interessentgrupper, og over i kontakt med nye og kanskje mer uoversiktlige grupper, er det ikke rart at samhandlingen bryter sammen. Fraværet av en tilpasning mellom virksomhetens transaksjoner mellom dens interne prosesser og dens prosesser i forhold til interessentene blir en kilde til misnøye (ibid:70).

For mange vil samhandling med myndighetene være preget av et slikt fravær av tilpasning. Fordi myndighetene er en kilde til utfordringer for mange virksomheter, blir deres transaksjoner med dem påvirket av disse. Når interessentrelasjonen fra begge sider blir sett på som motsetningsfylt blir transaksjonen særlig vanskelig. Virksomheter i en slik situasjon bør i følge Freeman søke å oppnå kongruens mellom deres transaksjoner med myndighetene og deres interne organisatoriske prosesser, slik at organisasjonen kan formulere strategier for å påvirke myndighetene på en positiv måte (ibid:72).

Dersom ledere ignorerer enkelte interessentgrupper på rasjonelt - og prosessnivå, er det lite handlingsrom på transaksjonsnivå. Sammenstøt mellom virksomhet og interessent vil på den ene siden være kortvarige, uten kontekst og fiendtlige, og på den annen side ikke-eksisterende, dersom alternativer foreligger. Suksessfulle transaksjoner er bygd på anerkjennelse av interessentens legitimitet samt systematiske prosesser som avdekker og innhenter interessentens interesse. I følge Freeman bør det åpenbart være en sammenheng mellom elementene i en organisasjons interessentledelseskapabilitet, definert gjennom virksomhetens forståelse av ens interessentkart, dens prosesser for å samhandle med disse interessentene, og de transaksjoner som den nytter for å møte organisasjonens målsettinger i forhold til interessentene (ibid:73).

2.4.4 Interessenttilnærming til strategisk ledelse - en appell om frivillighet.

En interessenttilnærming til strategisk ledelse må være basert på frivillighet. Freeman uttaler det så sterkt at en situasjon hvor en løsning i forhold til en interessent er pålagt av myndighetene eller rettslige instanser, må ses på som svikt i ledelsen av en virksomhet (ibid:74). Likeledes må man anse en situasjon hvor bedrift A tilfredsstiller sine interessenter bedre enn bedrift B, som et konkurransemessig tap for bedrift B. I The Stakeholder Dilemma Game (ibid:77) figur 2.6 illustrerer Freeman vanskene med å oppnå et positivt resultat basert

på samarbeid, dersom samhandlingen oppleves som en påkjenning, eller at ledelsen ikke betrakter kommunikasjon og respons som normale lederoppgaver.

| | | Bedriftens strategi | |
|-------------------------|---------------|---|---|
| | | Forhandle | Kompromissløs |
| Interessentens strategi | Forhandle | Gjensidig enighet om løsning Begge parter må kompromisse | Bedriften står på sitt Interessenten "taper" |
| | Kompromissløs | Interessenten "vinner", står på sitt Bedriften "taper" | Begge står på kravene Løsning fra tredje part Store kostnader |

Figur 2.6 The Stakeholder Dilemma Game

Kilde: Freeman (1984)

The Stakeholder Dilemma Game blir spilt i en eller annen form i mange organisasjoner. Den eneste utveien slik Freeman ser det er å frivillig forhandle med interessentgruppene, fordi det ikke finnes noen måte å forhindre at en løsning tvinges på partene fra utsiden. Og å akseptere dette vil være det samme som å frasi seg lederrollen (ibid).

Organisasjoner som på den andre siden har en interessenttilnærming til strategisk ledelse basert på frivillighet, kan gjenkjennes på sin praksis, og vil kunne defineres som organisasjoner med høy interessentledelseskapabilitet. I tabell 2.7 har vi listet opp kriterier, som i følge Freeman beskriver organisasjoner med høy interessentledelseskapabilitet.

| Kriterier for høy interessentledelseskapa­bilitet | |
|--|--|
| - | Legger ned store ressurser i å forsøke og forstå sine interessenters individuelle behov, og har adekvate metoder for å være i stand til det. |
| - | Formulerer og implementerer kommunikasjonsprosesser med multiple interessenter. |
| - | Forhandler med interessenter om kritiske forhold og søker frivillige løsninger. |
| - | Er proaktive, forsøker å forutse interessentenes behov, og aktivt søke kritiske interessenter og forsøke å påvirke deres holdninger. |
| - | Har samsvar mellom ansvar og beslutningsmyndighet i forhold til interessent­handtering. |
| - | Allokerer tilstrekkelig med ressurser for å ivareta interessentene. |
| - | Har kompetente ledere som er opptatte av interessent­handtering. |
| - | Trekker personell med erfaring, kunnskap, evne og vilje i forhold til interessent­handtering med i utformingen av strategiprosesser. |

Tabell 2.7 Kriterier for høy interessentledelseskapa­bilitet
Kilde: Freeman (1984)

Vi har i det foregående slått fast at veien til effektiv måloppnåelse går via en interessenttilnærming i de strategiske prosessene som organisasjonen benytter og som fungerer. Vi har forklart hvorfor og til en viss grad hvordan en interessenttilnærming bør bygges inn i organisasjoners strategiske prosesser. Vi har ikke lagt noen forutsetninger til grunn med tanke på hvilke prosesser som bør finnes, men ut fra egne vurderinger anbefalt at alle deler av den strategiske modellen bør være representert i det totale strategiske bildet. For å oppnå god og effektiv samhandling med interessentene slik at virksomheten kan fokusere på kjerneoppgaver heller enn brannsløkking, må man i følge Freeman gå veien gjennom valg av strategisk retning, valg av strategiske virkemidler, og dernest implementering og kontroll. Dette vil være kontinuerlige prosesser som, selv om man på bestemte tidspunkt må fatte beslutninger, pågår hele tiden. Vi vil i de neste kapitlene ta for oss valg av strategisk retning, valg av strategiske virkemidler og implementering.

2.5 Å sette retning

For å kunne sette retning må man i følge Freeman først være i stand til å definere hvem man er og hva man står for. Freeman plasserer denne prosessen inn i ulike strategiske nivåer; overordnet strategi, forretningsstrategi og funksjonell strategi, hvor det overordnede nivået danner konteksten for nivået under og så videre. Spørsmålet som da må stilles er: Hva danner

grunnlaget for overordnet strategi? Freeman besvarer spørsmålet gjennom to sett av analyser. Den første tar et bredt utgangspunkt i verdier, sosiale forhold og interessentenes forventninger, og kalles av Freeman for "Enterprise Strategy" (ibid:88). Den andre tar utgangspunkt i forretningsiden av virksomheten og kalles "Corporate Strategy" (ibid). Jamfører vi Freemans begrep i den generelle framstillingen av strategiformuleringsprosessen presentert i kapittel 2.1, figur 2.1, vil passende norske begrep etter vår mening være henholdsvis strategisk intensjon¹⁶ og verdiskapningslogikk¹⁷.

Med strategisk intensjon forstår vi i denne sammenheng langsiktige mål som gjenspeiler hvilken posisjon organisasjonen skal ha i framtiden. Strategisk intensjon kan også benyttes som samlebegrep på organisasjonens visjon, forretningsidé og overordnede målsetting.

Med verdiskapningslogikk forstår vi de prosesser og verktøy som kan knyttes til verdikonfigurasjon, verdidrivere, ressurstilgang og ressursomsetning i organisasjonen. Hovedsakelig knyttet til stadiet Intern analyse i Strategiformuleringsprosessen på generelt nivå. Med begrepet verdiskapningslogikk forstår vi en organisasjons ressursomsetning, uavhengig om den foregår i en verdikjede, et verdiverksted eller et verdinettverk.

2.5.1 Strategisk intensjon

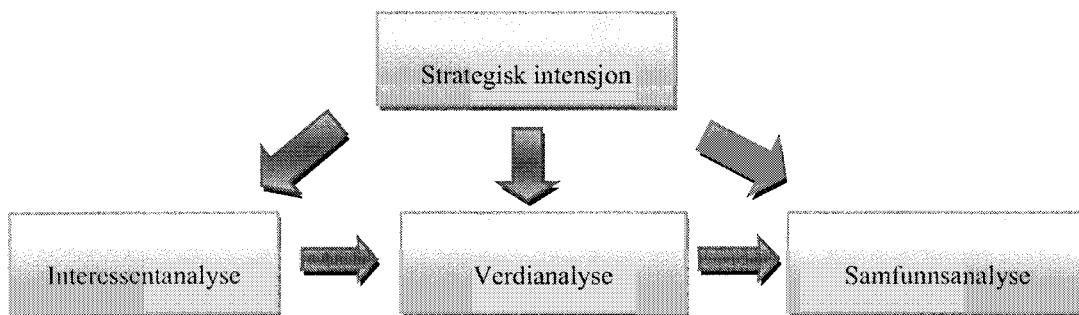
Strategisk intensjon er en nøyaktig beskrivelse av hvilken retning en organisasjon må velge for å kunne overleve, gjerne uttrykt i form av visjon, forretningsidé og målsettinger. I noen organisasjoner vil forholdet mellom visjon, forretningsidé og mål være i stadig forandring, og kan i følge Roos, von Krogh og Roos (2010:40) oppfattes som grupper av elementer som holdes sammen av mer eller mindre løse bindinger, og hvor de enkelte elementene spiller ulike roller på forskjellige tidspunkt i organisasjonens utvikling. For andre organisasjoner vil det være mer riktig å plassere visjon, forretningsidé og mål i et hierarkisk system. I denne oppgaven forholder vi oss til en struktur hvor etter Roos et al. visjon representerer en overordnet formulering av organisasjonens virksomhet, forretningsidé danner en presisering av grunnlaget for denne virksomheten, mens målene blir et uttrykk for hva en ønsker å oppnå innenfor de enkelte områdene (ibid:45).

Formulering av mål bærer også preg av en hierarkisk oppbygging. Mål skal danne grunnlaget for og representere noe av resultatet av analyser av organisasjonens omgivelser, og skal være

¹⁶ Jamfør kapittel 2.5.1.

¹⁷ Etter Stabell og Fjellstads felles betegnelse på verdikjeden, verdiverkstedet og verdinettverket (Roos, von Krogh og Roos, 2010). Se også kapittel 2.5.2.

retningsgivende for framtidige strategier. Virksomhetens uttrykte mål skal presisere og operasjonalisere visjonen og den gjeldende forretningsideen, og skal helst være så konkrete at de kan brukes som utgangspunkt for reell evaluering av strategiske beslutningsalternativer. Målene operasjonaliserer dermed virksomhetens overordnede verdisyn, og uttrykker hva som er viktig. Mål er med på å gi viktige signaler til omverdenen og å profilere organisasjonen (ibid). Virksomheter er komplekse og har gjerne mange mål som i større eller mindre grad er gjensidig avhengige. Det er vanlig å fremstille et målhierarki for å tydeliggjøre hvordan de ulike målene forholder seg til hverandre og bygger opp under hverandre. Et måls plassering i målhierarkiet sier noe om hvor generelt eller konkret det er, men ikke nødvendigvis noe om hvor viktig det er. I denne oppgaven forholder vi oss hovedsakelig til overordnede mål og funksjonelle mål. Overordnede mål har verdi i seg selv, og vi søker hele tiden å finne hvordan vi kan uttrykke disse ved hjelp av delmål. Dette bringer oss stadig nedover i målhierarkiet inntil vi finner et rimelig stopp-punkt med delmål hvor oppfyllelse kan måles kvalitativt. Delmålene i denne prosessen blir stadig mer presise. De bør være operasjonelle slik at det er mulig å beregne på forhånd med en rimelig grad av presisjon og med rimelige kostnader hvordan ulike handlingsalternativer vil påvirke oppfyllelsen av målene, derav begrepet funksjonelle mål (ibid:48).



Figur 2.8 Strategisk intensjon
Kilde: Freeman (1984)

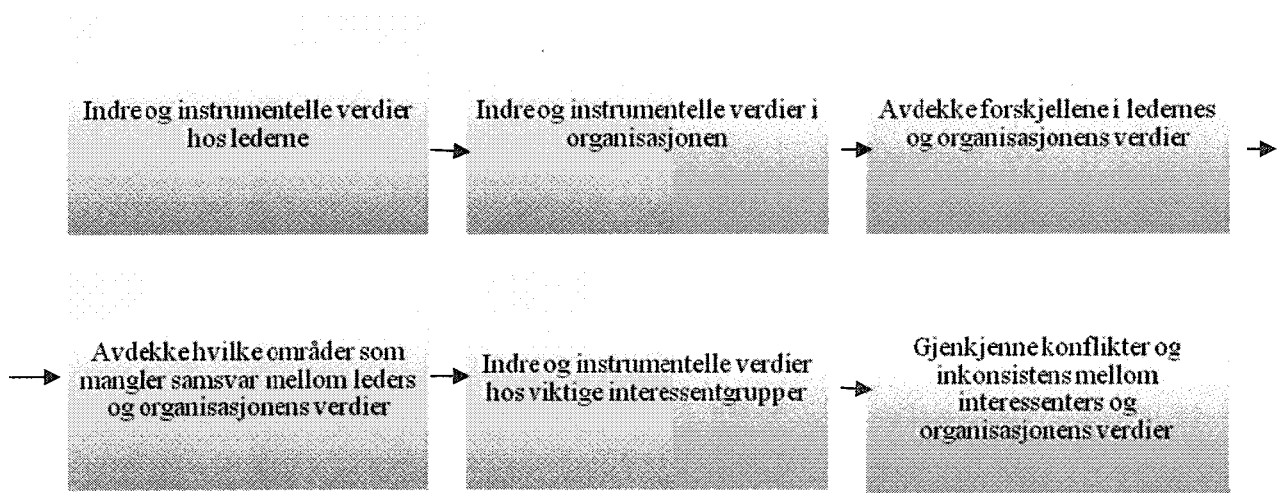
Figur 2.8 illustrerer en foreslått prosess for å formulere en strategisk intensjon, som består av interessentanalyse, verdianalyse, og samfunnsanalyse. Hovedformålet med analysen av strategisk intensjon er å forstå den konteksten virksomheten befinner seg i, og hvordan denne konteksten kan relateres til de individuelt betingede faktorene som legges til grunn når retning skal settes. Interessentanalysen i figur 2.8 er identisk med de analyser beskrevet under gjennomgangen av det rasjonelle nivå. Gjennom formuleringen av strategisk intensjon hjelper

interessentanalysen ledere til å tenke gjennom hvilken effekt virksomheten har på eksterne grupper på et makronivå. Uten en slik analyse vil svaret på *Hva står vi for?* bli gitt i et vakuum, og resultatet kan framstå som uakseptabelt for de grupper som kan påvirkes av det.

En av de vanskeligste oppgaver å stå overfor vil, etter Freeman, være analysen av egne verdier. Alle innehar en rekke ulike roller avhengig av hvem eller hvilke grupper vi samhandler med, og en gjennomgang av disse vil mest sannsynlig avsløre vanskeligheten med å finne konsistent adferd (Freeman 1984:95). I den senere tid har analyser av etiske verdier blitt mer framtrødende i kjølvannet av flere hendelser som kan klassifiseres som uetiske, som for eksempel økonomiske insentiver til toppledere og store fallskjermer til toppledere i tider hvor de samme topplederne maner til måtehold i lønnsoppgjør med de ansatte. Mange bedrifter har utarbeidet etiske rammeverk, og egne fagdisipliner har oppstått. Imidlertid dreier ikke alle spørsmål om verdier seg om moralske verdier. Selv om fokus på etikk er nødvendig i analysen av *Hva står vi for?* er det i seg selv ikke nok. Vi må i følge Freeman være mer presise i forhold til hva vi legger i begrepet verdi (ibid:96). I tillegg må vi forstå hvordan personlige verdier stemmer overens med organisatoriske verdier. Til slutt må vi forstå hvordan organisatoriske verdier stemmer overens mellom flere organisasjoner. Gjennom å svare på disse spørsmålene kan prosessene i forhold til verdianalysen igangsettes.

Freeman benytter begrepene *intrinsic values*, som vi oversetter til indre verdier eller internaliserte verdier, og *instrumental values* som vi forstår som instrumentelle verdier som har verdi ut fra hva de muliggjør eller som er tjenende for et annet formål (ibid). Det er også viktig å utdype distinksjonen mellom individ og organisasjon med tanke på verdier. Kultur, tradisjon, agenda og lederes personlighet bidrar alle til det organisatoriske verdisettet. Organisatoriske verdier reflekterer historien, vil være vanskelig å endre over tid, og vil framstå som en sammensmelting av verdiene til flere individ. Det er imidlertid ikke nødvendig at verdiene til en organisasjon er identiske med verdiene til ethvert medlem av organisasjonen. Ledere burde etter Freeman uansett være i stand til å sette ord på de mest framtrødende verdiene i organisasjonen, og det burde være høy grad av samsvar mellom deres personlige verdier og organisasjonens verdier. Ut fra dette er det ikke vanskelig å se potensialet for uenighet mellom en organisasjon og dens interessenter. Dersom det er dissonans mellom verdiene til en organisasjon og dens medlemmer, og det er dissonans mellom verdiene til en interessentgruppe og dens medlemmer, er det etter Freeman et lite under at suksessfulle transaksjoner i det hele tatt finner sted (ibid:97).

En mulig måte å avdekke en organisasjons interne verdier på er gjennom verdianalyseprosessen gjengitt i figur 2.9 (se under). Som figuren viser må man først forsøke å avdekke de indre verdiene hos lederne i organisasjonen, og forsøke å skille disse fra de instrumentelle. Den andre oppgaven er å avdekke de indre og instrumentelle verdiene for selve organisasjonen. Den tredje oppgaven går ut på å avdekke forskjellene mellom ledernes personlige verdier og organisasjonens verdier. Den fjerde oppgaven går ut på å bli i stand til å være eksplisitt i forhold til hvilke områder forskjellene mellom leders og organisasjonens verdier mangler samsvar og skaper konflikt. Den femte oppgaven er å avdekke indre verdier hos viktige interessentgrupper og kunne skille disse verdiene fra de metoder disse gruppene bruker for å tilegne seg dem. Den sjette og siste oppgaven er å bli i stand til å være eksplisitt i forhold til å gjenkjenne konflikter og inkonsistens mellom organisatoriske verdier og interessentenes verdier.



Figur 2.9 Verdianalyse
Kilde: Freeman (1984)

Gitt at ledere forstår interessentene i organisasjonen deres, og at de forstår interessentenes og deres egne verdier, så vil det i følge Freeman også være viktig at de forstår organisasjonens sosiale kontekst (ibid:99). Sentrale problemstillinger i dette arbeidet vil være: Hva er de mest framtrede utfordringer (issues) i samfunnet i dag, og hva vil være de mest framtrede utfordringene i samfunnet de neste 5-10 år? Det finnes mange metoder og verktøy man kan benytte for å bli i stand til å svare på ovennevnte spørsmål; PESTEL – analyse, ulike scenarioanalyser og roadmapping for å nevne noen. Disse verktøyene vil kunne utgjøre hele

eller deler av samfunnsanalysen. Vi vil ikke gå nærmere inn på disse i vår oppgave. Hensikten vil uansett være å kombinere forståelsen for den sosiale konteksten organisasjonen befinner seg i nå og i framtiden, med forståelsen for interessentene, interessentenes verdier, organisasjonens verdier, slik at man blir i stand til å stake ut en så riktig retning som mulig for virksomheten.

Organisasjoner som ikke har en hensiktsmessig strategisk intensjon over tid vil etter Freeman ikke være levedyktig, og vil oppleve både intern og ekstern turbulens (ibid:101). Det organisasjonen står for vil ikke være konsistent i forhold til dens medlemmers verdier, og vil dermed framprovosere intern uro. Det organisasjonen står for vil heller ikke være konsistent i forhold til dens interessenters behov eller den sosiale konteksten den befinner seg i, og eksternt påtrykk vil oppstå. I følge Freeman finnes det minst fem generiske strategier som søker å ivareta en sammenkobling mellom interessentene, verdiene og de sosiale forhold: 1) spesifikk interessentstrategi, 2) eierstrategi, 3) nyttestrategi, 4) Rawlsk strategi, og 5) sosial harmoni strategi. Hver av disse strategiene representerer et sett av handlingsalternativer i forhold til de utfordringer spesifikke virksomheter står overfor. Vi går ikke nærmere inn på de ulike strategiene, men nøyer oss med en oversikt vist i tabell 2.10.

| |
|--|
| <u>Spesifikk interessentstrategi</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> • maksimere utbytte for en eller noen få interessenter |
| <u>Eierstrategi</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> • maksimere utbytte til aksjeeiere • maksimere utbytte til "finansielle interessenter" |
| <u>Nyttestrategi</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> • maksimere utbytte til alle interessenter • maksimere gjennomsnittlig velferdsnivå for alle interessenter • maksimere utbytte for samfunnet |
| <u>Rawlsk strategi</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> • forsøke å høyne nivået for de minst velstående interessenter |
| <u>Sosial harmoni strategi</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> • forsøke å opprettholde eller skape sosial harmoni • forsøke å oppnå konsensus i samfunnet |
| |

Tabell 2.10 Former for strategisk intensjon – en interessenttilnærming til overordnet målsetting

Kilde: Freeman (1984)

Freemans hensikt på dette stadiet, er ikke å argumentere for en eller annen av de fem generiske strategiene, men å legge grunnlaget for det videre strategiarbeidet gjennom å nærme seg en forent hensikt, som både genererer bunnlinjeresultater og tjene som verdier for lederne og andre medlemmer av organisasjonen, og interessentene.

2.5.2 Verdiskapningslogikk

Virksomheter er svært ulike med tanke på alle parametere som kan legges til grunn når strategisk retning skal settes. Som vi har vært inne på vil virksomheter også være svært forskjellige med tanke på hvilke strategiske prosesser som foreligger og hvor mye tid og ressurser som legges i dette. De tradisjonelle spørsmålene *Hvor er vi nå?* og *Hvor ønsker vi å gå?* vil imidlertid som regel bli besvart, enten det skjer gjennom uformelle samtaler over lunsjbordet, eller som resultat av store og formelle prosesser. Det som i følge Freeman bør være felles når man bestemmer hvor man vil gå ut fra de muligheter man har, er en forståelse for hvordan interessentene kan påvirke ressursomsetningen i organisasjonen. Det finnes flere måter å komme fram til denne forståelsen på, som må tilpasses den enkelte virksomhets forutsetninger, behov og omgivelser. Interessentanalysen fra det rasjonelle nivå (figur 2.3-2.5) legges igjen til grunn, og så sammenholdes denne med ønsket retning for den enkelte interessentgruppe eventuelt interessent. Dette kan settes inn i en Interessent/strategi matrise som vi viser eksempel på i tabell 2.11. Gjennom å gjøre denne øvelsen oppnår ledere en forståelse for hvor effektivt virksomheten møter krav fra sine omgivelser i forhold til ønsket retning. Det må utarbeides målkriterier som gir mening for egen organisasjon for måling av effektivitet.

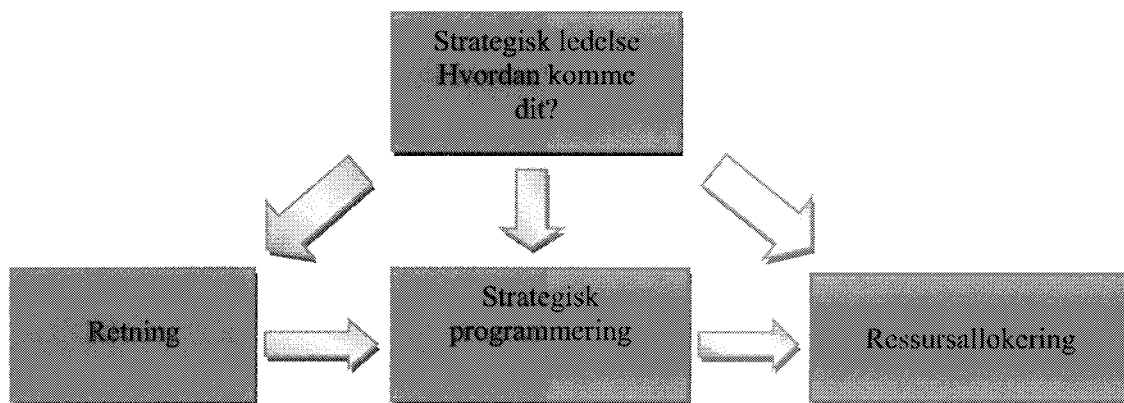
| Selskap Interessent | Strategi for Avdeling 1 | Strategi for Avdeling 2 | Bedriftens strategi | Effektivitet |
|------------------------|--|-------------------------------------|---|--------------|
| Ansatte | Få de ansatte til å være innstilt på økt produktivitet | | På dette tidspunkt har vi ingen spesifikke strategier | |
| Eiere | | Øke avkastningen for eierne med 5 % | | |
| Myndigheter | Redusere myndighetenes innblanding | For tiden ignoreres interessenten | Ønsker stabil krone- og rentekurs | |
| | | | | |

Tabell 2.11. Interessent/strategi matrise

Kilde: Freeman (1984)

2.6 Formulering av strategier for interessentene

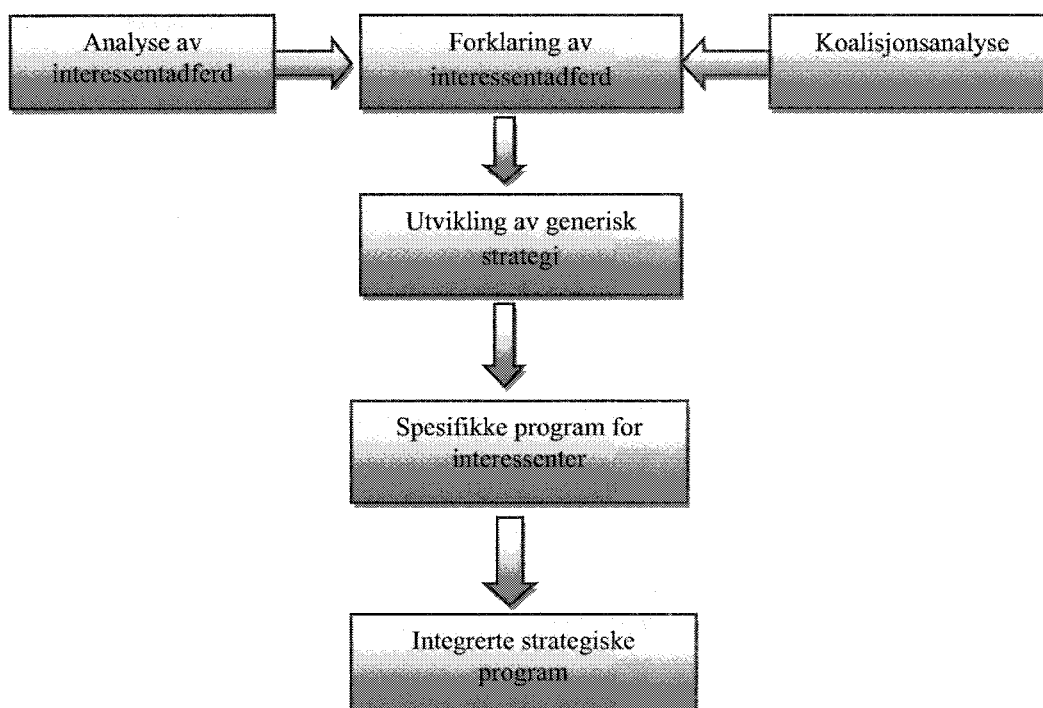
Når vi i det foregående, ut fra en interessenttilnærming, har oppnådd en forståelse for hva vi står for og hvilken retning vi skal gå, blir neste strategiske oppgave å avklare hvordan vi skal komme oss dit vi ønsker. Lorange kaller i følge Freeman dette trinnet mellom retning og ressursallokering, jamfør Skjema for strategisk ledelse figur 2.12, for strategisk programmering (Lorange, i Freeman 1984:127). På dette stadiet i vår teoretiske gjennomgang viser skjemaet i figur 2.12, at når utilstrekkelig oppmerksomhet vies til fasen strategisk programmering, eller når linken mellom retning på den ene side og ressursallokering på den annen side ikke vektlegges, vil systemet for strategisk ledelse ikke henge sammen med den operasjonelle strukturen i organisasjonen. Vi vil i denne gjennomgangen kun redegjøre for formulering av nye strategier, og ikke komme inn på prosesser for evaluering og fornyelse av eventuelle eksisterende strategier.



Figur 2.12 Skjema for strategisk ledelse
Kilde: Freeman (1984)

fortsettelsen er det minst to nivå på analysen i følge Freeman; det individuelle og det integrerte analysenivå (ibid:130). Det første nivå er det individuelle analysenivå som søker å differensiere så mye som mulig blant interessentene og behandle utviklingen av interessentprogram så isolert som mulig. Det andre nivå er det integrerte analysenivå som søker å integrere kravene fra spesifikke interessenter inn i generelle program som server flere ulike interessentgrupper. Linken mellom det individuelle og det integrerte analysenivå vil være utviklingen av generiske strategier, eller strategier som tar for seg flere ulike situasjoner og ulike interessentgrupper, uavhengig av spesifikke særegenheter ved individuelle interessenter.

Figur 2.13 skildrer en prosess, eller en øvelse i strategisk tenkning som Freeman kaller den, hvor utkommet vil være en handlingsplan for interessenter (ibid). Prosessen består av seks hovedoppgaver; 1) analyse av interessentatferd, 2) forklaring av interessentatferd, 3) koalisjonsanalyse, 4) utvikling av generisk strategi, 5) spesifikke program for interessenter, og 6) integrerte strategiske program. Prosessen kan skreddersys i forhold til den enkelte organisasjons utgangspunkt og behov, og trenger ikke ses på som et rigid system hvor alle trinn må følges.



Figur 2.13 Prosess for formulering av strategier for interessenter
Kilde: Freeman (1984)

2.6.1 Analyse av interessentatferd

Første trinn i prosessen med å formulere strategiske program for interessentgrupper er analysen av interessentenes atferd. Det er ifølge Freeman alt for lett å ilegge en gruppe et sett av holdninger og verdier, spesielt dersom vi har et konfliktfylt eller vanskelig forhold til dem (ibid:132). Det blir viktig å sortere variantene av atferd som utvises. Etter Freeman finnes det minst tre kategorier atferd for enhver interessentgruppe; 1) faktisk eller observert atferd, 2) potensiell kooperativ atferd, som representerer potensielle endringer i atferd som kan hjelpe organisasjonen med tanke på å nå sine målsettinger, og 3) potensiell trussel, som representerer potensiell atferd som kan observeres i framtiden, som kan hindre organisasjonen i å nå sine

målsettinger. Selvsagt vil ikke alle alternativene for atferd under potensiell kooperativ atferd og potensiell trussel faktisk bli observert i framtiden. På den andre siden vil risikoen for det Ansoff i følge Freeman kaller strategisk overraskelse bli redusert, dersom et bredt utvalg alternativer har blitt overveid (Ansoff, i Freeman 1984:132).

2.6.2 Forklaring av interessentatferd

Den andre oppgaven med tanke på å konstruere strategiske program for interessenter, er å bygge en logisk forklaring i forhold til interessentenes atferd. Det er også lett for ledere å hevde at en interessentgruppe opptrer irrasjonelt, når høy grad av konflikt preger forholdet. I følge Freeman er det en leders jobb å forstå interessenters atferd, selv når denne mener at atferden er upassende (ibid:133). Ledere må derfor konstruere teorier omkring interessentenes atferd som prøver å forklare den observerte atferden. Å karakterisere den som irrasjonell er å velge den enkleste utvei. Å forklare interessentenes atferd vil si at lederen må sette seg inn i interessentenes sted, og se verden fra deres ståsted. Lederen må forsøke å avdekke interessentenes agenda for å være i stand til å si noe om interessentenes målsetting i forhold til organisasjonen både på kort og på lang sikt. Leder må også forsøke å avdekke sammenhengen mellom nåværende interesse og eventuell interesse over tid (ibid).

En annen innfallsvinkel i forhold til å bli i stand til å forklare interessentenes atferd kan være å foreta en interessentanalyse av interessenten. Det kan være svært nyttig å skaffe seg oversikt over hvilke faktorer som påvirker interessentens omgivelser samtidig som en erverver seg kunnskap om hvilke styrker og svakheter som preger interessenten (ibid).

En tredje innfallsvinkel kan være å undersøke interessentens oppfatninger av virksomheten. Det er her viktig å huske på at resultatet av undersøkelsen i hovedsak vil være basert på lederens for forståelse og holdninger i forhold til interessentgruppen. Det kan være svært nyttig å foreta spørreundersøkelser eller benytte andre metoder som kan bidra til å styrke undersøkelsens validitet (ibid).

2.6.3 Koalisjonsanalyse

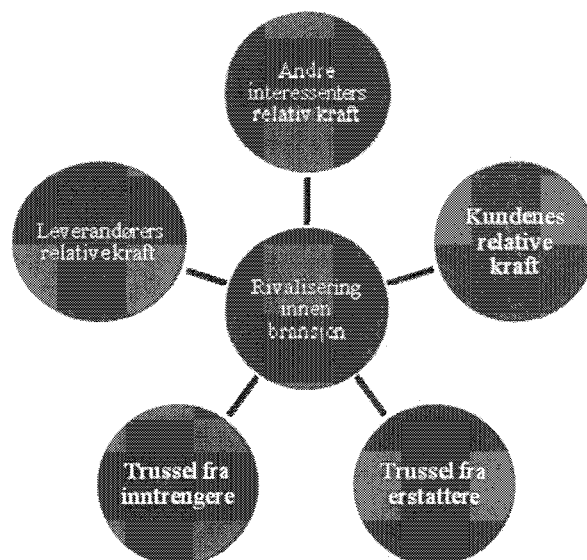
Det siste analytiske trinnet i prosessen med å konstruere strategiske program for interessenter, er å søke etter mulige koalisjoner mellom flere interessentgrupper. Det første man bør gjøre er å se etter sammenfallende atferd i alle tre kategorier. Interessenter med noenlunde sammenfallende observert -, kooperativ- og for virksomheten truende atferd, kan være kandidater for å danne en koalisjon. I tillegg vil selvfølgelig sammenfallende interesse kunne

være grunnlaget for koalisjoner. De grupper som både deler målsetting i forhold til organisasjonen og oppfatning av organisasjonen vil være de mest opplagte kandidatene til å danne koalisjoner. Koalisjoner kan oppstå både ad-hoc eller være del av taktiske disponeringer. Gjennom å analysere interessentenes atferd, forsøke å forklare atferden, og søke etter koalisjoner vil ledere både øke sin innsikt i hvilke strategiske program som vil være hensiktsmessige, og samtidig øke sine muligheter til å appellere til interessentene (ibid:135).

2.6.4 Generiske strategier for interessenter

I følge Freeman finnes det en rekke teorier og generiske oppskrifter som gir råd om hvilken retning organisasjonen skal ta. For det meste ignorerer disse de eksterne interessentene som ikke er direkte tilknyttet markedet. Freeman tar derfor utgangspunkt i Porters Five Forces-modell¹⁸ og legger til denne en sjettede kraft, nemlig andre¹⁹ interessenters relative kraft. Se figur 2.14. I følge Freeman passer rammeverkets foreliggende analyser godt med Porters modell, selv om det ikke vil være slik at alle virksomheter innen samme næring eller bransje nødvendigvis vil dele samme interessenter eller interessentgrupper (Freeman 1984:141).

Grunnen til Freemans inkludering er at det kan være svært nyttig å utvikle generiske strategier for å ivareta interessentene.

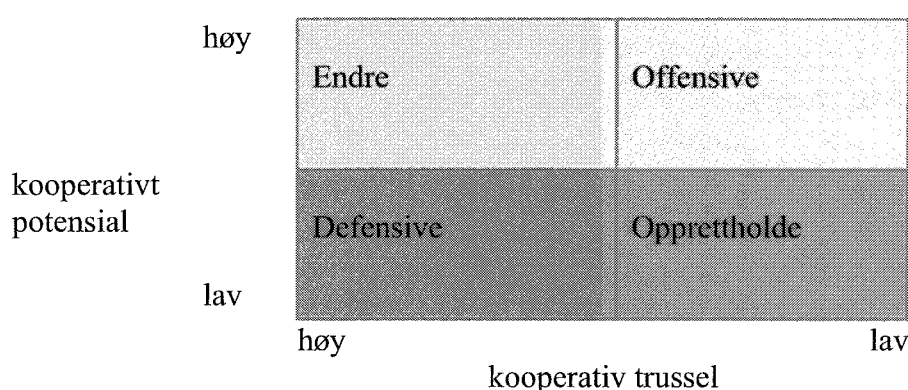


Figur 2.14 Freemans seks krefter som skaper konkurransedyktig strategi
Kilde: Freeman (1984)

¹⁸ Roos, von Krogh og Roos, 2010:69

¹⁹ Med "andre" mener Freeman de interessentgrupper som ikke allerede er tatt i betraktning i modellen.

Gjennom å analysere kooperativt potensial og kooperativ trussel i forhold til hver interessentgruppe, oppnår vi et surrogat for interessentens potensial til å påvirke ethvert strategisk program som utvikles av organisasjonen. Det blir meget åpenbart at organisasjonen må behandle de interessenter som har høyt kooperativt potensial og lav konkurranse trussel forskjellig fra de interessenter som har lavt kooperativt potensial og høy konkurranse trussel. For å komme dit må vi først rangere interessenter ut fra deres relative kooperative potensial og deres relative konkurranse trussel. Vi gjør dette gjennom å klassifisere interessentene i skjemaet i figur 2.15 Generiske interessentstrategier.



Figur 2.15 Generiske interessentstrategier

Kilde: Freeman (1984)

Generaliseringen av Porters generiske strategier synes å passe med tenkningen i Freemans rammeverk. Ut fra figur 2.15 ser vi at endre - interessentene har et stort potensial til å påvirke resultatet i en spesiell sak. Derfor vil strategiske program som søker å endre reglene i organisasjonens interaksjon med interessentgruppen være passende. Defensive interessenter kan bidra relativt beskjedent i forhold til organisasjonens måloppnåelse, men vil likevel være i stand til å legge hindre i veien. Hva skal man med fiender, når man har slike venner? Offensive interessenter kan hjelpe mye i forhold til måloppnåelse samtidig som de utgjør liten trussel. Det kan imidlertid være greit å ta inn over seg at den lave trusselvurderingen for disse interessentene like gjerne kan komme av at de allerede er i ferd med å ”knuse” organisasjonen i enkeltsaker, og at deres opplevde atferd ikke kan bli verre. Dersom risikoen er lav vil ethvert strategisk program være verdt å prøve, og mulighetene for vinning bør utnyttes. Opprettholde - interessentene kan yte relativt lite både i forhold til hjelp og trusler. Det er likevel viktig å huske på at disse kan være aktive.

Med utgangspunkt i denne analysen foreslår Freeman flere alternative posisjoner (ibid:143):

- 1) Dersom en gruppe interessenter i en virksomhet har relativt høyt kooperativt potensial og relativt lavt trussel potensial, bør virksomheten adoptere en offensiv strategi, eller forsøke å hente ut denne gruppens kooperative potensial.
- 2) Dersom en gruppe interessenter i en virksomhet har relativt høyt trussel potensial og relativt lavt kooperativt potensial, bør virksomheten adoptere en defensiv strategi for å forebygge trusselbildet fra denne interessentgruppen.
- 3) Dersom en gruppe interessenter i en virksomhet har både relativt høyt kooperativt potensial og relativt høyt trussel potensial, bør virksomheten adoptere en strategi som søker å endre eller influere de regler som styrer interaksjonen mellom virksomhet og interessent.
- 4) Dersom en gruppe interessenter i en virksomhet har både relativt lavt kooperativt potensial og relativt lavt trussel potensial, bør virksomheten adoptere en strategi som søker å opprettholde eventuelt nåværende strategiske program, og dermed opprettholde interessentgruppens nåværende posisjon intakt.

2.6.5 Spesifikke strategiske program for ivaretagelse av interessenter

Hvordan kan så disse generiske reseptene videreutvikles til spesifikke strategiske program for betydningsfulle interessentgrupper? De spesifikke virkemidler som er nødvendige for å ivareta den eller de spesifikke interessentgruppene vil være en konsekvens av den atferd en leder ønsker å influere. Hver generisk strategi fører til spesifikke strategiske program, som skreddersys den enkelte interessentgruppe. Freeman fokuserer her på ikke-tradisjonelle interessentgrupper, da det foreligger mye litteratur for virksomheters samhandling med kunder, leverandører, ansatte og eiere. Tabell 2.16 (nedenfor) gir en oppsummering av de mest vanlige strategiske programmene for håndtering av interessenter.

| |
|---|
| <u>Program for endring av spilleregler</u> <ul style="list-style-type: none"> • endring av formelle spilleregler • endre beslutningsforum • endre hvor beslutningen skal fattes • endre prosessene samhandlingen legges opp etter |
| <u>Offensive strategiske program</u> <ul style="list-style-type: none"> • endre interessentenes oppfatning av virksomheten • gjøre noe annerledes • overbevise interessentene til å tenke som virksomheten • virksomheten adopterer interessentenes målsetting • utvide interessentenes horisont |
| <u>Defensive strategiske program</u> <ul style="list-style-type: none"> • forsterke løpende tro på virksomheten • bevare interesse og gunst hos interessentene • koble sammen interessenter • la aksjeeiere drive transaksjonsprosessen |
| <u>Opprettholde program</u> <ul style="list-style-type: none"> • opprettholde nåværende program som gir ønsket adferd • bevare nåværende oppfatning hos interessentene • på vakt mot at "reglene endres" |
| <u>Program for endring av transaksjonsprosessen</u> <ul style="list-style-type: none"> • ignorering av interessenter • PR-tilnærming • implisitt forhandling • eksplisitt forhandling |

Tabell 2.16 Spesifikke strategiske interessentprogram

Kilde: Freeman (1984)

2.6.5.1 Program for endring av spilleregler

Som vi ser av tabellen er der minst fire spesifikke program for endring av spillereglene i virksomhetens samspill med enkelte interessenter. Freeman utdyper at disse er ikke gjensidig utelukkende, og de kan kombineres (ibid:145). Gjennom programmet endring av formelle spilleregler søker virksomheten å endre juridiske -, byråkratiske -, og administrative reguleringer, utstedt av formelle myndigheter. Programmet vil også benyttes i de tilfeller hvor Non – Governmental Organizations (NGO'er) påberoper seg en slags uformell tilsynsmyndighet i forhold til virksomhetens imøtekommelse av formelle pålegg og krav. Dernest kan virksomheten søke å endre beslutningsforum, altså søke å endre hvem som skal fatte beslutningen, og eventuelt hvor beslutningen skal fattes. Virksomheten kan også forsøke å endre hvilke typer beslutninger som fattes innenfor relasjonen med den bestemte interessentgruppen. Det kan også være hensiktsmessig å forsøke å endre prosessene transaksjonen eller samhandlingen legges opp etter (ibid).

2.6.5.2 Offensive strategiske program

Det finnes i følge Freeman en rekke program som kan benyttes for å hente ut interessenters samarbeidspotensial (ibid), jamfør tabell 2.16. Det enkleste programmet er å forsøke å endre interessentens oppfatning av virksomheten. Dersom en interessentgruppe allerede er negativt innstilt til virksomheten, og det er lite gruppen kan gjøre for å skade virksomheten ytterligere, altså at gruppen innehar lavt trussel potensial, vil nærmest enhver handling være verdt et forsøk. Imidlertid vil tilfeldige tiltak, eller tiltak som bidrar til å forsterke den negative oppfatningen, kunne bygge opp under og intensivere interessentenes allerede negative atferd. I praksis kan dette bety at virksomheten selv skal melde fra til media om negative hendelser, før media blir kjent med saken fra andre hold, og tegner et bilde av virksomheten som ”uredelige”. Et litt mer utfordrende program er å forsøke å overbevise interessentgruppen til å ønske det samme som virksomheten. Kampanjer som framstår som sakførerinnlegg, eller hvor man forsøker å latterliggjøre motstandere, bør imidlertid unngås, da slike lett gjennomskues av omgivelsene, og kan framstå både som egennyttige og en sløsing av eiernes økonomiske interesse. Motpolen til dette strategiske programmet er når virksomheten adopterer interessenters målsetting i enkeltsaker, vanligvis i etterkant av prosesser hvor både virksomhet og interessentgruppe er lidende. Dette er ingen lettvint løsning, men dersom interessentgruppers kooperative potensiale er av signifikant betydning for virksomheten, bør handlingsalternativet tas i betraktning. Til slutt nevner Freeman et effektivt program, som går ut på å utvide interessentenes horisont (ibid). Utfallet i enkeltsaker settes inn i en større sammenheng, slik at interessentene ser at deres interesse på et felt vil kunne få konsekvenser utover deres opprinnelige målsetting. Denne programtypen kan imidlertid være utfordrende, da både forskning, utdanning og ikke minst arenaer og eller kanaler for toveis kommunikasjon kreves.

2.6.5.3 Defensive strategiske program

Defensive strategiske program er nødvendige når en gruppe interessenter innehar nøkkelen til fiasko i en sak, samtidig som gruppen ikke er i stand til å yte hjelp. Freeman sammenligner denne situasjonen med den en gruppe ledere i en handelsorganisasjon som håndterer ulike medlemskap står overfor (ibid:149). Organisasjoner som er medlemmer kan nedlegge veto i enkeltsaker, og dersom de ikke støtter beslutningene til lederne av handelsorganisasjonen, vil denne gå under. Det kooperative potensialet er lite, da alle medlemmene normalt vil gjøre det de kan for å støtte sin organisasjon. Det ledelsen i handelsorganisasjonen imidlertid må passe på er at de ikke mister støtten fra medlemmene. Den generelle problemstillingen blir hvordan

forebygge en degenerering av faktisk atferd, slik at denne ikke endres til potensiell trussel. Freeman finner mange likhetstrekk med offensive strategiske program. Lederen vil imidlertid i saker som krever defensive program, ikke nødvendigvis prøve å endre interessentens holdninger, men heller forsøke å gjeninnføre eller bevare nåværende holdninger. Gjennom konstante forsøk på bevaring beskytter virksomheten seg mot endringer i interessentens holdninger som kan medføre truende atferd.

Ved spredt eierskap vil aksjeeiere, som gruppe, også representere relativt lavt kooperativt potensiale, og relativt høyt trussel potensiale, dersom et stort antall av dem skulle finne på å selge sine aksjer på samme tid. Bevaring av aksjeeiernes interesse og gunst blir dermed en sak for virksomhetens ledere. En annen versjon av et defensivt strategisk program vil være å la aksjeeierne drive transaksjonsprosessene mellom dem som interessentgruppe(r) og virksomheten. Det vil si at ledelsen vil framstå som overfølsom i forhold til eiernes behov, på lik linje med for eksempel tilbydere av infrastruktur til offentlig benyttelse, som vil være overfølsom i forhold til offentlige tilsyn. Ikke fordi disse kan garantere god kunderating og høy avkastning, men fordi disse kan nekte organisasjonen retten til å drive. Ved å la offentlige myndigheter drive transaksjonsprosessene og å respondere til punkt og prikke på myndighetenes krav til rapportering, forsøker organisasjonen å gardere seg mot negative sanksjoner fra myndighetene (ibid:150).

2.6.5.4 Opprettholde program

Selv om interessentgrupper har relativt lavt kooperativt potensial og relativt lavt trussel potensial, kan de fortsatt være viktige for virksomheten. Program som bevarer nåværende ønsket atferd må søkes. Bevaring av nåværende oppfatninger hos interessentene vil kunne passe også ved behov for opprettholde program. Nåværende program bør overvåkes, slik at programmene for bevaring blir preget av kontroll heller enn formulering av strategier. Opprettholde programmene bør beskytte mot at reglene endres, og når strategier for å endre reglene formuleres, må disse i følge Freeman kontrolleres i forhold til om de endrer reglene for flere enn én interessentgruppe. Denne potensielle problemstillingen belyser behovet for å kunne integrere strategiske program for multiple interessentgrupper (ibid).

2.6.5.5 Program for endring av transaksjonsprosessen

Dersom en organisasjon skal kunne handle i henhold til dens strategier, må organisasjonen nennsomt overvåke dens interaksjon med interessentene. Der er mange forskjellige måter for organisasjonen å interagere med interessenter på, for eksempel ignorering, PR-tilnærming,

implisitt- og eksplisitt forhandling. Disse oppsummeres i tabell 2.17 Transaksjonsprosesser for interessenter.

| |
|--|
| <u>Ignorering av interessenter</u> <ul style="list-style-type: none"> • ingen interaksjon med interessentgrupper • ingen tilføring av ressurser |
| <u>PR-tilnærming</u> <ul style="list-style-type: none"> • forteller virksomhetens historie • oppmuntrer interessentgrupper til aksjon • forsøker å skape godt image |
| <u>Implisitt forhandling</u> <ul style="list-style-type: none"> • ta hensyn til interessenters interesser |
| <u>Eksplisitt forhandling</u> <ul style="list-style-type: none"> • toveis kommunikasjon • uformelle forhandlinger • tid, sted og setting • syklus av forslag – svar - kompromiss • unilateral aksjon • vinn - vinn løsninger |

Tabell 2.17 Transaksjonsprosesser for interessenter
Kilde: Freeman (1984)

2.6.5.6 Ignorering av interessenten

Så trivielt det enn kan være, er det mange organisasjoner som ikke interagerer med de grupper som kan påvirke eller bli påvirket av dem. I følge Freeman kan dette skyldes en form for fornektning, eller det kanskje bare er et symptom på manglende organisatoriske prosesser, som analyser av virksomhetens eksterne miljø (ibid:164). Ignorering kan også være et resultat av at virksomheten benytter et gammelt og utdatert sett av verktøy beregnet på kunde – leverandør – eier – ansatt - relasjoner, i omgivelser hvor dette ikke lenger er riktig. Uansett årsak, vil organisasjoner som ignorerer deres interessenter havne i trøbbel før eller senere. En variant av ignoreringsstrategier oppstår når ingen ressurser allokeres for å ivareta en interessent, eller å ivareta mulige fremtidige interessenter. Fraværet av organisert innsats betyr at virksomheten fra sier seg muligheten til å kunne delta i den tidlige fasen i relasjonen, hvor interessen for virksomheten avdekkes, og hvor det er helt avgjørende å kunne influere diskusjonen og definisjonen av interessentenes interesse.

2.6.5.7 PR-tilnærming

Mange organisasjoner har opprettet spesifikke stillinger, eller sågar egne avdelinger, for å ivareta virksomhetens behov for kommunikasjon med omverdenen. Disse stillingene og avdelingene er besatt av personer med utdanning og erfaring i å kommunisere, og organisasjonene overlater en stor del av samhandlingen med viktige interessenter til dem. En typisk situasjon vil være at kommunikasjonsansvarlig tilbyr informasjon til den det måtte angå. Ofte vil denne tilnærmingen være nettopp den som stimulerer til aktivisering av potensielle interessentgruppers interesse. Alternativt utarbeides det fengende kampanjer som har som hensikt å bedre virksomhetens omdømme. Nå er det imidlertid slik at en virksomhet med godt omdømme ikke nødvendigvis kommer godt ut av det med tanke på handtering av sine interessenter, med den risiko for framtidig omdømmetap dette innebærer (ibid:166).

2.6.5.8 Implisitt forhandling

En tredje metode for interaksjon med interessentene finnes når virksomheten tar hensyn til interessentenes interesse i utformingen av strategiske program, for så å implementere programmene gjennom ordinære kanaler i organisasjonen. Fordi virksomheten har forsøkt å ivareta interessentenes interesse før strategien er implementert, kan det virke dempende på de innvendinger interessenten måtte ha. Problemet med implisitt forhandling er at den blir bare så bra som analysene i de innledende fasene av rammeverket tillater. Dersom implisitt forhandling skal bli så effektiv som mulig, må det være konsensus i organisasjonen om å stole på sekundærdata, heller enn å spørre interessentene selv, da behovet for å validere informasjonen som er nødvendig for den implisitte forhandling, naturlig vil lede til en mer direkte prosess i form av eksplisitt forhandling (ibid:167).

2.6.5.9 Eksplisitt forhandling

Det har tidligere vært nevnt at organisasjoner med høy interessentledelseskapasitet benytter eksplisitte forhandlinger i omgangen med sine interessenter (ibid). For at denne typen program skal være effektive kreves forståelse og styring av mange faktorer jamfør tabell 2.17. Kommunikasjonen med interessentene må være toveis, dersom resultatet skal bli hensiktsmessig. Nøkkelen til suksessfull kommunikasjon ligger i de kommuniserende parters kredibilitet. Kredibilitet er et relativt begrep, og dersom kredibiliteten blir borte, vil all kommunikasjon bli umulig. Mistenksomhet og mistro vil prege situasjonen, og store tiltak må settes i verk for å gjenopprette partenes troverdighet. Uformelle forhandlinger vil i denne sammenhengen være et viktig bidrag. Freeman beskriver uformelle forhandlinger som

forhandlinger som finner sted utenom formelle arenaer som offentlige høringer, juridiske prosedyrer, eller andre organiserte forum regulert av formelle lover og regler, og som deltakerne er forpliktet til å følge (ibid:168). Man bindes i liten grad opp av restriksjoner for kommunikasjonen, og meningsytringer kan fremmes "off the record". Mens formelle forhandlinger i liten grad stimulerer til kreativitet og eksperimentelle løsninger, vil gjerne uformelle forhandlinger gjøre det motsatte. Formalitet er imidlertid et relativt begrep. Enkle møter med interessenter virksomheten har hatt lite å gjøre med, kan ofte framstå som svært formelle, mens møter med mer nærstående interessenter gjerne framstår som uformelle, uavhengig av forum. Andre faktorer nært knyttet til formalitet vil være tid, sted og setting. Disse er variabler som må tas i betraktning og velges med omhu, dersom virksomheten skal kunne legge til rette for konstruktiv og meningsfull kommunikasjon med sine interessenter. En annen viktig faktor virksomheten må være oppmerksom på i kommunikasjonsprosessen med interessentene er egen forhandlerkompetanse. Med kompetanse forstår vi sammensetningen av evne, vilje, kunnskap og erfaring. Konkrete handlinger av positiv betydning for virksomheten krever forhandlere som er forberedt på å legge fram konkrete forslag, respondere på forslag fra interessenter, og at de er villige til å inngå kompromiss. Kommunikasjon er ikke lett, og det er få av oss som er i stand til å bygge like gode relasjoner med "alle". Det kan derfor være lurt, i den grad virksomhetens størrelse tillater det, å tilpasse forhandler til interessentgruppe, ut fra personlige egenskaper, kompetanse og verdier. Ensidig satsing på kommunikasjon gjennom "kommunikasjonsansvarlige", kan vise seg ulønnsomt.

2.7 Integrerte strategiske program for flere interessentgrupper

Selv om det i virksomheten foreligger program for hver enkelt interessentgruppe, er det ikke sikkert at summen av disse programmene imøtekommer virksomhetens målsettinger. Enten det er interaksjon mellom interessentgrupper, eller ineffektivitet i de enkelte program som er årsak, kan dysfunksjon oppstå. Gjennom å skape en vann - vann situasjon for en interessentgruppe, kan en annen gruppes opplevelse av situasjonen være vann - tap. Freeman skisserer to mulige måter å takle dette på. For det første kan man gå tilbake til tidlige stadier i rammeverket og søke etter fellesnevner for ulike interessentgrupper. Alternativt kan det søkes etter fellesnevner i de strategiske programmene som er tilpasset de ulike interessentgruppene (ibid:151).

2.8 Implementering av strategier for interessenthandtering

Implementering vil på den ene siden være avhengig av de strategiske prosesser som måtte foreligge i virksomheten, og på den andre siden hvilket stadium virksomheten befinner seg på med tanke på utvikling av strategiske program for ivaretagelse av interesser. Disse faktorene vil nødvendigvis være svært forskjellige avhengig av virksomhetens størrelse og ulike interne og eksterne forhold. Dette ligger ikke innenfor rammene av denne oppgaven. For å skape helhet, og slutte sirkelen, finner vi det imidlertid nyttig å avslutte gjennomgangen av Freemans rammeverk med tabell 2.18 "Implementeringsmatrise for strategiske program", som er et verktøy som først og fremst gir oss svaret på spørsmålet hvem gjør hva, og som kan brukes som utgangspunkt for blant annet videre tidsplanlegging, ressursallokering og kontroll.

| Virksomhet/ Avdelinger | Interessenter | | |
|---------------------------|--|---------|-------------|
| | Eiere | Ansatte | Myndigheter |
| Samfunnskontakt | Konkret handling 1 Konkret handling 2 | ... | |
| Driftsleder 1 | . | ... | |
| Driftsleder 2 | | ... | |
| | | | |

Tabell 2.18 Implementeringsmatrise for strategiske program

Kilde: Freeman (1984)

Tabell 2.18 skildrer en enkel matrise som setter ansvarlige personer eller avdelinger i organisasjonen opp mot de respektive interessentgrupper som forventes å påvirke eller påvirkes av organisasjonens handlinger. Hvert av de strategiske program som er utviklet i organisasjonen kan plottes inn i en slik matrise. Matrisen vil gi god oversikt over hvem som er ansvarlig for gjennomføringen av de ulike delene av det enkelte strategiske program, men det må i tillegg utvikles tidsplaner, møteplaner, eventuelle ansvarskart for støttefunksjoner. Veien til implementering av de strategiske programmene kommer ikke utenom konkret aktivitets- og ansvarsplanlegging. Ressurstilgangen, både materielle -, menneskelige - og monetære ressurser, vil legge mye av premissene for dette arbeidet. I følge Freeman bør enhver budsjettprosess, dersom den skal være konsistent i forhold til de strategiske prosesser i virksomheten, dekke alle problemstillinger knyttet til hvordan ressursene skal fordeles for å

ivareta forskjellige interessentgrupper (ibid:159). Kort sagt bør det være et avstemt forhold mellom interessentgruppers påvirkningsevne og de ressurser som avsettes for å ivareta dem. Kriterier for å vurdere og rangere interessenter, og dermed også for hvordan ressursene fordeles, vil nødvendigvis variere fra organisasjon til organisasjon.

2.9 Potensielle fallgruver

Som alle metoder kan også rammeverket for interessenttilnærming til strategisk ledelse ha sine utfordringer. Vi vil her ikke komme med noen komplett gjennomgang, men kort basere oss på noen av Freemans egne betraktninger.

Interessenttilnærming til strategisk ledelse forutsetter at organisasjoner ønsker å løfte fram vanskelige forhold som kanskje ikke lar seg løse. Den forutsetter også en viss grad av fleksibilitet i de strategiske prosessene. Bruken av verktøyene og prosessene i rammeverket kan føre til avdekking av uønskede og lite flatterende forhold internt i organisasjonen, og dermed kan den eller de personene som er ansvarlige for ”avdekkingen” lett havne i en utsatt posisjon. Dersom åpenhet og kultur for endring ikke finnes i tilstrekkelig grad i organisasjonen, vil en interessenttilnærming i de interne strategiske prosessene kunne utløse flere konflikter internt, enn det den ville løse eksternt (ibid:188).

Rammeverket krever både støtte og involvering fra ledelse for å fungere hensiktsmessig. Uten kontinuerlig oppfølging fra leder med tanke på styring av prosesser for å avdekke og synliggjøre gevinster av en bedre tilpasning til det eksterne miljø, allokering av tilstrekkelige ressurser for gjennomføring av prosessene, analysearbeid, strategiformulering, deltakelse i transaksjonsprosesser og kontroll, vil virksomhetens tilpasning til sine omgivelser bli umulig (ibid:189).

Interessenttilnærming til strategisk ledelse kan virke paralyserende på en organisasjon. Freeman kaller dette ”Analysis Paralysis” (ibid:190). Selve analyseverktøyet er omfattende, men også kompleksiteten i de forhold som avdekkes gjennom analysearbeidet kan hindre iverksettelse av nødvendige tiltak. Det er lett å havne i en situasjon hvor man produserer glimrende figurer og grafiske framstillinger uten å komme videre. Man må ikke miste av syne at det er transaksjonsprosessen som leder til bunnlinja. Individ og grupper kan påvirke organisasjonen, ikke kategorier av grupper navngitt i fargerike presentasjoner.

Nært beslektet med "Analysis Paralysis" er det faktum at analysearbeid på den ene siden kan være morsomt, men på den andre siden et tidssluk. Dette fordrer at distinksjonen mellom viktige og uviktige interesser må bli satt et sted. På samme måte som organisasjonen begrenser sine strategiske valg, må også listen med interesser begrenses (ibid).

Kapittel 3 Metodisk tilnærming

Denne masteroppgaven kan beskrives som eksplorerende, men primært deskriptivt, da oppgaven skal vurdere interessentledelseskapaleten til lakseoppdrettsnæring og samtidig, gjennom vår kjennskap til teori og vår kunnskap på området, gi en beskrivende sammenheng. Vi har tatt utgangspunkt i teori som vi undersøker opp mot vår empiri; altså benytter vi oss av deduktiv metode. Vår problemstilling og våre forskningsspørsmål er kvalitative av natur, noe som bidrar til vårt valg av kvalitativ metode. Vår problemstilling er:

Hvordan er interessentledelseskapaleten i norsk lakseoppdrettsnæring?

Er nivået på interessentledelseskapaleten tilstrekkelig for å ivareta næringens omdømme?

Vi gir i dette kapitlet en beskrivelse av kvalitativ metode versus kvantitativ metode. Videre presenterer vi det kvalitative forskningsintervjuet hvor vi beskriver utvelgelsen av informanter, intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuene. Vi beskriver så transkripsjonen av intervjuene og selve analysen, og til slutt beskriver og vurderer vi reliabiliteten og validiteten i vår oppgave.

3.1 Kvalitativ versus kvantitativ metode

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren er det vanlig å skille mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger. Kvalitative og kvantitative tilnærminger betegnes vanligvis som kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010:36). Skillet mellom de to metodene er ikke entydig, og vi vil derfor kort ta for oss hva skillet innebærer. Det er viktig å være klar over at det først og fremst er egenskaper ved dataene som samles inn det refereres til når disse begrepene brukes (Grønmo 1996). Formålet med kvalitative metoder er å samle inn kvalitative data. Disse data samles gjerne inn i form av tekster, som for eksempel feltnotater, intervjuutskrifter eller referater av dokumenter. Dette dreier seg om data som ikke kan telles, men tolkes. De kvalitative metodene bygger på det hermeneutiske vitenskaps- og forskningsidealet. Innenfor kvalitativ metode tales det om den hermeneutiske sirkel, det vil si at i stedet for statistisk analyse, som ved kvantitativ metode, er innsamling, analyse og fortolkning mer integrert (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2010:365). Hermeneutikk betyr fortolkningslære hvor man forsøker å fortolke meningsfulle fenomener og beskrive vilkårene for at forståelse av mening skal være mulig (Dalland, 2000:55).

Kvantitative metoder har sitt utgangspunkt fra naturvitenskapelig forskning, men er samtidig tilpasset det faktum at det er mennesker og menneskelige fenomener som studeres (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2010:36). Kvantitativ metode anvender tall eller andre termer som angir mengde og er med andre ord en metode hvor resultatet kan telles. Kvantitative metoder brukes ofte i studier som tar sikte på å trekke slutninger om hva som er typisk for hele befolkningen eller spesielle grupper (ibid:364).

Tradisjonelt har det vært mye debatt om disse to metodetilnærmingene, og de har blitt fremsilt som nokså forskjellige. I prinsippet er ingen av de to datatypene bedre eller mer vitenskapelig enn den andre. Hvilken av de to metodene som skal brukes, er avhengig av problemstillingen som skal belyses, hvilke fenomener det skal forskes på og hvilke typer data man opererer med. Derfor står disse to begrepene ikke i et konkurrerende forhold, men tvert imot som et repertoar av muligheter som forskere kan benytte seg av (ibid: 371).

3.2 Det kvalitative forskningsintervju

Ifølge Kvale og Brinkmann (2010:27) er det å samtale den eldste metoden å tilegne seg kunnskap på, og det kvalitative forskningsintervjuet kan defineres som en samtale med en struktur og et mål (ibid:23). Strukturen fremkommer gjennom rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet. Intervjueren stiller spørsmålene og styrer intervjuet, og ofte bærer intervjuet mer preg av en samtale enn rene svar på spørsmål. De to partene er ikke likestilte i intervjusituasjonen fordi det er intervjueren som stiller spørsmålene og kontrollerer situasjonen. Kvalitative intervjuer baserer seg på denne type samtale, og styrken i intervjuet er at det fanger opp variasjon i informantens oppfatning av temaet og gir på den måten et mer mangfoldig inntrykk av verden. Temaet for kvalitative forskningsintervjuer er de intervjuedes daglige livsverden og det gir en enestående mulighet til å få tilgang til og å kunne beskrive den daglige livsverden (ibid:48). Livsverden er, ifølge Kvale og Brinkmann, slik vi møter verden i dagliglivet og slik den fremtrer i den umiddelbare og middelbare opplevelse, uavhengig av og forut for alle forklaringer (ibid). Et intervju er basert på faglig konversasjon og hensikten er å bringe frem kunnskap som er grundig utprøvd (ibid:23).

Vi ønsker å se på hvordan interessenttilnærmingen blir handtert i et strategisk ledelsesperspektiv. Det blir naturlig for oss å benytte et kvalitativt intervju, fordi vi mener vi vil få en dypere innsikt og mer helhetlig forståelse for fenomenet som vi ønsker å studere. Vi mener at ved å bruke kvalitativt intervju vil det være mulig å gå mer i dybden, fange opp nyanser og få fram fyldige beskrivelser for å finne svar på våre forskningsspørsmål og

problemstilling. Åpenheten og fleksibiliteten er en annen fordel med det kvalitative intervjuet, som vi ser det. Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert og det kan deles inn i: det ustrukturerte, det semi - strukturerte og det strukturerte intervju (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2010:143). Det kvalitative intervjuet som vi vil gjennomføre er et semi - strukturert intervju. Ifølge Johannessen et al. (2010:145) er dette den mest utbredte formen for kvalitativt intervju. Et semi - strukturert intervju kjennetegnes ved at det er utformet en intervjuguide. Temaene i intervjuguiden springer ut fra våre forskningsspørsmål som vi ønsker belyst i undersøkelsen.

Det finnes en del innvendinger mot det kvalitative forskningsintervju som vitenskapelig forskningsmetode. Kvale og Brinkmann (2010:179) nevner en standardinnvending som går ut på at det kvalitative forskningsintervju ikke er vitenskapelig fordi intervju er kvalitativt og ikke kvantitativt. Kvantifisering ses ofte på som selve kriteriet for vitenskap og de som støtter dette mener da at intervjuer ikke er kvantitative, de avspeiler bare vanlig sunn fornuft, og er dermed heller ikke vitenskapelig. En annen standardinnvending er at funnene ikke kan generaliseres fordi det er for få informanter. Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning veier kravet til generalisering tungt, og det skal hvile på et stort antall informanter (ibid).

Siden kvalitative data er avhengige av den situasjonen som de er samlet inn i, kan det være vanskelig å sammenlike data fra flere informanter. Vi må derfor bestrebe oss på å finne mønstre i datamaterialet for å skape en forståelse av det vi undersøker, og da vil sammenlikning være en del av metoden.

3.2.1 Informantene

Et spørsmål som dukker opp når man skal foreta kvalitative intervjuer, er hvor mange man skal intervjuer. Hvor stort bør utvalget være? Når vi benytter oss av kvalitativ metode er formålet å komme nært inn på personene som tilhører den målgruppen vi er interessert i å vite noe om (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2010:105). Antall informanter kan være avhengig av metoden vi velger. Vi har valgt kvalitativt intervju og i praksis er det ingen begrensning på antall intervjuer. For vår del ble det et praktisk spørsmål om hvor mange intervjuer det var mulig å gjennomføre, hvor mange av våre informanter som hadde tid til oss og det faktum at vi hadde begrenset tid til rådighet. Man bør imidlertid være oppmerksom på at for få informanter kan gi for lite informasjon til å svare på problemstillingen, og for mange informanter kan gi en u håndterlig mengde med data som kan bli vanskelig å bearbeide og

fortolke. Noen viktige faktorer som påvirket våre valg var oppgavens problemstilling, informantenes tid til oss, og den tiden vi hadde til rådighet.

Strategisk utvelgelse vil si at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle tilstrekkelig data (ibid:109). I og med at vår målgruppe er ledere med beslutningsmyndighet på strategisk nivå, kan vi si at det er et ensartet utvalg samtidig som våre informanter representerer både store og små bedrifter og organisasjoner.

Rekruttering av informanter ble gjort ved strategisk utvelgelse hvor hensiktsmessigheten var viktigere enn representativiteten.

Da våre informanter kan defineres som betydningsfulle personer med strategisk viktige posisjoner regionalt og nasjonalt, var det viktig å utvise kreativitet og stå på vilje for å klare å få booket intervjuene. Vi opplevde at informantene var positive til å stille opp, men at det var vanskelig å finne tid for å møtes. Vi intervjuet totalt åtte informanter, hvor samtlige innehar topplederposisjon i sin virksomhet. Samlet sett innehar våre informanters virksomheter opp mot 50 % av matfiskkonsesjonene som var tildelt ved utgangen av 2010 i Norge. Våre informanter er sentrale aktører i havbruksnæringen med lang fartstid.

I informert samtykke lovte vi våre informanter konfidensialitet. Verken personer, bedrifter eller organisasjoner som våre informanter representerer, skal kunne gjenkjennes i vår oppgave. Vi har intervjuet informanter i havbruksnæringen fra alle regioner hvor havbruk, og da lakseoppdrett spesielt, drives i Norge i dag. Både store og små bedrifter og organisasjoner er representert i vårt utvalg, herunder fire små og fire store virksomheter. Vi har definert virksomheter som små når de innehar mindre enn 15 matfiskkonsesjoner og som store når de innehar mer enn 15 matfiskkonsesjoner.

3.2.2 Intervjuguide

En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås under intervjuet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2010:145). Den kan være en grov skisse eller den kan inneholde spesifikke spørsmål. Det er fleksibiliteten i intervjuguiden som gjør at man ikke trenger å følge den slavisk, og man kan stille spørsmål underveis dersom det dukker opp nye temaer. Vi utarbeidet en intervjuguide som ble sendt våre informanter på forhånd. Vår intervjuguide er utarbeidet med utgangspunkt i våre forskningsspørsmål. Våre forskningsspørsmål er teoretiske spørsmål, som blir stilt med sikte på å avdekke årsaker. Videre vil vi benytte oss av deduktiv metode, som vil si at vi tar utgangspunkt i teorier i

forskningsfeltet og deretter undersøker det opp mot empiri (ibid:53). Deduktiv metode brukes gjerne i studier med hovedvekt på problemformulering og teoritestning. Når vi bruker et deduktivt forskningsopplegg må vi være bevisst på ikke å prøve å få empirien til å passe inn i teoriene vi vil undersøke. Se vedlegg 2 for intervjuguide.

På grunn av oppgavens omfang vil vi i denne oppgaven ikke fokusere på kontroll siden i Freemans rammeverk. I vår intervjuguide er spørsmål 3.4, som omhandler kontrollrutiner, besvart av våre informanter, men vi har valgt å ikke beskrive og ta hensyn til svarene som refererer seg til dette spørsmålet.

3.2.3 Gjennomføring av intervjuene

Det finnes ingen standardiserte oppsett på hvordan et kvalitativt intervju skal gjennomføres (Kvale og Brinkmann, 2010:35). Intervjuerens egen erfaring, ferdigheter og evne til å kommunisere med andre vil være avgjørende faktorer for et vellykket intervju. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010:157) nevner flere punkter som gjelder når man skal intervjuer betydningsfulle personer, blant annet: bruk av semi - strukturert intervjuguide som åpner for ad-hoc spørsmål, sende intervjuguiden på forhånd slik at informanten kan forberede seg, garantere konfidensialitet og være så godt forberedt som mulig før intervjuet. En dyktig intervjuer er god på temaet og god på menneskelig interaksjon. Kvale og Brinkmann (2010:177) nevner en del kvalifikasjonskriterier for en god intervjuer, som for eksempel at intervjueren er kunnskapsrik, strukturerende, vennlig og klar, følsom og åpen, styrende, erindrende og kritisk. Vår erfaring på området er nokså forskjellig. Studenten som ledet intervjuet har tidligere erfaring fra intervjusituasjoner. Den andre studenten har ikke like mye erfaring i det å opptre som intervjuer. Vi hadde på forhånd diskutert forskjellige scenarioer som kunne oppstå under intervjuet, og fordelt oppgaver i forbindelse med gjennomføringen ut fra dette. Vi hadde satt oss godt inn i organisasjonene og deres virke før vi startet intervjuene.

Vi startet alle intervjuene med en brifing (ibid:141) hvor vi definerte situasjonen for informanten, fortalte om formålet med intervjuet og spurte om vi kunne ta opp samtalen på bånd, noe samtlige informanter var positive til. I tillegg ble informantene spurt om de hadde noen spørsmål før intervjuet begynte. I løpet av intervjuet ble det stilt både oppfølgingsspørsmål, inngående spørsmål, spesifiserende spørsmål og direkte og indirekte spørsmål. Også strukturerende spørsmål ble stilt. Under intervjuet beveget samtalen seg frem og tilbake mellom temaer og spørsmål. Selv om vår intervjuguide bestod av mange spørsmål, var vi under intervjuet åpen for andre spørsmål. I utgangspunktet ønsket vi å holde oss til

intervjuguiden og dens rekkefølge, men det visste seg å være noe vanskelig. Vi lot imidlertid informantene snakke da vi antok at sannsynligheten for at vi ville få mer spontane og levende skildringer av fenomenet vi undersøkte, var større enn om vi ble altfor strukturerte. På denne måten håpte vi på å få mer utfyllende informasjon enn om vi for eksempel brukte et spørreskjema med svaralternativer. På den annen side ville kanskje struktureringen av begrep være lettere dess mer strukturert intervjusituasjonen var (ibid:144). Vi ønsket å ha mulighet til å kunne stille utdypningsspørsmål i tillegg til de i intervjuguiden, dersom det var noe vi ønsket svar på senere i arbeidet med oppgaven. Dette ble avklart med informantene ved intervjuenes slutt, og vi fikk positiv respons hos samtlige. Vi prøvde å holde en ledig og lett tone i samtlige intervju, men samtidig ikke miste vår integritet. Etter at intervjuet var over, avsluttet vi med en debriefing (ibid:142) hvor informanten ble spurt om det var noe mer hun/han ville si.

Vi benyttet samme intervjuguide til alle våre åtte informanter. Intervjuguiden ble sendt til informantene i forkant av intervjuet. Dette for at våre informanter kunne få god tid til å forberede seg og være kjent med tematikken som vi ville ta opp. Det å sende ut intervjuguiden på forhånd kan imidlertid medføre enkelte utfordringer. En slik utfordring kan være at informantene bruker lengre tid på sine svar, da de er godt forberedt, en annen utfordring kan være at informantene kan ha muligheten til å konstruere opp noe ønskverdig for hans/hennes virksomhet.

3.2.4 Transkripsjon av intervju

Å transkribere betyr å transformere, skifte fra en form til en annen (ibid:187). Transkripsjoner er oversettelser fra talespråk til skriftspråk (ibid). Et intervju er en samtale mellom to personer ansikt til ansikt og i transkripsjon blir denne samtalen abstrahert og fiksert i skriftlig form. Så snart transkripsjonene er ferdige, er de ofte sett på som de grunnleggende empiriske data i et intervjuprosjekt (ibid:186).

Transkripsjon fører med seg en utvelgelse av hvilke dimensjoner av muntlige intervjusamtaler som skal tas med i den skriftlige transkripsjonen. (ibid:190). Det ble klarlagt på forhånd hvilke skriveprosedyre som skulle følges; uttalelsene skulle ikke transkriberes ordrett, men heller omformes til en mer formell skriftlig stil. Det vil si at alle pauser, intonasjonsmessige understrekninger, følelsesuttrykk og alle "eh - er" og "hm - er" er utelatt. Likeså er lange setninger omskrevet til kortere, konsise uttalelser samtidig som irrelevante opplysninger også er utelatt. Vi ser at med denne type transkripsjonsprosedyre kan ulike tolkningsalternativer ha

gått tapt. Oppgavens omfang tillater imidlertid ikke at vi begir oss inn på et stort omfang av ulike tolkningsalternativer. Transkripsjonsprosessens reliabilitet innenfor samfunnsvitenskapelige intervjuer er sjelden oppe til diskusjon (ibid:192). Vi skal heller ikke ta opp den diskusjonen, men vi mener å ha økt prosessens reliabilitet ved at vi har vært to som har transkribert og tolket intervjuene, for så å foreta en sammenlikning. Vi har stilt oss spørsmålet: Hva er nyttig transkripsjon for vår forskning? og ut fra det foretatt transkriberingen. De transkriberte intervjuene ble oppbevart på en sånn måte at bare vi, studentene, hadde tilgang til dem.

3.2.5 Analysen og presentasjon av strukturen i analysen

Kvale og Brinkmann (2010:203) presenterer seks trinn i en vanlig intervjuanalyse. Vi har i vår undersøkelse holdt oss til denne analysen, dog har vi utelatt ett trinn. De tre første trinnene i analysen foregår under selve intervjuet og de to neste etter at intervjuet er avsluttet. Første trinn handler om at informanten beskriver sin livsverden i intervjuet. Andre trinn er når informanten selv oppdager nye forhold, sammenhenger eller betydninger i løpet intervjuet. Det tredje trinnet er når intervjueren foretar fortetninger og fortolkninger av meningen med det informanten sier og sender meningen tilbake til informanten. Denne måten å intervju på medfører en kontinuerlig fortolkning med umiddelbar mulighet til å bekrefte eller avkrefte intervjuerens fortolkninger. I det fjerde trinnet blir det transkriberte intervjuet fortolket av intervjueren. Det femte trinn i analysen er gjenintervjuing, som utgjør det trinnet vi har utelatt. Det sjette og siste trinnet i analysen er når vi forlenger trådene som går fra beskrivelse til fortolkning, til å omhandle handling. Kvale og Brinkmann (ibid:208) skiller mellom ulike tilnærminger for å analysere intervjudata og vi har benyttet oss av en av disse tilnærmingene; nemlig meningsfortetting. Det vil si at informantens uttalelser forkortes til kortere, mer presise uttrykk for det hovedtema de ulike meningsenhetene representerer. Lange setninger er komprimert til kortere setninger hvor det sentrale temaet er gjengitt med få ord.

Kvale og Brinkmann tar utgangspunkt i en fenomenologisk basert meningsfortetting utviklet av Giorgi (ibid:212). Intervjuanalysen hans består av fem trinn: først leses hele intervjuet igjennom for å få helheten, deretter bestemmes de naturlige ”meningsenhetene” av forskeren slik de er uttrykt av informanten. Neste steg i analysen er å tematisere uttalelsene fra informantens synsvinkel, slik forskeren forstår de. Neste steg videre er å undersøke meningsenheten i lys av undersøkelsens spesifikke formål. Til slutt blir de viktigste emnene bundet sammen i et deskriptivt utsagn.

Strukturen i analysekapittelet er bygd opp på følgende måte:

Vi tematiserer først, det vil si vi formulerer formålet med undersøkelsen og våre spørsmål. I den grad vi har sett behovet for det, har vi forsøkt å avklare metodiske forhold spesifikt knyttet til enkelte spørsmål, og vi trekker fram viktige momenter fra teorien. Videre beskriver vi våre funn; hva våre informanter har fortalt oss, og dette drøftes opp mot aktuell teori. Til slutt sammenfatter vi våre funn og gir beskrivelser av fenomenet vi har undersøkt.

3.2.6 Reliabilitet og validitet

Begrepene reliabilitet og validitet brukes mest innenfor kvantitativ forskning som kriterier for kvalitet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2010:227). Robert K. Yin bruker også disse begrepene for gyldigheten til kvalitative data (Yin, i Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2010:227). Guba og Lincoln mener derimot at kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser (Guba og Lincoln, i Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2010:227). De opererer derfor med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse som mål på kvalitative undersøkelsesopplegg (ibid). Johannessen, Kristoffersen og Tufte mener imidlertid at ved kvalitative studier er det ikke snakk om enten eller, men både og. Johannessen et al. mener at reliabilitet og validitet kan noen ganger, som det er forstått i kvantitative studier, også være relevant ved kvalitative studier, mens det andre ganger er en særegen logikk ved kvalitative studier (ibid:227). Vi velger å forholde oss til begrepene reliabilitet og validitet.

Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data; hvilke data som brukes, måten de er samlet inn på og hvordan de bearbeides (ibid:227). Innenfor kvantitativ forskning er reliabilitet viktig, og det finnes forskjellige måter å teste datas reliabilitet på. Innenfor kvalitative studier er slike krav til reliabilitet lite hensiktsmessig, ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (ibid:228). I kvalitative undersøkelser er det ofte samtalen som styrer datainnsamlingen og ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker. For det andre vil det være nesten umulig for en annen forsker å duplisere en annen kvalitativ forskers forskning, fordi observasjoner er verdiladede og kontekstavhengige. Ingen andre kan sette seg inn i fortolkningsprosessen fordi man som forsker bruker seg selv som instrument, og ingen andre vil ha samme erfaringsbakgrunn som forskeren (ibid).

Validitet innenfor kvantitativ forskning kan ofte defineres ved spørsmålet Måler vi det vi tror vi måler? Ut ifra denne definisjonen vil ikke kvalitative studier være valide fordi de ikke kan kvantifiseres (ibid). Men validitet kan dreie seg om hvorvidt en metode undersøker det den

har til hensikt å undersøke, nemlig om forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (ibid). Troverdigheten kan, ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte styrkes som Guba og Lincoln viser, ved vedvarende observasjon og metodetriangulering (Guba og Lincoln, i Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2010:228). Vedvarende observasjon har vi ikke hatt tid og muligheter til å gjøre, og metodetriangulering, som betyr å bruke ulike metoder, har heller ikke vært aktuelt på grunn av konfidensialiteten som våre informanter ble gitt. Derimot har vi begge transkribert og fortolket alle intervjuene, og så har vi sammenliknet om vi kom fram til samme fortolkning av det. Ved å tilnærme oss validitetsbegrepet på denne måten, mener vi å ha styrket troverdigheten i vår masteroppgave.

I vår undersøkelse har vi tatt de kodete meningsenhetene ut av den helheten de inngikk i, konstruert vår egen helhet som gir et forenklet, men prinsipielt bilde av den opprinnelige verden (ibid:229). Ved hjelp av denne forenklingen har vi utviklet fortolkninger som belyser det fenomenet vi studerer. Overensstemmelse viser til at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger (ibid:230). I en slik klargjøring er det viktig å være selvkritisk og kommentere faktorer som kan påvirke tolkningen og tilnærmingen i undersøkelsen. Som studenter gikk vi inn i dette mastergradsprosjektet med vidt forskjellige utgangspunkt. Den ene hadde god kjennskap til lakseoppdrettsnæringen, mens den andre hadde svært liten kjennskap til næringen. Vi mener at våre vidt forskjellige utgangspunkt har bidratt til en balansert tilnærming til problemstillingene skissert for oppgaven.

Vårt valg falt som sagt på kvalitativ metode. Metoden gir oss ingen mulighet for å generalisere, men det har heller ikke vært vårt ønske. Ved et kvalitativt intervju er vi avhengige av informantens evne til å gå i dybden og vår evne som forskere til å registrere og analysere og ikke minst tolke dataene. Vi vil ellers lett kunne miste dybden og helhetsforståelsen i fenomenet vi studerer. Vår integritet er avgjørende for kvaliteten i den vitenskapelige kunnskap, og de etiske beslutninger som treffes i vår kvalitative forskning. Vi er klar over at vår uavhengighet kan påvirkes fra ”alle kanter”. Informert samtykke, konfidensialiteten, konsekvenser og vår rolle som forskere er områder som vi kan bruke i etisk protokoll, områder som kan være påminnere og som kan brukes som rammer når intervjuforskningen skal starte.

Kapittel 4 Lakseoppdrettsnæringen og bransjeorganisasjoner

I dette kapittelet vil vi først definere en del begrep og uttrykk som er spesielle for næringen, så som bærekraftig havbruksnæring, akvakultur, produksjon, lokalitet og akvakulturtillatelse. Videre vil vi gi en kort oversikt over havbruksnæringens utvikling og kort introduksjon av to av bransjeorganisasjonene i næringen. Vi omtaler to av bransjeorganisasjonene da våre informanter er medlemmer av disse to, og bransjeorganisasjonene representerer majoriteten av lakseoppdrettere i Norge.

4.1 Definisjon av bærekraftig havbruksnæring

I strategidokumentet ”Strategi for en miljømessig bærekraftig havbruksnæring” (2009:2) blir en bærekraftig havbruksnæring beskrevet som en næring som drives miljømessig forsvarlig, og er tilpasset hensynet til havmiljø og biologisk mangfold. Førevar - prinsippet blir også omtalt. Prinsippet vil si at der det er risiko for alvorlig eller irreversibel skade på naturmangfoldet, skal ikke mangel på kunnskap brukes som begrunnelse for å utsette eller unnlate å sette inn proporsjonale og kostnadseffektive tiltak (ibid). Førevar - prinsippet skal stimulere til å tenke virkninger av handling i et globalt perspektiv, og for å opprettholde bærekraften er det behov for god planlegging.

Akvakulturloven sier at loven ”skal fremme akvakulturnæringens lønnsomhet og konkurransekraft, innenfor rammene av en bærekraftig utvikling, og bidra til verdiskaping på kysten”. En publikasjon som har vært viktig for fremhevelsen av konseptet bærekraft er rapporten ”Vår felles fremtid” fra 1987. Gro Harlem Brundtland som ledet Verdenskommisjonen for miljø og utvikling fra 1984 til 1987, leverte som sluttrapport publikasjonen ”Vår felles framtid”. Prinsippet om bærekraftig utvikling har vært et erklært politisk mål med tverrpolitisk tilslutning siden ”Brundtland-rapporten” ble presentert for Stortinget for første gang i 1989 (Bugge, 2006:63). I rapporten defineres bærekraftig utvikling som en ”utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov”²⁰. Begrepet ble brukt med tanke på at det inneholdt to hovedmomenter; å dekke behov, men også ideen om begrensningene som dagens teknologi og sosiale organisering legger på miljøets muligheter til å imøtekomme dagens og fremtidens behov. Det inneholder med andre ord et utviklingsmål om at alle mennesker skal

²⁰ <http://www.prosus.uio.no/bu>

få dekket sine grunnbehov, og et miljømål om at naturgrunnlaget som er nødvendig for fremtidige generasjoners velferd, ikke skal ødelegges (Bugge, 2006:61).

Havforskningsinstituttet definerer bæreevnen for en oppdrettslokalitet, eller et område som den mengden oppdrettsorganismer vi maksimalt kan produsere uten at miljøvirkningene overskrider omforente tålegrenser. Disse grensene for tillatte påvirkninger skal være målbare og de kan ikke overskrides dersom oppdrettsnæringen skal være bærekraftig (Havforskningsinstituttet, 2011).

4.2 Definisjon av akvakultur, produksjon, lokalitet og akvakulturtillatelse

Akvakulturloven definerer akvakultur som produksjon av akvatiske organismer hvor akvatiske organismer forstås som vannlevende dyr og planter. De tre begrepene havbruk, akvakultur og oppdrett blir brukt om hverandre i næringen. Produksjon defineres også i akvakulturloven som ethvert tiltak for å påvirke levende akvatiske organismers vekt, størrelse, antall, egenskaper eller kvalitet. En lokalitet vil si et avgrenset geografisk område. I følge akvakulturloven gir en akvakulturtillatelse rett til produksjon av bestemte arter på avgrensede geografiske områder (lokaliteter), med de til enhver tid fastsatte begrensninger av tillatelsens omfang.

4.3 Historisk blikk på havbruksnæringens utvikling

Norge er og har alltid vært en fiskerinasjon. Med en lang kystlinje har vi gode forutsetninger for å høste rikelig fra havet. Fisket i Norge har variert kraftig opp gjennom årene, dels på grunn av naturlig variasjon av bestander og dels på grunn av overfiske. Akvakulturnæringen, som en forholdsvis ung næring i Norge, har gjennomgått en utrolig utvikling i løpet av de siste 40 år. Det har vært en tilnærmet jevn vekst i produksjonen fra starten av og ved utgangen av 2010 ble det for første gang solgt over 1 million tonn fisk ²¹. Med det har akvakultur blitt etablert som en av de viktigste kystnæringene i landet vårt. Sammenlignet med andre næringer er altså norsk akvakulturnæring en ung næring, og næringen står overfor store utfordringer og da spesielt på arealsiden. Se vedlegg 6 for utdypende beskrivelse av næringens utvikling..

4.4 Bransjeorganisasjoner

Blant våre informanter er det to bransjeorganisasjoner som er representert. Det er Fiskeri – og havbruksnæringens landsforening og Norske Sjømatbedrifters Landsforening. Vi vil gi en

²¹ <http://www.ssb.no/fiskeoppdrett/>

kort presentasjon av disse to bransjeorganisasjonene. Vi er samtidig klar over at det finnes flere bransjeorganisasjoner.

4.4.1 Fiskeri – og havbruksnæringens landsforening

Fiskeri og havbruksnæringens landsforening er en sammenslutning av små lokale familiebedrifter og store multinasjonale selskap. Disse har det til felles at de jobber i sjømatområdet og er avhengig av stabile rammebetingelser. Fhl er som næringspolitisk organisasjon opptatt av at viktige politiske beslutninger fattes på beste tilgjengelige kunnskap, inkludert fakta og faglige vurderinger. Strategisk kommunikasjonsarbeid inngår i kjernevirksomheten i Fhl og kommunikasjonsavdelingen gir råd internt og overfor medlemmer. Fhls kommunikasjonsaktiviteter skal understøtte det politiske arbeidet som organisasjonen prioriterer, samtidig som Fhl også har en rolle i å ivareta sjømatnæringens omdømme på en best mulig måte i den løpende debatten i offentligheten (Årsmelding, 2010).

Fhl er sammensatt av ulike bransjer, stor geografisk spredning og store forskjeller med tanke på størrelse. De tre store sektorene i Fhl består av laksenæringen, hvitfiskindustrien og pelagisk industri. Ifølge kommunikasjonsdirektør Are Kvistad i Fhl, er det de ulike sektorenes størrelse som har betydning for hva som anses som viktigst i forhold til prioritering av saker samtidig som mindre sektorer kan få høyere prioritering enn størrelsen på bransjen skulle tilsi (e-post datert 9.11.2011). Dette kan henge sammen med symbolbetydning eller reell betydning. Fhl må i sitt arbeid ta hensyn til både store og små medlemsbedrifter og forsøker ofte å oppnå resultater som tjener flertallet. Noen ganger vil det innebære kompromisser som blir et ”minste felles multiplum”, noe som kan være krevende (ibid).

Fhl arbeider også direkte med små og store aktører og kan engasjere seg i enkeltsaker der selskaper kan dra nytte av Fhls ressurser og kompetanse. De store selskapene har ofte egne ressurser for slikt arbeid, noe som betyr at Fhl kan være en verdifull støtte til de mindre selskapene i konkrete saker der de trenger bistand (ibid).

4.4.2 Norske Sjømatbedrifters Landsforening

Norske Sjømatbedrifters Landsforening (NSL) er en landsdekkende bransjeforening for fiskeri - og havbruksnæringen. Alle bedrifter som produserer eller omsetter fisk og sjømat kan bli medlemmer. NSL er inndelt i følgende fagområder: NSL oppdrett, NSL hvitfisk, NSL innland og NSL eksport og foredling²². Se også vedlegg 5 for organisasjonskart.

²² <http://www.nsl.no/>

NSL oppdrett er en organisasjon for små og mellomstore oppdrettsbedrifter. Deres arbeid går for det meste ut på å få best mulige rammebetingelser for bransjen generelt og for medlemsbedriftene spesielt. De arbeider også for rammevilkår som opprettholder en differensiert struktur i havbruksnæringen. NSL er også høringspart i alle saker som angår oppdrett og de deltar på vegne av medlemmene i en rekke prosjekter, råd og utvalg.

I NSL oppdrett er det Oppdrettsutvalget, som består av tillitsvalgte blant oppdrettsmedlemmene valgt av årsmøtet, som er besluttende organ for oppdrettssaker (e-post datert 4.1.2012 fra fagsjef Kristin Sæther). Utvalget er sammensatt for å representere både spredt geografi og ulike interesser. I følge fagsjef Kristin Sæther er det ” Oppdrettsutvalget som bestemmer hva som er NSLs mening i de ulike sakene og hvilke saker som skal gis prioritet innenfor tilgjengelig tid og ressurser” (ibid).

Kapittel 5 Analytiske betraktninger

Vi vil i dette kapitlet først ut fra rasjonelt nivå (kartlegging av interessenter) beskrive hvem våre informanter oppfatter som sine interessenter, og hvordan de beskriver hva interessentenes interesse går ut på. Videre vil vi ut fra prosessnivå (strategi) avdekke om det finnes organisatoriske prosesser som benyttes for å ivareta næringens relasjoner med sine interessenter, og om disse prosessene er tilpasset det rasjonelle nivå. Til slutt vil vi beskrive de transaksjoner (samhandling) som finner sted mellom våre informanters virksomheter og deres interessenter. Vi har for hvert av de respektive nivå, rasjonelt nivå, prosessnivå og transaksjonsnivå trukket inn dertil hørende teori, og drøftet våre funn i forhold til disse. Innledningsvis plasserte vi bedrifters interessentledelseskapasitet som en viktig del av bedrifters samfunnsansvar. Vi vil derfor i slutten av dette kapitlet beskrive næringens holdninger til og forståelse av bedrifters samfunnsansvar, slik vi opplever det.

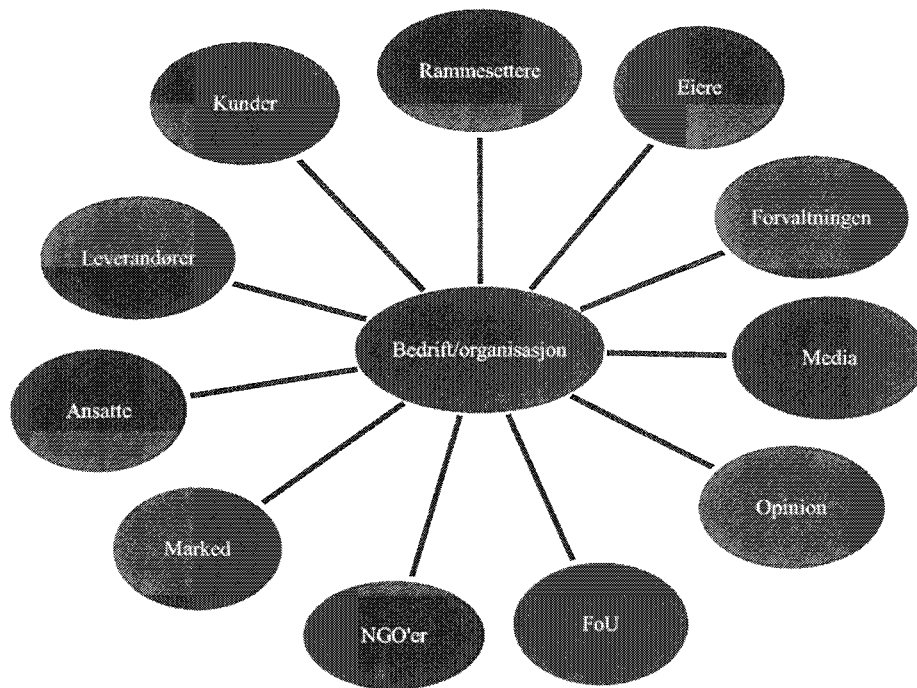
5.1 Kartlegging av interessenter

Formålet med undersøkelsens del 1, kartlegging av interessenter, er å avdekke hvem våre informanter definerer som sine interessenter, hvor godt de kjenner til sine interessenter og deres omgivelser, og hvordan de vil beskrive sine interessenter i forhold til makt -, legitimitets- og påtrykksdimensjonen. Som Freeman viser til, må vi endre fokus fra en teori om strategisk planlegging til en teori om strategisk ledelse, altså en handlingsorientering, og skal interessentbegrepet være egnet må det resultere i konkrete handlinger i forhold til konkrete grupper og individ. For at virksomheter skal kunne ivareta sine relasjoner med spesifikke interessentgrupper eller individ, trenger de både metoder og teknikker for å øke sin strategiske kapasitet slik at dette behovet kan møtes.

I vår undersøkelse tar vi da også utgangspunkt i definisjonen av begrepet interessent, slik som Freeman har definert det, jamfør kapittel 2.4. På spørsmålet om definisjonen av interessentbegrepet som benyttes i denne oppgaven, og som favner bredt, samsvarer med deres oppfatning av begrepet interessent, gir flertallet av våre informanter uttrykk for en holdning som samsvarer med Freemans brede definisjon. Av de åtte informantene som deltar i vår undersøkelse, oppgir seks at det samsvarer, en sier de hadde ”tenkt mye smalere” og en annen sier at ” vi har ikke tenkt i de baner”. De to som oppgir at Freemans vide definisjon av interessentbegrepet ikke stemmer helt overens, representerer små lakseoppdrettere. De årsaksforklarer avviket med at de ikke har reflektert i forhold til interessentbegrepet.

Ifølge Freeman må virksomheter som søker å øke sin interessentledelseskapasitet ta utgangspunkt i grunndefinisjonen av interessentbegrepet: De grupper eller individ som kan påvirke eller bli påvirket av organisasjoners måloppnåelse. Dette bør i følge Freeman lede til konstruksjonen av et interessentkart, jamfør figur 2.3 Generelt interessentkart. I følge Freeman bør dette være første steg i kartleggingen av interessenter, som han kaller det rasjonelle nivå. Freeman beskriver et generisk interessentkart, hvor han trekker inn kategorier av interessenter, som kan tjene som en historisk analyse av virksomhetens omgivelser.

Vi har spurt våre informanter om hvem de anser som sine fem viktigste interessenter, med tanke på å konstruere et interessentkart. Vi har stilt oss helt åpen i forhold til nivå og ikke lagt noen føringer i forhold til informantens definisjon av begrepet interessent. Når våre informanter beskriver sine interessenter, er det spesielt tre kategorier grupper av interessenter som går igjen; "rammesettere", "forvaltning" og "eiere". Kategoriene rammesettere og forvaltning beskrives forskjellig av våre informanter, noe vi redegjør for senere i dette kapittelet. Øvrige interessenter som er nevnt er "ansatte", "Forskning og Utvikling" (FoU), "NGO'er", "leverandører", "media", "opinion", "marked" og "kunder". Vi har spurt våre informanter hvem de, i prioritert rekkefølge, anser som sine fem viktigste interessenter i forhold til deres virksomhet. På bakgrunn av informantens forskjellighet i sine besvarelser, vil vi ikke i denne delen av undersøkelsen være i stand til å sammenfatte informantens svar til en figur som gir en rangert oversikt over interessenter som gjelder for hele lakseoppdrettsnæringen. Figur 5.1 viser imidlertid samlet for næringen, hvem våre informanter har definert som sine interessenter. Slik våre informanter beskriver sine interessenter, er det ikke stor variasjon i kategorier grupper av interessenter.



Figur 5.1 Interessentkart
 Kilde: Tilpasset etter Freeman (1984)

I følge Freeman ender dessverre altfor mange analyser ved konstruksjonen av dette interessentkartet, og den primære bruken av interessentbegrepet har kun blitt brukt til å samle informasjon om generiske interessenter. Generiske interessenter er i følge Freeman de kategorier grupper av interessenter som kan påvirke eller bli påvirket av en virksomhets måloppnåelse. Neste steg i Freemans analyse av det rasjonelle nivå, er derfor spesifisering av interessentene. Dette er viktig i forhold til kartleggingen fordi virksomhetene da vil få en bedre og klarere formening om sine interessenter, som igjen vil være til hjelp i det videre analysearbeidet. Vi har ikke konkret stilt spørsmålet til våre informanter, men ut ifra opplysninger som har fremkommet under intervjuene, har vi listet de ulike interessentene opp i figur 5.2. For at virksomhetene skal ha best mulig utbytte av analysearbeidet, bør de imidlertid spesifisere sine interessenter i konkrete, identifiserbare organisasjoner, firmaer eller til og med personer.

Det er spesielt to kategorier grupper av interessenter som defineres forskjellig av våre informanter, nemlig kategoriene rammesettere og forvaltning. Flertallet av våre informanter, uavhengig av antall konsesjoner, definerer forvaltningen som rammesetter/premissgiver, hvor noen mener for eksempel at både Fiskeri- og kystdepartementet inngår som rammesetter, likeså Fylkeskommunen og Mattilsynet. Tre av våre informanter skiller klart mellom

forvaltningen og rammesettere, hvor forvaltningen er utøvende organ, som for eksempel Mattilsynet og Fiskeridirektoratet, og rammesettere er lovgivende organ. De av våre informanter som ikke har spesifisert sine interesser, og da særlig rammesettere og forvaltning, benytter begrepet ”myndigheter”, som et samlebegrep, om forvaltningen, fylkeskommunen, kommuner og lokale og sentrale politikere. Noen av våre informanter trekker fram Fylkeskommunen som en spesifikk interessent med begrunnelse at de er tildelingsmyndighet, og noen av våre informanter, uavhengig av antall konsesjoner, oppgir kommunen som en viktig interessent.

”Media” snakker alle våre informanter om, men kun to av åtte informanter definerer media som en interessent. ”Eierne og styret” er nevnt som interesser blant flertallet av våre informanter, store som små. Interessentgruppen ”ansatte” er definert av tre av våre informanter som viktig interessent. Kategorien ”Forskning og Utvikling” blir spesielt nevnt som viktig interessent av to av våre informanter som er definert som store. En av disse informantene uttrykker det slik:

”Forskningsmiljøene og næringen må bli enige om basisgrunnlaget for det vi holder på med. Hvis vi blir enige med dem om den riktige veien å gå, gir dette et kraftigere argument for oss. Om vi ikke blir enige, er det ikke tvil om hvem opinionen vil tro på”.

For kategorien ”Non Governmental Organizations” har fire av åtte informanter definert denne kategorien som viktig interessent og spesifikt definert interessenten som miljøorganisasjoner. Kategorien ”marked” blir av to av åtte informanter definert som en viktig interessent. Fire av åtte informanter oppgir ”opinionen” som en interessent, dog ikke høyt på listen. Kategorien ”leverandører” nevnes av tre informanter som viktig interessent. Kategorien ”kunder” nevnes av tre informanter som en viktig interessent.

Resultatene viser at det er en viss variasjon i spesifiseringen av interesser. Vi mener svarene bærer preg av at ulikt ståsted og perspektiv er avgjørende for hvilken interessent som oppleves som mest viktig akkurat nå, noe som også våre informanter bekreftet under intervjuets gang. Virksomheter som hadde sterkt fokus på for eksempel NGO’er da intervjuene ble gjennomført, definerte de som viktigere enn rammesettere og forvaltning. Andre informanter som hadde fokus på temaet arealtilgang definerte Fylkeskommunen som viktigst. Dette understreker etter vår mening nødvendigheten av et kontinuerlig strategisk arbeid i forbindelse med kartlegging av interesser. Vi mener at figur 5.1 og tabell 5.2, i vår oppgave, er selve grunnmuren i byggverket interessenthandtering. Dersom man er vag og lite

presis i definisjonen av sine interessenter i denne delen av analysen, vil byggingen av grunnmuren komme skjevt ut, og fremtidige reisverk på grunnmuren vil kunne mislykkes. Byggverket vil rett og slett kunne rase sammen. Tabell 5.2 viser spesifisering av interessenter basert på våre informanternes egne beskrivelser.

| Kategori interessent | Spesifisering av interessenter |
|--------------------------------------|--|
| Ramme- settere | Regjering og departementer |
| Forvaltningen | Fiskeridirektoratet, Mattilsynet, Fylkeskommunen, kommunen |
| Eiere, styret, samarbeidspartnere | Aksjeeiere, obligasjonseiere, styreleder |
| Ansatte | Ledere, mellomledere, driftsledere, assistenter |
| FoU | Ulike forskningsinstitutt, forskningsorganisasjoner |
| NGO'er | Miljøorganisasjoner |
| Leverandører | Utstyrslleverandør, smoltleverandører, fôrleverandører |
| Media | Radio, TV, aviser, digitale nett |
| Opinion | Forbrukeren, alle de andre |
| Marked | Innlands-, utenlandsmarked |
| Kunder | Kjøpere av laks for videresalg |

Tabell 5.2. Spesifisering av interessenter
Kilde: Tilpasset etter Freeman (1984)

I følge Freeman bør organisasjonene gå enda ett skritt videre for å kartlegge sine interessenter. Man kan lett betrakte interessentene som statiske, noe de ikke er, og for å kjenne sine interessenter og deres interesser blir det viktig å være klar over hvilke strategiske forhold det fokuseres på og at dette påvirker interessentenes interesse. Når våre informanter svarer på spørsmålet om interessentenes interesse er det bred enighet om hvilke interesser den enkelte interessent har i deres organisasjon. Samlet sett for lakseoppdrettsnæringen har vi listet opp interessentenes interesse i tabell 5.3 slik som våre informanter har beskrevet det. Flertallet av våre informanter beskriver spesifikt media og NGO'er, den useriøse delen som de uttrykker det, som interessenter med negative interesser i næringen. To av våre informanter trekker også frem opinionen som en interessent med negativ interesse i næringen, men årsaksforklarer dette med at opinionen er påvirket av medias framstilling av næringen. En av disse uttrykker

det slik: ” [...] ... Næringen sin opplevelse av opinionen er særdeles negativ, og det er helt klart det er medias fremstilling av næringen, som ikke er positiv. [...] 80 % er negativt vinklet på grunn av manglende kunnskap, mener vi da...”. Den andre sier det slik: ” Det å ta vare på naturen står sterkt i byene. Her er det lite kunnskap og mye romantikk”. Tre av våre åtte informanter følger ikke opp interessentene fra forrige spørsmål.

Ser vi på interessentgruppen rammesettere, er alle våre informanter klar på at Regjeringens og de ulike departementenes interesse ligger i å skape rammebetingelser for næringen, både med tanke på næringsutvikling gjennom hele verdikjeden og at næringen skal drive miljømessig bærekraftig.

Interessentgruppen forvaltningen er en stor gruppe med mange spesifikke interesser. Kjennetegnet i denne gruppen av interesser er at de alle er satt til å forvalte og føre tilsyn med et regelverk fastsatt av rammesettere.

Eiere og styret er også en interessentgruppe som kommer høyt på listen over viktige interesser. Her oppgir våre informanter at kortsiktig lønnsomhet og langsiktig verdiskapning er noen interesser som denne gruppen har. Det understrekes fra flere av våre informanter at langsiktig verdiskapning, trygge og gode arbeidsplasser og sysselsetting i kommunene, er drivkraften som ligger bak investeringen. En av våre store informanter uttaler i denne forbindelse:” Industridimensjonen er like viktig som den økonomiske dimensjonen. Arbeidsplasser og ringvirkninger er vel så viktige”.

I forhold til media som interessentgruppe oppgir kun to av åtte informanter denne som viktig. Medias interesse i næringen er ensidig negativ i følge våre informanter. Det interessante er at når vi går dypere inn i analysen trekkes media inn som en viktig interessent. Se nærmere forklaring under tabell 5.5, Oppsummering for identifikasjon av interesser.

De ansattes interesse er åpenbar i følge de tre av våre informanter som har oppgitt at de er viktige. Det at de ansatte skal være stolte av arbeide sitt, de skal motiveres til å bli i bedriften og at arbeidsplassene skal oppleves som trygge og solide, er noen av interessene som oppgis. Som en av våre store informanter uttrykker det:” Våre ansatte er vår største ressurs. [...] Det å ha et felles utgangspunkt er viktig. Vi må ha samme plattform”.

FoU og NGO'er er nevnt av informantene våre og da spesielt de som vi har definert som store. Begge disse interessentgruppene er opptatt av at næringen drives miljømessig

bærekraftig. FoU- miljøet er opptatt av å bistå næringen i alle utfordringene som næringen har, med for eksempel forskning på alternativer til fôr, lusebekjempelse, rømming for å nevne noen. Likeså er NGO'ene også opptatt av å holde næringen i "ørene" samtidig som de er opptatt av dyrehelse og overholdelse av miljøkrav. "NGO'ene holder oss på tærne, får oss til å være skjerpert", uttaler en av våre informanter.

Leverandører oppgis av to av åtte informanter som viktig. I denne gruppen skilles det mellom fôrleverandører og andre leverandører. Fôrleverandører leverer fôr uavhengig av gode eller dårlige tider. Leverandørers interesse er i følge våre informanter stort sett økonomisk betinget.

Kategorien kunder er oppgitt av tre av åtte informanter som viktig interessent. Kunder er ikke definert som forbruker, men "alle som er kjøper av vår laks". Denne gruppen av interessenter er spesielt opptatt av kvalitet og sporbarhet, og at produktene har en miljø – og helseprofil.

Marked som interessentgruppe er også nevnt av våre informanter. Her er interessentgruppens interesse økonomi, sporbarhet og helse- og miljøprofil. "Markedet vil ikke handle med selskap som ikke oppfører seg ordentlig", uttaler en av våre informanter.

Opinionen nevnes av fire av våre informanter som interessent, men verdt å merke seg er at de kommer langt ned på listen. I denne gruppen inngår "alle", inkludert forbrukerne. Både forbrukeren og innbyggeren, som kan være en og samme person, er opptatte av gode, sunne og billige produkter, at sysselsetting kommer kommunen til gode og at bedriften drives på en forsvarlig måte med hensyn til miljøpåvirkning.

Som tidligere sagt så er det bred enighet om hva interessentenes interesse i organisasjonene representerer. Vi ser at det vektlegges forskjellig, noe som igjen har med dagens agenda og viktigheten av den å gjøre. Noen av våre informanter trekker inn annen næringsvirksomhet uten å definere de som viktige interessenter. Mye av oppmerksomheten rettes allikevel mot denne gruppen og hvordan de imøtekommes av kommunene. Media og NGO'er er gode eksempler på hva Freeman mener med at interessentenes interesse endres over tid. Alt etter som hvilke strategiske forhold det i virksomhetene fokuseres på, vil medias og NGO'ers interesse endres i takt med dette. Dette er noe næringen kan nyttiggjøre seg på en proaktiv måte, for eksempel i arbeidet med oppbyggingen av sin identitet. Det kan synes som om at lakseoppdrettsnæringen har låst seg i synet på media, med et ensidig og statisk syn på interessenten. Tabell 5.3 (under) oppsummerer interessentenes interesser.

| | |
|---|---|
| <u>Forvaltningen</u> -overholdelse av konsesjonsvolum, kvantum og MTB -distriktsutvikling -bærekraftig utvikling av næringen -lokale arbeidsplasser -sysselsetting -verdiskapning lokalt -næringsutvikling -bidrag i form av skatter og avgifter -ringvirkninger av næringen lokalt -dyrevelferd -kontroller | <u>Rammesettere</u> -opprettelse av lover/regler -sørge for like konkurranseforhold for alle i næringen -regulering -definerer miljøkrav -definerer tiltak for rømming -definerer tiltak for bekjempelse av lus |
| <u>Eiere, styret</u> -lønnsomhet -bæredyktig produksjon og miljø -langsigte verdiskapning -vekst -industribygging -tilgang til areal -næringen driver skikkelig -interessert i å utvikle, skape, solide og trygge arbeidsplasser | <u>Ansatte</u> -opprettelse av lover og regler -godt omdømme -trygge, solide arbeidsplasser -interessant og spennende arbeidsplass |
| <u>Media</u> -negativ interesse -lite faktabasert -"sparker bare" | <u>FoU</u> -næringen driver bærekraftig |
| <u>NGO</u> -god dyrevelferd -overholdelse av miljøkrav -holder næringen "våken" | <u>Marked</u> -konkurransedyktige proteiner -kvalitet -sporbarhet -pris -helse- miljø profil |
| <u>Opinion</u> -sunne, billige produkter -sysselsettingen kommer kommunene til gode -bedriftene driver miljømessig forsvarlig | <u>Leverandører</u> -økonomi |

Tabell 5.3 Interessentenes interesser

Kilde: Tilpasset etter Freeman (1984)

I følge Freeman er det nyttig for organisasjoner å utarbeide en analyse av rollesett for noen av sine mest betydningsfulle interesser. Eller som han beskriver det: "det rollesett et individ eller en gruppe måtte spille i kraft av å være en interessent i en organisasjon". Det å ha inngående kjennskap til sine interesser, deres interesse i virksomheten og ha en mening om hvilke roller de ulike interessentene kan inneha, er i følge Freeman nødvendig kunnskap når arbeidet med strategi skal startes opp. Virksomheter som kjenner sine interesser vil ha et

bedre grunnlag å fatte beslutninger på, når arbeidet med de strategiske prosessene skal iverksettes. Vi har, ut fra vår spørsmålsstilling, forsøkt å avdekke hvorvidt informantene er i stand til å definere samtidige rollesett for sine interesser.

Når vi ber våre informanter svare på spørsmålet om interesser i deres organisasjon har flere samtidige interessentroller, er det flere likelydende svar som går igjen og da særlig i forhold til kategorien forvaltningen. Seks av åtte informanter beskriver forholdet til forvaltningen som uforutsigbart, fordi de opplever at forvaltningen har mange ulike og samtidige rollesett.

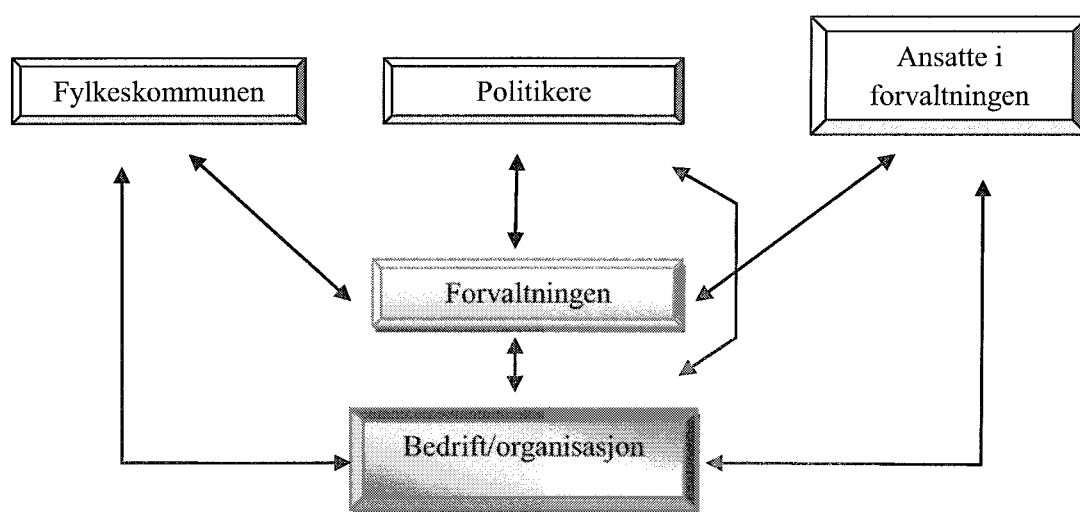
Mange eksempler på at personer i forvaltningen oppleves å inneha en ukjent agenda, beskrives. Næringen gir uttrykk for stor grad av personavhengighet i forhold til forvaltningen. Uttalelser som "Når person NN slutter, blir det vanskelig", at man ikke har arenaer å treffes på og at politikerne både lokalt og sentralt ikke har tid til å sette seg inn i deres problemstillinger, uttrykker noe av dette. Videre uttaler en annen av våre informanter:

"Havbruksnæringen er blitt for kompleks og vanskelig. Da er det lettere å sette seg inn i eldre - og skolepolitikk". Seks av åtte informanter, store som små, oppgir at de opplever forskjellsbehandling fra kommune til kommune, og at avgjørelser både på lokalt og fylkeskommunalt nivå, tas uten god nok kunnskapsmessig forankring. Det understrekes også fra våre informanters side at kriterier for bærekraft og effekt mål ikke er fastsatt presist nok, og at dette gir uavklarte, og i noen tilfeller ulike rammevilkår for den enkelte aktør.

Videre beskriver to av våre informanter at de opplever at interessenten rammesettere på den ene siden ønsker arbeidsplasser og aktivitet ute i distriktene, men på den annen side er opptatt av å begrense veksten og aktiviteten, noe som blir en hårfin balansegang. Interessentgruppen eiere blir også beskrevet av to informanter som en interessent med flere samtidige rollesett, både i forhold til lønnsomhet og i forhold til verdiskapning og sysselsetting. NGO'er blir beskrevet av to informanter som en interessent med flere samtidige roller; både i forhold til miljøvern, men også i forhold til NGO'er som interesseorganisasjoner som trenger finansiering for å kunne drive.

Våre funn viser at seks av åtte informanter beskriver forvaltningen som en interessent med altfor mange og uavklarte roller. En av våre informanter beskriver det han opplever som en sammenblanding av profesjonelle og private roller i forhold til forvaltningen, på denne måten: "Har du for eksempel valgt ett yrke innenfor forvaltningen, så er det klart at det er fordi du har spesifikke interesser, og da kan det hende at man legger til grunn en del private tanker og ønsker i det man skal ivareta i forhold til regelverket". En analyse av rollesett for

interessenten forvaltningen ville avdekket noen av forvaltningens mange roller, hvilke roller ansatte i forvaltningen kan bekle, og hvordan møte disse på en god og konstruktiv måte, jamfør figur 5.4. Forvaltningen som interessentgruppe rommer mange utøvende organ, blant annet Mattilsynet, Fylkeskommuner, kommuner og sentrale og lokale politikere. I det virkelige liv, når virksomheter gjør denne analysen bør de gå enda dypere inn i hver enkel interessentgruppe og spesifisere ned til identifiserbart nivå. Ved å avdekke rollesettet til en spesifikk interessent eller interessentgruppe kan næringen avklare om der er motstridende forventninger til organisasjonens virksomhet. Mange av våre informanternes reaksjoner på forvaltningens utøvelse, kan tyde på at det finnes en ubalanse eller sågar et misforhold i noen av disse rollene som forvaltningen bekler. Dette blir langt på vei bekreftet av rapporten som Riksrevisjonen la fram i januar 2012 vedrørende Mattilsynets distrikts – og regionkontors handtering av like saker med ulikt utkomme. Riksrevisjonen konkluderer med at Mattilsynet ikke er enhetlig i møte med brukerne²³. Dette stemmer godt overens med næringens egne beskrivelser. Det er lite heldig at et utøvende organ opplever på denne måten og dette kan være med på å undergrave tilliten til forvaltningen.



Figur 5.4 Rollesett for interessenter
Kilde: Tilpasset etter Freeman (1984)

Seks av åtte informanter har vært i stand til å beskrive samtidige rollesett for en interessent, nemlig forvaltningen. To informanter beskriver i tillegg samtidige rollesett for rammesettere og eiere, mens to andre informanter beskriver samtidige rollesett for NGO'er. Vi mener at

²³ <http://www.riksrevisjonen.no/Rapporter/Sider/Mattilsynet.aspx>

svarene fra våre informanter viser at man i liten grad evner å definere samtidige rollesett, men at det kan synes som om det oppleves vanskelig for næringen å ta tak i. Uttalelser som ” Det vil alltid være en kombinasjon av egeninteresse og samfunnsinteresse i det man foretar seg” belyser noe av det. Motstridende forventninger til en organisasjons virksomhet kan være resultatet av et rollesett for en spesifikk interessent. Sett i forhold til informantenes anerkjennelse av det vide interessentbegrep i begynnelsen av undersøkelsen og ut fra det, deres potensiale, evner et fåtall av informantene i noen grad å definere samtidige rollesett for noen av sine interessenter. Kun en av våre informanter gir en utdypende beskrivelse av forvaltningen og samtidige rollesett, og skisserer at forvaltningen bruker ulike fagmiljø som rådgivere, noe som i sin tur igjen påvirker regeldannelsen.

Som vi har redegjort for tidligere, har kun to av åtte informanter innledningsvis definert media som en viktig interessent. De som har definert media som en viktig interessent, definerer ikke noen samtidige rollesett for interessenten. Det gjør for øvrig ikke noen av de andre informantene heller. Men, samtlige av våre informanter oppgir at de er i en spesiell situasjon i forhold til media. Mediehandteringen er satt bort til bransje-organisasjoner og næringen holder en lav profil overfor media. Det kan synes som om at våre informanter ikke har et avklart forhold til interessenten media. En analyse av rollesett for interessenten media, ville gjort at virksomhetene hadde sett mye klarere hvilke roller media innehar, og ved å kjenne til dem, ville virksomhetene være i stand til å utforme en strategi for å møte media i disse ulike rollene. I stedet har man satt bort utfordringene til bransje-organisasjoner som har fått i oppdrag å fronte næringen. En næring som innad er enige om at de ikke kan tale med en stemme. Figur 5.4 viser samtidige rollesett for interessenten forvaltningen.

Dersom virksomheter ikke har definert og spesifisert sine interessenter på et hensiktsmessig nivå så langt i kartleggingen, vil det kunne by på problemer å gjennomføre øvelsen ovenfor, noe som igjen vil kunne påvirke arbeidet med de strategiske prosessene og beslutningene som virksomhetene bør foreta.

Freeman mener at samhandling mellom ulike interessentgrupper eller relasjoner mellom organisasjoner av betydning for en virksomhet, er viktig å ha kjennskap til. Som vi har vært inne på tidligere (se kapittel 2.4.1) er nettverk av interessentgrupper lett å etablere og ved hjelp av digitale medier opprettes slike nettverk raskt i dag, det være seg enten for å støtte eller for å motarbeide virksomheter i sin måloppnåelse. Vi har også under dette spørsmålet først og

fremst jaktet på om informantene er kjent med og har gjennomført øvelsen; om de er i stand til å gi en beskrivelse av potensielle og eller reelle nettverk for sine interesser.

Gjennomgangen av svarene fra våre informanter tyder på at potensielle og eller reelle nettverk/allianser er noe mange ikke har noe forhold til. Uttalelser som "Alle er i kontakt med alle", viser noe av det. Besvarelsen er forholdsvis tynn, da ingen av informantene beskriver potensielle nettverk, mens en informant beskriver et reelt nettverk hvor forvaltningen inngår, et "formalisert nettverk" som informanten kaller det. En annen beskriver et reelt nettverk bestående av bransjeorganisasjonen, FoU og myndigheter. Informantene oppleves lite spesifikke i sin beskrivelse av nettverk. I den grad man er spesifikk beskriver informantene at de opplever at der eksisterer et nettverk/allianse mellom media, NGO'er og opinionen, uten å gå i dybden på det.

Ved å foreta en analyse av nettverket mellom media, NGO'ene og opinionen vil lakseoppdrettsnæringen være i stand til å avklare en rekke forhold. Hvem trekker opp hvem? Hvor kommer informasjonen som brukes fra? Kan vi imøtegå kritikerne på noen måter? Vi mener, som Freeman, at ved å forstå nettverket som disse interessentene er en del av, vil næringen kunne bruke disse opplysningene i sitt arbeid med å utforme en strategi for å imøtegå disse. Når vi så vet hvilken makt slike nettverk kan utøve, stiller vi oss undrende til at næringen tar så lett på disse litt brysomme interessentene. Informanter beskriver overfor oss nettverk som "ligger utenfor vår rekkevidde" og det kan synes som om det er en form for resignasjon å spore hos informantene på dette punktet. Vi finner at informantene i liten grad evner å definere noen reelle nettverk, noe som kanskje kan skyldes at næringen har en kultur for å opptre i et konglomerat av private og eller uformelle nettverk. Jamfør næringens bekymring over at "når person NN slutter, blir det vanskelig". Ei heller finner vi at våre informanter evner å definere potensielle nettverk. Hvor bevisst våre informanter er sine interesser kan man spørre seg om. Det kan synes som om man ikke forstår eller ikke ser viktigheten av inngående kunnskap og kompetanse om de potensielle og reelle nettverk som interessentene er en del av. Vi opplever lakseoppdrettsnæringen som smal og lite øvet i disse øvelsene som vi så langt har gjennomgått. Dette vil, etter vår mening kunne gå utover det fremtidige arbeidet med å utforme strategi.

Freeman peker på at begrepet interesse kan ha flere dimensjoner (1984:59). Begrepet interesse bør ifølge Freeman være gjenstand for ytterligere avklaring da begrepet kan sies å være flerdimensjonalt, og ikke nødvendigvis bare målbart i kroner og ører. Vi trekker her Mitchell,

Agle og Woods (1997) Rammeverk for identifisering av interessenter, som vi redegjorde for i kapittel 2.4.1, inn i analysen.

Mitchell et al. (1997) mener interessenter bør benevnes og håndteres etter deres makt i forhold til virksomheten, deres legitimitet i samfunnet og deres betydning for organisasjonens evne til å realiseres egne mål. Som vi diskuterer i kapittel 2.4.1 velger vi å trekke inn makt -, legitimitets- og påtrykksdimensjonen, jamfør figur 2.5 Rammeverk for identifisering av interessenter i stedet for Freemans modeller. Dette fordi vi mener Mitchell et al. på en mer dekkende måte beskriver interessenters påvirkning på virksomheter, enn Freemans teori på dette punktet. Hensikten med modellen er å vise hvordan virksomheter vil kunne være i stand til å foreta en rangering og gi prioritet til sine interessenter. Vi ser konkret etter hvordan våre informanter beskriver sine interessenter, og hvilke egenskaper de tillegger den enkelte interessent. Ut fra dette vil vi være i stand til å lage en oppsummering for identifisering av interessenter, og dermed også på vegne av næringen, foreta en prioritering av våre informanters interessenter.

Vi har stilt våre informanter tre konkrete spørsmål, som omhandler henholdsvis interessentenes makt, legitimitet og påtrykk. Formålet er å få våre informanter til å beskrive sine interessenter ut ifra viktigheten i forhold til makt -, legitimitets – og påtrykksdimensjonen. Vi har så satt svarene inn i tabell 5.5, Oppsummering for identifisering av interessenter, og på den måten plassert de enkelte interessenter i underkategorier. Alle interessentene kan ikke ha samme prioritet, og virksomheter er nødt til, blant annet på grunn av ressursbruken, å prioritere sine interessenter. Som det vil fremkomme i tabell 5.5, vil det også for lakseoppdrettsnæringen være interessenter som de i første omgang bør rette større fokus mot enn andre. Våre funn vil bli kommentert for hver av de tre dimensjonene, mens analysen vil bli gjort samlet sett for hver interessent og kommentert i forhold til tabell 5.5.

Vi tar først for oss spørsmålet om hvilken makt/innflytelse de enkelte interessentene har. Her er det spesielt en interessent som nevnes av alle våre informanter; forvaltningen.

”Forvaltningen har stor påvirkning”, sier alle våre informanter, og legger til: ”De har stor påvirkning i den forstand at de kan trenere avgjørelser. Noe som igjen påvirker vår evne og vilje til å investere i næringen”. Videre skisserer våre informanter at eiere, opinion, kunder og marked har makt/innflytelse på virksomhetene. Også interessenten rammesettere blir nevnt som en interessent med makt. Verdt å merke seg her er at kun tre av åtte informanter mener at

rammesettere har makt. Rammesettere blir derfor splittet i tabell 5.5 som en konsekvens av dette.

Media blir nevnt av flertallet av våre informanter som en interessent med stor makt/innflytelse. Det interessante her er at media ikke er nevnt (kun to av åtte informanter nevner media som en viktig interessent) blant de fem viktigste interessentene tidligere i oppgavens del 1. Resultatene tyder på at det er en klar sammenheng mellom de som oppgir at media har makt og de som oppgir at opinionen har makt, altså at det beskrives et kausalt forhold mellom medias handtering av næringen og opinionens makt. De fleste av våre informanter oppgir at de ikke har ressurser til å takle media. Flere av våre informanter har uttalt at: "Det koster for mye å takle media", og at "bransjeorganisasjonene er de som tar seg av media".

I forhold til spørsmålet om legitimitet skildrer alle informanter mangel på troverdighet i ett eller flere ledd innen kategoriene rammesettere, forvaltningen, NGO'er, media og opinionen. Interessenter som nevnes spesifikt i forbindelse med legitimitet er "ansatte", "FoU", "leverandører", "eiere" og "NGO'er" (den seriøse delen). Flere av våre informanter forteller om det de opplever som "[..] mangel på forståelse av næringen" fra interessentkategorien rammesettere. Av totalt åtte informanter beskriver fire at rammesettere ikke har legitimitet, det vil si at kun halvparten av våre informanter mener lovgivende organ (rammesettere) har troverdighet.

Interessentkategorien forvaltning scorer heller ikke høyt når det kommer til legitimitet hos våre informanter. Seks informanter gir eksplisitt uttrykk for at legitimitet er fraværende hos interessenten forvaltningen. Mange av informantene gir uttrykk for at det henger sammen med for mange og uavklarte roller i forvaltningen, noe vi har kommentert tidligere. Som en kommentar til Riksrevisjonens rapport (se ovenfor) uttaler Administrerende direktør i Fiskeri- og havbruksnæringens Landsforening Geir Andreassen "Likebehandling er et grunnleggende prinsipp i forhold til forvaltningen, og Riksrevisjonens rapport synes å være en alvorlig påpeking av at så ikke er tilfelle" (Andreassen, 2012). Også Administrerende direktør i Norske Sjømatbedrifters Landsforening, Håvard Jørgensen, er fornøyd med Riksrevisjonens søkelys på Mattilsynet. Han sier "Reportasjen stemmer godt overens med vår oppfatning. Det er viktig for sjømatnæringen at Riksrevisjonen setter søkelyset på likebehandling i Mattilsynet"(ibid).

Interessentkategorien NGO'er behandles spesielt av våre informanter. Samtlige informanter deler gruppen i to; seriøse og mindre seriøse aktører. Kommentarer som "Innenfor miljøbevegelsen spiller man på følelser når man snakker lakseoppdrett" er det flere av våre informanter som har uttalt. "Da er det lett å vinne sympati". Disse uttalelsene henspiller seg mot de av næringen opplevd som mindre seriøse aktører. Flere av våre informanter beskriver et godt og konstruktivt samarbeid med de av næringen opplevd som seriøse NGO'er.

Av våre informanter er det ingen som oppgir at media har legitimitet. "Media er bare interessert i negative oppslag om næringen. De positive historiene selger ikke" er kommentarer som vi har møtt fra våre informanter. Interessenten opinionen scorer også lavt på legitimitet hos våre informanter. Det er lite faktabasert kunnskap ute hos den enkelte (opinionen, vår anmerkning) hva angår lakseoppdrett, i følge våre informanter. Hva det skyldes kan man jo spekulere i, men det er klart at medias handtering av næringen påvirker opinionen. Dette gir i følge våre informanter ingen legitimitet i forhold til media og opinionen.

Den tredje og siste dimensjonen handler om påtrykk. Når den enkelte informant skal beskrive sine interesser, er det særlig ett forhold som går igjen, og det er kravet fra rammesettere og forvaltning. Over hele linjen er alle våre informanter klar på at krav fra rammesettere og forvaltning skal imøtekommes med en gang. "No pardon" som en av våre informanter uttrykker det. Men våre informanter savner også en tilsvarende svarfrist den andre veien. Informantene uttrykker seg ganske sterkt når de sier " [...] forvaltningen trenerer saker" og henviser til utrolig lang behandlingstid og svarfrist fra forvaltningen til næringen. Opinionen nevnes også i forhold til dimensjonen påtrykk, og flertallet av våre informanter tilkjenner at de opplever et stort påtrykk fra opinionen, da hovedsakelig via media.

I tabell 5.5 Oppsummering for identifikasjon av interesser har vi rangert og prioritert våre informanters interesser ut fra informantenes beskrivelser av sine interesser, i forhold til egenskapene makt, legitimitet og påtrykk.

| | Interessent kategori | Prioritet | Egenskaper | Underkategori |
|----------------------|---|-----------|--------------------------|--------------------------|
| En av tre egenskaper | Marked | Lav | Makt | Sovende interessent |
| | Ansatte, leverandør, FoU | Lav | Legitimitet | Aktiv interessent |
| | NGO (mindre seriøse) | Lav | Påtrykk | Krevende interessent |
| To av tre egenskaper | Eiere | Middels | Makt/legitimitet | Dominerende interessent |
| | Rammesettere, forvaltning, media, opinion, kunder | Middels | Makt/påtrykk | Farlige interessenter |
| | NGO (seriøse) | Middels | Legitimitet/påtrykk | Avhengig interessent |
| Alle tre egenskapene | Rammesettere | Høy | Makt/legitimitet/påtrykk | Definitive interessenter |

Tabell 5.5 Oppsummering for identifikasjon av interessenter

Kilde: Tilpasset etter Mitchell, Agle og Wood (1997)

Vi kommenterer først interessenter med en av tre egenskaper. Her bør ledelsen først og fremst legge merke til interessenter som har makt, da de ved å erverve en egenskap til kan fremstå som dominerende eller farlige interessenter.

Vi ser av tabell 5.5 at marked er beskrevet av våre informanter som en interessent med makt. Mitchell, Agle og Wood (1997) uttaler at interessenter som er i besittelse av makt, såkalte sovende interessenter, bør ledelsen være på vakt ovenfor, fordi denne interessenten kan erverve en annen egenskap, og med det framstå som en enten dominerende eller farlig interessent (Mitchell et al., 1997).

Ansatte, leverandører og FoU kommer inn under begrepet aktive interessenter ut ifra våre informanters beskrivelser. Dette er interessenter som kun har legitimitet, og det vil således være interessenter som ledelsen ikke nødvendigvis trenger å ha noe aktivt forhold til, da de aktive interessentene ikke utøver noe form for press på ledelsen i virksomheten.

Krevende interessenter, interessenter med kun påtrykk, er gjennom våre informanters beskrivelser, hovedsakelig definert som en del av NGO'ene. Samtlige av våre informanter deler NGO'ene inn i en seriøs og en mindre seriøs del. De krevende interessentene er her definert som den mindre seriøse delen av NGO'ene. Disse interessentene kan oppfattes som kjedsommelig og brysomme; interessenter som beslaglegger din tid, men oppleves ikke som

farlige. Ifølge Mitchell et al. (1997) fordres det ikke av ledelsen noe spesielt fokus på denne typen interessenter.

For interessenter som er i besittelse av to egenskaper, kreves det mer av virksomhetenes ledere i forhold til oppmerksomhet og handling enn overfor interessentene med bare en egenskap.

Dominerende interessenter er interessenter med makt og legitimitet, og ut ifra beskrivelser gitt av våre informanter har vi plassert interessentgruppen eiere i denne underkategorien. Som teorien sier, så er dette interessenter som har noen formelle mekanismer på plass, og som erkjenner betydningen av forholdet deres til virksomhetene. Dette er interessenter som ledelsen bør rette sin oppmerksomhet mot (ibid).

Farlige interessenter, er interessenter med makt og påtrykk. Våre informanters beskrivelser har ført til at vi har plassert rammesettere, forvaltning, media og opinion som farlige interessenter. Ved å unnlate å identifisere disse interessentene vil resultatet kunne bli tapte muligheter i forhold til risikovurdering og et svekket beredskapsnivå. Deres handlinger kan være, ikke bare utenfor grensene til troverdighet, men også farlige, både for forholdet mellom interessenter og ledelse, og enkeltpersoner og andre enheter som er involvert (ibid).

Avhengige interessenter er i besittelse av legitimitet og påtrykk, og som navnet tilsier, er dette interessenter som er avhengige av makt for å få gjennomført sine krav mot virksomheten. Våre informanters beskrivelser gjør at vi plasserer den seriøse delen av NGO'er som avhengig interessent. Disse interessentene bør virksomhetene holde et øye med før de skaffer seg den nødvendige makten.

De interessenter som er i besittelse av alle tre egenskapene, makt, legitimitet og påtrykk, kalles for definitive interessenter. Ledelsen bør ha et klart og umiddelbart mandat for å ivareta disse interessentene, og gi øverste prioritet til disse interessentenes krav. Vi har på bakgrunn av at tre av våre informanter tilskriver rammesettere makt, valgt å plassere rammesettere både som farlige og som definitive interessenter.

Oppsummert for makt -, legitimitets – og påtrykksdimensjonen kan det synes som om at lakseoppdrettsnæringen sliter med å avklare hvilke interessenter som er viktige. Rammesetter og forvaltning er beskrevet som viktige av næringen. Det synes som om det er disse næringen i hovedsak retter fokuset mot. Når man da vet hvordan næringen sliter med å bli tatt på alvor

som matprodusent og samfunnsøkonomisk bidragsyter, skulle man kanskje forvente at næringen innså at fokuset må rettes også mot andre interessenter.

Oppsummert for oppgavens del 1, har formålet med denne kartleggingen av interessenter vært å få svar på hvem våre informanter definerer som sine interessenter, hvor godt de kjenner til sine interessenter og deres omgivelser, og hvordan våre informanter beskriver sine interessenter i forhold til makt -, legitimitets – og påtrykksdimensjonen.

Flertallet av våre informanter slutter seg til definisjonen av interessentbegrepet presentert innledningsvis i undersøkelsen. Seks av åtte informanter tilkjenner et bredt syn på interessentbegrepet, noe som viser at potensialet for gjennomføring av interessentanalyse for lakseoppdrettsnæringen vil være til stede. Imidlertid kan det synes som om det opprinnelige interessentperspektivet i løpet av undersøkelsen i liten grad følges opp. Et uttrykt bredt teoretisk perspektiv viser seg i praksis å være ganske så smalt.

Vi har avdekket at det ikke er stor variasjon i kategorier grupper av interessenter definert av våre informanter. En viss variasjon i spesifiseringen av interessenter finnes, men det henger sammen med ulikt ståsted og perspektiv som vi har vært inne på. I forhold til Freemans teori kan det allerede på dette stadiet i analysen, dersom øvelsene ovenfor er gjort overfladisk, oppstå problemer med tanke på de strategiske prosesser og beslutninger som skal tas senere. Øvelsene beskrevet i undersøkelsens del 1, danner grunnlaget for videre kartlegging, og er disse mangelfullt utført, vil det forplante seg videre i analysen. Det kan ut fra vår gjennomgang synes som om denne type kartlegging er lite kjent blant våre informanter.

Videre avdekker vi at interessentenes interesser defineres forholdsvis likt av alle våre informanter. Freemans teori beskriver likevel en fare for å tro at interessenter er noe statisk, og at interessentenes interesse er noe som ikke endres over tid. Vi retter søkelyset mot interessenten media, mest fordi flertallet av våre informanter mener interessenten har negative interesser i næringen, og det kan synes som om næringen har ”låst” seg i det synet på interessenten. Kun et fåtall av våre informanter oppgir at media er en viktig interessent, og samtidig bekrefter sju av åtte informanter at media har stor makt. Dette er også en øvelse i prosessen kartlegging av interessenter, som det kan synes som om våre informanter ikke har erfaring i.

Videre i denne kartleggingen omhandles interessentene og interessentenes omgivelser, og vi spør våre informanter om å definere samtidige rollesett og potensielle og reelle nettverk for

sine interesser. I følge Freeman er det viktig å ha kunnskap og kjennskap til interessentene og deres omgivelser med tanke på eventuell motarbeidelse eller støtte i oppnåelsen av virksomhetens målsettinger. Informantene evner til en viss grad å definere samtidige rollesett for et fåtall av sine interesser. Interessentgruppen forvaltingen trekkes fram av alle våre informanter. Når vi ber informantene beskrive potensielle nettverk for sine interesser, er besvarelsene tynne. To av informantene beskriver to reelle nettverk for hver sin interessent. Vi konkluderer med at informantene i liten grad evner å være eksplisitt i forhold til interessentene og deres omgivelser.

Det siste området vi ønsket å se nærmere på var hvordan våre informanter beskriver, og hvilke egenskaper de tillegger sine interesser i forhold til makt-, legitimitets – og påtrykksdimensjonen. På bakgrunn av dette har vi satt opp tabell 5.5, Oppsummering for identifikasjon av interesser, som rangerer og prioriterer informantenes interesser. Samtidig forklares det hva ledelsen i virksomhetene bør være oppmerksomme på i forhold til de ulike underkategoriene. Som teorien beskriver, bør interesser som er i besittelse av egenskapen makt, følges nøye med, uavhengig av om de er i besittelse av en eller to egenskaper. Interessenten media, som vi har omtalt tidligere, er for eksempel i besittelse av to egenskaper; makt og påtrykk. Dersom media skulle erverve seg legitimitet i en sak, vil de komme inn under kategorien definitive interesser, og dette er som sagt interesser som ledelsen absolutt må ta på alvor. Den samme utfordringen står lakseoppdrettsnæringen ovenfor i forhold til opinionen. I det opinionen oppnår legitimitet i en sak, er de en interessent som ledelsen i virksomhetene må reagere umiddelbart i forhold til.

I den tradisjonelle strategitilnærmingen er utforming av visjon, forretningsidé og mål den første fasen man går inn i. Virksomhetene må kontinuerlig utfordre den kunnskapen de besitter om markedet, kundene og konkurrentene. Til det trengs det en strategi for å kunne svare på spørsmålet *Hvem er de grupper eller individ som kan påvirke eller bli påvirket av virksomhetens måloppnåelse?* For å kunne svare på spørsmålet må organisasjonen og dens ledere og de ansatte kjenne til og kunne definere sine viktigste interesser og deres interesse i deres bedrift. Selv om vi ikke har bedt våre informanter spesifikt om spesifisering av deres interesser, stiller vi spørsmålet om ikke næringen er altfor generell i sin beskrivelse av sine interesser, og om begrepsbruken er på et hensiktsmessig nivå. Hver virksomhet bør definere sin spesifikke strategi overfor den enkelte interessent og på den måten øke sin egen bevissthet om den enkelte interessent og hvordan interessenthandteringen best kan ivaretas og

utvikles. Vi gjentar at vi mener det er viktig at modeller og øvelser i Freemans teori gjennomføres for å sikre ivaretagelse av helheten i hans teori. Lakseoppdrettsnæringen vil kunne få problemer med å se sammenhengen mellom virksomhetens forståelse av sitt eget interessentkart og de prosedyrer virksomheten vil benytte for å samhandle med sine interessenter dersom disse øvelsene ikke er gjort.

At lakseoppdrettsnæringen retter fokus mot interessentgruppene rammesettere og forvaltningen, er ganske åpenbart all den tid etterlevelse av lover og regler er strengt prioritert av næringen selv. Men at næringen samtidig ikke evner å se at der finnes andre interessenter som de absolutt bør rette mer fokus mot, det stiller vi oss undrende til. Dette vil, etter vår mening, føre til svakheter i det videre arbeidet med de strategiske prosessene og videre til samhandlingen, som i sin tur igjen vil kunne påvirke virksomhetens omdømme og utøvelse av samfunnsansvar.

5.2 Prosessnivå – interessenttilnærming på veien fra strategisk intensjon til spesifikke strategiske program for ivaretagelse av interessenter

Formålet med undersøkelsens del 2 Strategi, er å avdekke hvorvidt der foreligger noen form for interessenttilnærming i noen av de prosesser og verktøy som benyttes for å utøve ledelse på et strategisk nivå i lakseoppdrettsnæringen i dag. Begrepet *strategi* er i denne sammenheng valgt som strukturerende begrep for de som ikke er kjent med Freemans begrep, herunder *prosessnivå*.

Vi har tidligere slått fast at det må foreligge et minimum av strategiprosesser i organisasjonen dersom Freemans interessenteori skal kunne benyttes. Der må foreligge prosesser som setter organisasjonen i stand til å svare på spørsmålene *Hvem er vi? Hvor skal vi? Hvordan komme dit?* I tillegg må organisasjonen ha strukturer og prosesser for implementering, evaluering og kontroll. Selv om Freemans teori er basert på en interessenttilnærming i det foreliggende strategiarbeidet i virksomheten, vil denne tilnærmingen etter vår mening ikke kunne gi tilfredsstillende resultater, dersom ikke helheten i teorien ivaretas i tilstrekkelig grad. Som Freeman selv uttrykker det, er det ikke noe mål i seg selv å benytte alle modeller, øvelser eller prosesser i den form og rekkefølge de er beskrevet i, i *Strategic Management – A Stakeholder Approach*. Etter vår mening er det imidlertid, ut fra en jamføring av strategisk modell med Freemans teori i kapittel 2.1, viktig at prosesser og øvelser i Freemans teori gjennomføres i alle modellens bestanddeler.

En virksomhets evne til å oppnå tilfredsstillende tilpasning med sine omgivelser gjennom interessenttilnærming til strategisk ledelse henger nødvendigvis sammen med virksomhetens generelle strategiske kompetanse. Man kan altså ikke undersøke det ene uten å gå veien om det andre. Oppgavens omfang tillater imidlertid ikke noen fullstendig gjennomgang av foreliggende strategiske prosesser i de virksomheter vi har fått tilgang til gjennom samtaler med øverste ledelse. Strategiske prosesser og teknikker kan også være vanskelig å skille fra den interne diskursen som finner sted i den enkelte virksomhet. Denne diskursen vil alltid inneholde elementer som ikke ønskes gjort kjent utenfor organisasjonen. Som utenforstående har det vært viktig for oss å være ydmyk i forhold til dette både i valg av problemstillinger i utarbeidelsen av intervjuguiden (bredde), og i fokusering av valgte problemstillinger i selve intervjuet (dybde).

Vi har i hovedsak valgt å strukturere undersøkelsen av prosessnivå rundt en av Freemans foreslåtte prosesser for å formulere overordnet strategi. Prosessen er framstilt i form av modellen gjengitt i figur 2.8 Strategisk intensjon, og består av interessentanalyse²⁴, verdianalyse og samfunnsanalyse. Som beskrevet er modellens hovedformål å hjelpe virksomheter til å forstå den kontekst de befinner seg i, og hvordan denne konteksten kan relateres til de øvrige individuelt betingede faktorene som legges til grunn når retning skal settes.

Begrepet *strategisk intensjon* forstår vi jamfør kapittel 2.5 som et samlebegrep for organisasjonens visjon, forretningsidé og mål. Til sammen skal dette gi en nøyaktig beskrivelse av hvilken retning en organisasjon må velge for å kunne overleve. Utkommet av prosesser gjengitt i figur 2.8 Strategisk intensjon vil være en slik beskrivelse, da på overordnet nivå. Strategisk intensjon på overordnet nivå danner så grunnlaget for mer operasjonelle mål på lavere strategisk nivå. Intervjuguiden legger til grunn at informantene ut fra egne forutsetninger har anledning til å forholde seg fleksibel til spørsmålsstillingene både med tanke på perspektiv og fokus. Intervjuguiden del 2 dekker således Freemans prosessnivå, ut fra den enkelte informants ståsted, og strekker seg fra strategisk intensjon til spesifikke strategiske program for ivaretagelse av interessenter.

²⁴ Interessentanalysen er her identisk med de analyser beskrevet under gjennomgangen av undersøkelsens del 1. «Kartlegging av interessenter» - Rasjonelt nivå.

I det følgende skal vi avdekke hvorvidt der finnes kjennetegn på interessenttilnærming i den enkelte virksomhets strategiske arbeid fra strategiske intensjon til valg av strategi. Visjon og overordnet målsetting med tanke på ivaretagelse av interessenter beskriver i undersøkelsen prosesser innenfor begrepet strategisk intensjon. Verdianalyse, samfunnsanalyse og interessentanalyse beskriver prosesser som danner grunnlaget for strategisk intensjon, mens spesifikke strategiske program for ivaretagelse av interessenter beskriver til slutt prosesser i overgangen mellom overordnet målsetting - og mer operasjonelle målsettinger for ivaretagelse av interessenter. Interessentanalysen er identisk med undersøkelsens del 1, rasjonelt nivå.

5.2.1 Visjon

Begrepet *visjon* spiller i denne oppgaven ulike roller ut fra hvilket teoretiske ståsted man velger. I forhold til en virksomhets omdømme, har vi tidligere slått fast at dette blant annet påvirkes av hvem vi er og hva vi står for, altså vår identitet. Alle ansatte er med på å forme virksomhetens omdømme, så det er derfor viktig at alle ansatte forstår virksomhetens identitet og verdier. Innenfor den klassiske strategiformuleringsprosessen fig. 2.1 er visjon blant annet beskrevet som en bestanddel i en virksomhets strategiske intensjon, og representerer her en overordnet formulering av organisasjonens virksomhet som skal være retningsgivende for framtidige strategier. I Freemans interessentledelsesteori kan visjon også oppfattes som del av besvarelsen av spørsmålene *Hvem er vi?* og *Hva står vi for?* Men her er formålet med øvelsen det sentrale, ikke selve uttalelsen – nemlig handlingsorienteringen. Visjon er del av det viktige grunnlaget for framtidige transaksjoner med organisasjonens interessenter, i den hensikt å oppnå ro til å drive kjernevirksomhet i stedet for brannslukking.

Som innfallsvinkel til overgangen mellom undersøkelsens del 1 Kartlegging av interessenter og undersøkelsens del 2 Strategi, valgte vi å ta utgangspunkt i begrepet visjon, da vi antok dette ville være et mer tilgjengelig utgangspunkt for dialog, enn begrepet *strategisk intensjon*. Selv om det ikke er gitt at alle virksomheter har en definert visjon, ville uansett denne innfallsvinkelen være en mulighet for informantene til å beskrive leders syn på organisasjonens fremtidige utvikling. Det ble i intervjuguiden ikke formulert konkrete spørsmål knyttet til visjon, da vi ønsket en så fri dialog som mulig rundt de underliggende spørsmålene *Hvem er vi?* og *Hva står vi for?*

Av virksomhetene representert i vår undersøkelse foreligger det for seks av åtte en klart definert visjon. For de to organisasjonene hvor det ikke foreligger noen definert visjon, er av

oss definert som små virksomheter. Selv om der ikke foreligger noe formelt nedfelt statement, gir informantene en beskrivelse som må regnes som deres personlige oppfatning av et ønsket framtidsbilde for virksomheten. Den ene informantene sier det slik:” Vi ønsker å levere gode produkter produsert riktig i forhold til dyrevelferd og miljøvern, og ha en positiv holdning blant ansatte og opinionen rundt oss”. Den andre informanten som ikke har noen klart definert visjon nedfelt sier det slik:” Vi har som mål å styrke og beholde de arbeidsplassene vi har, utvikle videre vekst, i form av verdiskapning, arbeidsplasser... Altså bidra i lokalsamfunnet, ha en lokal tilknytning”.

For de virksomheter hvor der foreligger en visjon beskrives prosesser tilknyttet utarbeidelse av denne. Selv om der foreligger stor variasjon i informantenes framstilling av implementering og kommunikasjon, gir imidlertid alle informantene uttrykk for at de er trygge på at deres medarbeidere er kjent med virksomhetens visjon. Ingen av informantene beskriver noen satsing i forhold til ekstern publisering av virksomhetens visjon. Tre av virksomhetene har bekjentgjort sin visjon via internett. For kun en av disse framstår visjonen som helintegret og lett tilgjengelig for utenforstående.

Ut fra dette slår vi fast at der for de fleste virksomheter i lakseoppdrettsnæringen foreligger en visjon og prosesser for utarbeidelse og implementering av denne. Virksomhetenes visjon inngår i svært liten grad i noen form for ekstern kommunikasjon hva angår virksomhetenes identitet. Der foreligger ingen beskrivelser av noen bevisst satsing på dette for framtiden heller. Organisasjonens visjon kan av utenforstående oppsøkes for tre av virksomhetene. For kun en av disse virksomhetene framstår visjon som en tilgjengelig og helhetlig del av virksomhetens kommunikasjon med omverdenen. Der foreligger med andre ord liten grad av ekstern orientering på dette området i lakseoppdrettsnæringen.

5.2.2 Verdianalyse

Hensikten med verdianalysen er ikke å oppnå en ensretting av verdier og tankesett mellom organisasjonen og dens medlemmer, og organisasjonen og dens interessenter. Verdianalysen skal sette ledere i stand til å avdekke eventuell verdimeessig dissonans mellom organisasjonen og dens medlemmer, mellom interessentgrupper og deres medlemmer, samt mellom organisasjonen og dens interessentgrupper, som kan påvirke virksomhetens utkomme i transaksjoner med interessenter. En mulig måte å gjennomføre en analyse av en virksomhets verdier på, er gjennom verdianalyseprosessen framstilt i figur 2.9. Vi valgte med noen unntak å strukturere vår verdianalyse rundt denne. Som vi ser av figuren legger den først opp til en

analyse av leders verdier, både internaliserte og instrumentelle. Ut fra begrensende rammer for vår undersøkelse, blant annet tidsfaktor og manglende mulighet for innsyn og opparbeidelse av tillitsforhold til intervjuobjekt, fant vi det ikke hensiktsmessig å gjennomføre denne delen av undersøkelsen. Gitt de forutsetninger vi i intervjusituasjonen sto overfor vurderte vi risikoen for å krenke informantenes personlige integritet som for stor. Vi valgte i stedet på slutten av sekvensen med verdianalyse i intervjuet for hver av informantene å legge inn følgende spørsmål, som ikke på forhånd var gjort kjent via intervjuguiden: *Er det etter din mening samsvar mellom leders verdier og organisasjonens verdier?* og *Er det for deg viktig at det er samsvar mellom leders og organisasjons verdier?* Begrensende faktorer nevnt som begrunnelse for avvik fra modellen med hensyn til analyse av leders verdier, vil også gjelde øvrige deler av verdianalysen. Dette vil i særlig grad gjelde avdekking av distinksjonen indre og instrumentelle verdier i modellens øvrige deler. Vi vil derfor i det følgende ikke være i stand til å gi noen fullstendig verdianalyse, men ut fra punkter i intervjuguiden, forsøke å avdekke kjennetegn på hvorvidt verdianalyse benyttes som en del av det strategiske arbeidet som gjennomføres i lakseoppdrettsnæringen, og om der finnes noen grad av interessenttilnærming i dette arbeidet.

Vi valgte heller ikke i denne delen av intervjuet å legge noen føringer på informantenes forståelse av begrepet *verdi*, men lot dem ut fra den konteksten de selv opplevde snakke fritt rundt emnet. I forhold til spørsmålet om hvilke grunnleggende verdier organisasjonen representerer, kan vi grovt dele svarene inn i tre hovedgrupper verdier: 1) verdiskapning og samfunnsbygging 2) ansvarlig adferd og HMS og 3) bærekraft og miljø. Uten unntak plasserte alle informantene sine bedrifters verdier innenfor to eller alle av kategoriene overfor. Verdiene framsto også uten unntak som normative, i den forstand at de beskriver en ønsket tilstand hvor forholdet mellom riktig og gal atferd er tydelig definert. Ingen av informantene drøftet imidlertid problemstillingene som ligger i spennet mellom hvordan vi er, hvordan vi ønsker å være og hvordan vi framstår for andre.

Ut fra gjennomgangen av informantenes besvarelser kan man fastslå at lederne i norsk lakseoppdrettsnæring i stor grad er i stand til å gi en verdibasert beskrivelse av sine respektive virksomheter. Verdiene framstilles uten unntak som normative, og sett i forhold til informantenes beskrivelser i tilknytning til verdianalysen, men også gjennomgående i undersøkelsens øvrige deler, er det nærliggende å se verdiene som oppgis for næringen i nær sammenheng med formelle krav og pålegg fra rammesettere og forvaltning.

Interessentanalysen i undersøkelsens del 1 viser da også at næringen oppfatter disse interessentene som viktige. Ut over rammesettere og forvaltning, finner vi liten grad av samsvar mellom interessentanalysen på rasjonelt nivå og verdianalysen på prosessnivå.

Videre ble problemstillingene som normalt ligger i spennet mellom hvordan vi er, hvordan vi ønsker å være og hvordan vi framstår for andre, ikke drøftet av noen av informantene. Dette kan etter vår oppfatning i all hovedsak forklares ut fra to forhold; stor grad av opplevd samsvar mellom faktisk adferd og ønsket adferd innenfor virksomhetenes verdier, samt en svak ekstern orientering i de strategiske prosessene på dette området. Det er ut fra helheten i informantenes besvarelser liten tvil om at ledere i norsk lakseoppdrettsnæring er opptatt av å drive sine respektive virksomheter på en skikkelig måte. Skikkelighet i alle ledd representerer ikke bare gode ønsker fra leders side, men framstilles tvert i mot som etablert i virksomhetens praksis. Som en av våre informanter uttrykker det: ”Vi fokuserer på det å være ambassadører for det vi holder på med i alle naturlige sammenhenger...”. Hva andre måtte mene synes ikke å være viktig. Om dette skyldes en generell svak ekstern orientering, eller om det er uttrykk for en defensiv holdning på grunn av mye negativt fokus er vanskelig å si.

På spørsmålet om der finnes prosesser i bedriften med tanke på utarbeidelse, implementering, kontroll og kommunikasjon i forhold til bedriftens verdier, deler vi innledningsvis informantenes svar i to kategorier; de som sier de har prosesser i forhold til spørsmålsstillingen, og de som sier de ikke har. Av våre åtte informanter hevder seks at de har prosesser, og to at de ikke har. Begge de som ikke har prosesser kommer inn under definisjonen små virksomheter. Begge informantene legger organisasjonens størrelse til grunn, når de på eget initiativ årsaksforklarer fraværet av prosesser. Få ansatte og at alle medlemmene av organisasjonen møtes jevnlig, reduserer behovet for prosesser. Tidsfaktoren legges også til grunn. Ifølge informantene stilles det like store krav til oppfølging av pålegg fra myndigheter i små virksomheter som i store virksomheter, samtidig vil skalaforskjellene på apparatet for å ivareta disse oppgavene være betydelige. De to av våre informanter som ikke har prosesser, sier det slik: ”Det har dessverre ikke blitt den prioriterte oppgaven...” og ”[..].. ingen lange veier å gå for å få dette ut i virksomheten...”

Blant de seks virksomhetene som hevdes å ha prosesser, plasseres verdidimensjonen som en integrert del av virksomhetens totale strategiarbeid. Felles for alle virksomhetene i denne kategorien er en sterk orientering i forhold til krav fra rammesettere og forvaltning. Strategiarbeidet beskrives som regelstyrt, med hovedfokus på utarbeidelse av prosedyrer og

kontrollsystemer. Dette samsvarer også i stor grad med hovedgrupper verdier som informantene oppga ovenfor. Fire av informantene gir få eller ingen ytterligere konkretisering av arbeidsmåter og prosesser, mens to av informantene, framhever arbeidet med verdier som et område av særlig betydning. Som en av dem uttaler det: "I vår organisasjon brukes verdiene aktivt for å jobbe med bedriftskulturen". Begge disse informantene konkretiserer også på eget initiativ arbeidsmåter og prosesser som kan sies å representere en helhetlig strategiprosess jamfør problemstilling gitt i intervjuguiden. Disse to informantene representerer henholdsvis en stor og en liten virksomhet. Det beskrives for øvrig ingen prosesser for ivaretagelse av ekstern kommunikasjon av virksomhetenes verdier for noen av informantene.

Når det gjelder nettopp prosesser for utarbeidelse, implementering, kontroll og kommunikasjon i forhold til virksomhetenes verdier kan det synes som om små virksomheter i mindre grad enn store virksomheter ivaretar disse i sitt strategiske arbeid, eller at de ikke som flere synes å ha gjort, anser ivaretagelse av pålegg fra myndighetene som relevant i denne sammenhengen. Manglende behov for prosesser på dette området og begrensede ressurser oppgis uansett som årsak til fravær av prosesser. Seks av åtte virksomheter hevdes imidlertid å ha strategiske prosesser i forhold til verdier. Blant de virksomhetene som hevdes å ha prosesser, bærer disse for de aller fleste preg av etterfølgelse av eksternt gitte lover og regler i form av prosedyreutforming og internkontroll, heller enn å framstå som et helhetlig endogent verdibasert system. Selv om vi i utarbeidelsen av intervjuguiden ikke har lagt opp til å bli i stand til å skille mellom indre og instrumentelle verdier i virksomhetene, kan her likevel mye tyde på at der i virksomhetene finnes en overvekt av verdier som er tjenende for andre formål, altså en overvekt av instrumentelle verdier heller enn indre verdier. For to av de seks virksomhetene som hevdes å ha prosesser beskrives imidlertid virksomhetenes verdier satt i en mer helhetlig strategisk sammenheng. Verdiene vil for disse virksomhetene dermed framstå som internaliserte. Så kan man spørre om disse virksomhetene i samhandling med sine omgivelser vil framstå som mer troverdige enn de andre virksomhetene?

Som nevnt ovenfor ble det ikke for noen av virksomhetene beskrevet prosesser for ivaretagelse av ekstern kommunikasjon av virksomhetenes verdier. Det kan ut fra dette være nærliggende å anta at der foreligger en svak ekstern orientering i forhold til kommunikasjon av virksomhetens identitet. Likeledes er det for størsteparten av virksomhetene heller ikke beskrevet prosesser for ivaretagelse av intern kommunikasjon i forhold til verdier. Overfor så

vi at lederne var trygge på at virksomhetens visjon var kjent for alle ansatte, men kan de si det samme om virksomhetens verdier? Hvordan er det så med ansattes verdier og holdninger? Eller er det slik at den utstrakte bruken av prosedyrer og internkontrollsystemer knyttet opp mot disse gjør ansattes holdninger irrelevante? Ut fra leders klare og troverdige framstillinger av virksomhetens verdier og for noen deres klare forventninger om intern koherens med tanke på verdier, er det ikke tvil om leders ønskede status hva verdier angår. Men er dette tilfredsstillende all den tid vi vet at en stor del av de innrapporterte negative hendelser i næringen skyldes menneskelig svikt? For den høyest verdsatte virksomheten på den svenske børsen, H&M, heter det blant annet "Folk trenger verdier, ikke manualer" (Roos et al. 2010:247). At visjon og strategi kan brukes i praksis, og ikke bare være et skriftlig dokument, avhenger av at folk har lyst til å bruke det i praksis" (ibid). Interessentgruppen eiere og deres samhandling med virksomhetene med tanke på verdier er heller ikke av informantene nevnt.

Når det gjelder spørsmålet om viktigheten av at det er samsvar mellom leders verdier og organisasjonens verdier, uttrykker alle informantene en enhetlig holdning i forhold til dette. Informantene gir sterkt uttrykk for at samsvar mellom leders og organisasjonens verdier er vesentlig for at virksomheten skal lykkes. "Samsvar er viktig dersom ledelsen skal være konsistent og troverdig. Toppleder forventer også samsvar (mellom organisasjonens verdier og de ansattes verdier, vår anm.), og kommuniserer dette tydelig" svarer en informant. En annen svarer: "Det er jo vesentlig! Samsvarer det ikke er det jo snakk om skinmanøvrer, og det er jo som regel ikke vellykket. Dersom det ikke er samsvar vil man jo ikke lykkes i kommunikasjon heller". Informantene framsto i forhold til dette med stor troverdighet.

Når fokus dreies fra organisasjonens verdier til interessentenes verdier, framstår informantenes respons også som nokså ensartet. På spørsmålet om hvilke verdier bedriftens/organisasjonens interessenter representerer finner vi liten eller ingen grad av direkte kopling mellom interessenter oppgitt for den enkelte virksomhet i undersøkelsens del 1, og den enkelte informants svar. To av informantene refererer her til interne interessenter oppgitt i undersøkelsens del 1, og hevder at disse vil ha sammenfallende verdier med den organisasjonen de representerer. En av informantene nevner marked og forvaltning, som også samsvarer med interessenter oppgitt i undersøkelsens del 1, men uten spesifikt å komme inn på konkrete verdier. Ingen av informantene oppgir at det finnes prosesser i virksomheten for å avdekke interessentenes verdier. Som en av våre informanter uttrykker det: "Vi har ingen prosesser, men vi bruker sunn fornuft. Vi kjenner våre nærmeste interessenter godt".

Kunnskap om lokale forhold, henvisning til arbeidsfordeling mellom virksomhet og bransjeorganisasjon, bruk av arbeidsgrupper, formelle og uformelle møter oppgis for øvrig som årsaker til fraværet av prosesser på dette området.

Oppsummert ser vi igjen en tydelig svak ekstern orientering. Interessentene fra under-søkelsens rasjonelle nivå følges i svært liten grad opp. I tillegg evner informantene i liten grad å være eksplisitt i forhold til hvilke verdier den enkelte interessentgruppe representerer. Der foreligger heller ikke prosesser i noen av virksomhetene for å avdekke interessentenes verdier. Øvelsen er rett og slett ikke gjort.

5.2.3 Identitet

Som vi var inne på i kapittel 2.3 Omdømme, danner svaret på spørsmålene *Hvem er vi?* og *Hva står vi for?* en virksomhets identitet. Identitet som begrep viser til verdiene som kommuniseres av virksomheten, og de ansattes forståelse av dette. Alle ansatte er med på å forme virksomheten, og det blir dermed viktig at alle ansatte forstår virksomhetens identitet. I krysningspunktet mellom verdianalyse og samfunnsanalyse vil det derfor være av stor interesse å relatere spørsmålene over, hvis svar danner virksomhetens identitet, til de omgivelser virksomheten opererer i, og spørre; Hvilken rolle har bedriften/organisasjonen i samfunnet? I følge Roos et al. vil en slik beskrivelse av virksomheten alltid være sosialt konstruert av personene som er involvert, og stå i motsetning til ethvert kunnskaps-basert system hvor målet er å gjengi en mest mulig nøyaktig beskrivelse av hvordan verden faktisk er (2010:247). At bedriften beskriver seg selv, viser hvordan bedriften ser seg selv, og ikke hvordan den egentlig er. Strategiutformingen avhenger derfor av hvem organisasjonen forestiller seg at den er, og organisasjonens identitet avhenger dermed av dens evne til å gjennomføre denne type øvelse.

I følge Roos et al. viser forskning at ”en kollektiv definisjon av organisasjonens identitet styrker strategiarbeidet” og at ”denne kollektive definisjonen oppstår gjennom en felles prosess [...]” (ibid). Gjennom spørsmålene om hvilken rolle virksomheten har i samfunnet, og hvilken rolle informanten ønsker at virksomheten skal ha i samfunnet, vil vi først og fremst kunne si noe om hvilken identitet norske lakseoppdrettere oppfatter de har i møte med sine omgivelser. Sammenholdes informantenes oppfatning rundt identitet med verdianalysen og interessentanalysen, vil man kunne finne indikasjoner på om øvelsen er gjort.

På spørsmålet om hvilken rolle virksomheten har i samfunnet var det først og fremst rollene som matvareprodusent, arbeidsgiver og samfunnsøkonomisk bidragsyter som ble framhevet. Alle åtte informanter trakk fram rollene som matvareprodusent og arbeidsgiver som viktige for deres virksomhet. I forhold til rollen som matvareprodusent uttaler en av våre informanter det slik: ” Det er skummelt at det er så mange mennesker og så lite mat, og at folk ikke setter mer pris på at vi er matprodusenter”. To informanter nevnte rollen som matvareprodusent og arbeidsgiver som eneste roller, mens seks informanter beskrev en eller flere roller i tillegg. Av disse beskriver fire informanter virksomheten som samfunnsøkonomisk bidragsyter, en informant beskriver rollene som forvalter av våre felles naturressurser og bidragsyter i forhold til utdanning og kompetanseheving i næringen, mens en beskriver sin virksomhet som finans- og investeringsobjekt. Felles for alle besvarelsene av problemstillingen er et gjennomgående lokalt perspektiv. Begrepet hjørnesteinsbedrift går igjen hos flere; ”Som arbeidsgiver har vi en viktig rolle i mange kommuner. Vi er hjørnesteinsbedrift i mange lokalsamfunn. Vår rolle i samfunnet er ikke godt nok belyst”, uttaler en representant for en stor virksomhet.

Mens virksomhetenes størrelse ikke kan sies å prege informantenes besvarelser ovenfor, kommer denne dimensjonen til syne gjennom informantenes besvarelse av spørsmålet om hvilken rolle informanten ønsker at virksomheten skal ha i samfunnet. Informantene plasserer seg her tydelig i to grupper; én gruppe bestående av de små aktørene samt én stor, hvor informantenes fokus i spørsmålet om hvilken rolle bedriftene har i samfunnet og det lokale perspektivet i stor grad konsolideres. Samt én gruppe bestående av kun store aktører, hvor vi opplever en dreining både med tanke på fokus og perspektiv. Mens de små aktørene understreker og forsterker sin lokale identitet som matvareprodusent, arbeidsgiver og samfunnsøkonomisk bidragsyter, plasserer de store aktørene virksomheten hovedsakelig innenfor nasjonale, men til dels også innenfor globale rammer. Informantene gir uttrykk for svært ulike perspektiver. Rollen som forvalter av naturressurser ønskes av en informant satt inn i et videre globalt perspektiv enn i dag. Som informanten uttrykker det:

Vi har ikke bare en mulighet, men vi har en forpliktelse overfor verdenssamfunnet å bruke sjøen til å produsere mat. [...] I den globale sammenhengen er næringen vår viktig. Vi er i en næring med et enormt potensiale for å kunne ta en posisjon som er viktig for det norske samfunn; som eksportnæring. [...] Vi har en posisjon i dag, vi må ta vare på den”.

Rollen som bidragsyter i forhold til utvikling av industri, industriarbeidsplasser og infrastruktur i en bred nasjonal sammenheng ønskes av en annen informant. Mens bred

satsing på FoU og at virksomheten skal bidra som pådriver og normsetter i forhold til anstendig drift ønskes av en tredje.

Identiteten norske lakseoppdrettere oppfatter de har i møte med sine omgivelser står i sterk kontrast til det bildet som framstilles i media, hvor problemområdene rømming, lakselus og andre miljøpåvirkninger ofte framheves. Lakseoppdretterne oppfatter seg selv først og fremst som matvareprodusent, arbeidsgiver og samfunnsøkonomisk bidragsyter. Lokalsamfunnene og utviklingen av disse beskrives som meget viktig for hele næringen. Mens dette perspektivet konsolideres for de små virksomhetene når rollene de ønsker næringen skal ha i samfunnet beskrives, er de store aktørene i tillegg i stand til å sette egen virksomhet inn i et nasjonalt, men også globalt perspektiv. Både framstillingen av nåværende rolle og ønsket framtidig rolle synes å stemme overens med de verdier som oppgis for den enkelte virksomhet, hvor bærekraft og ansvarlighet kan sies å være framtreddende begrep. Informantene gir i sum en konsistent og dermed også troverdig beskrivelse av sine virksomheter. Men vil det si det samme som at virksomheten for andre framstår som konsistent og troverdig? Identitet viser her til de ansattes forståelse av de verdier som finnes i virksomheten, og blir en sosial konstruksjon ut fra dette. Når vi over ikke finner indikasjoner på prosesser som ivaretar kommunikasjon og kontroll av interne interessenters verdier, og heller ikke av eksterne interessenters verdier, kan fort virksomhetens identitet stå i motsetning til ethvert system, kunnskapsbasert eller agendastyrt, som har til hensikt å beskrive virkeligheten ut fra egne forutsetninger og behov. For næringen vil det være helt essensielt å ta inn over seg at mens virksomhetens strategiutforming i stor grad avhenger av hvem organisasjonen forestiller seg at den er, vil disse strategiene møte omgivelser som kan ha en annen oppfatning av virksomheten enn det en selv har.

På bakgrunn av vår undersøkelse finner vi ingen indikasjon på systematisk benyttelse av verdianalyse som verktøy i det strategiske arbeidet i lakseoppdrettsnæringen. Vi finner videre liten eller ingen grad av interessenttilnærming i det strategiske arbeidet tilknyttet den enkelte virksomhets verdigrunnlag.

Spørsmålet om hvilke forpliktelser virksomheten etter informantens mening har overfor storsamfunnet peker fram mot undersøkelsens del 4. Samfunnsansvar, og vil bli kommentert i forbindelse med gjennomgangen av denne under kapittel 5.4.

5.2.4 Samfunnsanalyse

Hensikten med samfunnsanalyse som en del av den større prosessen med å formulere strategisk intensjon er å sette ledere i stand til å forstå organisasjonens sosiale kontekst, nå og i framtiden, og kombinere denne med en forståelse for organisasjonens interesser, interessentenes verdier, organisasjonens verdier, slik at man blir i stand til å stake ut en så riktig retning som mulig for virksomheten.

Det sentrale for oss i denne delen av undersøkelsen er gjennom informantenes refleksjoner rundt problemstillingene i intervjuguiden å avdekke hvilke utfordringer næringen føler de står overfor i dag, hvilke utfordringer de ser for seg i framtiden²⁵, om det finnes noen forskjeller mellom disse settene med utfordringer, og hva eventuelle forskjeller går ut på. Gjennom informantenes svar vil vi kunne finne indikasjoner på bakenforliggende prosesser ut fra de perspektiv og fokusområder som kommer til uttrykk som for eksempel gjennom PESTEL²⁶ – analyse, og om det foreligger en interessenttilnærming i dette arbeidet.

Det er særlig to forhold som går igjen når informantene skal beskrive de største utfordringene deres respektive virksomheter står overfor i dag; aksept for videre vekst, og tilgang på areal. Som en av våre informanter uttrykker det:

”Den største utfordringen... å få lov til å ha basic-veksten i bunn, som gjør at man kan heve nivået på verdiskapningen i grunnlinjen. [...] Vi har veldig lite forutsigbarhet i rammebetingelsene våre i forhold til vekst og areal for eksempel. Veldig diffust hva som er mulig og ikke mulig”.

Felles for alle informantene er at de gjennomgående innehar et nasjonalt fokus, og at de gir en forholdsvis likelydende beskrivelse av det de opplever som en generell mangeltilstand i samfunnet. Tilstanden knyttes i hovedsak opp mot ”myndighetene”, ”opinionen”, ”rammesetterne” og ”politikere”. Flere av informantene beskriver i tillegg et eller flere forhold nært beslektet med overnevnte, blant annet som nevnt manglende forutsigbarhet i forhold til myndighetenes regulering av næringen, rammesetternes manglende forståelse for sykliske forhold som preger næringen, mangel på politisk aksept og styring, mangel på bærekraftkriterier i forhold til miljøpåvirkning og næringens mangel på aksept generelt i samfunnet.

²⁵ Framtid ble under intervjuet skissert som 5 – 10 år.

²⁶ PESTEL; political, economical, social, technological, environmental and legal

Beskrivelsen av utfordringene for den enkelte virksomhet om 5-10 år skiller seg ikke i stor grad fra beskrivelsen av dagens utfordringer. Det er stort sett de samme utfordringene som går igjen, både for gruppen informanter totalt og for den enkelte informant. Fortsatt framstilles utfordringene i forhold til behovet for vekst og tilgang på areal som de mest framtreende, men næringens behov for *licence to operate* i forhold til interessentgruppene politikere og opinion framstilles nå som like framtreende.

Dimensjonen stor - liten, som i all hovedsak var fraværende overfor, ble mer synlig når utfordringene på litt lengre sikt skulle beskrives. Blant informantene som representerer små virksomheter uttrykker to av dem bekymring i forhold til det som av den ene beskrives som "skreddersøm for de 3-4 største aktørene" fra rammesetternes side. Informanten fortsetter:

"I løpet av de fem siste årene som har gått, har vi sett en økning i de problemstillingene som vi for eksempel ser i Gullestad-utvalgets rapport²⁷, med arealbruk, brakkleggingstid, branngater og flytting av fisken. Hvordan kan vi opprettholde lokal sysselsetting? En del slike problemstillinger reiser seg.[..] Vi (små aktører, vår anmerkning) blir ikke hensyntatt. Vår utfordring blir å finne ut av det".

I likhet med beskrivelsene av den enkelte virksomhets utfordringer på kort sikt ovenfor, framstår beskrivelsene av utfordringer på lengre sikt som generelle for næringen mer enn som konkrete utfordringer for den enkelte bedrift. Fokus er for det meste nasjonalt rettet og perspektivet omfatter hovedsakelig rammesettere, forvaltningsmyndigheter, ulike politiske nivåer og opinionen. Et interessant trekk ved informantenes beskrivelser av den enkelte virksomhets utfordringer både på kort og på lang sikt er et noe ensidig fokus på omgivelsene og ikke på virksomheten som del av disse omgivelsene. Dynamikken som nødvendigvis finnes i samspillet bedrift - omgivelser er fraværende i deres beskrivelser, som også her framstår som lite konkrete i forhold til egen virksomhet. Tre av informantene, herunder en representant for en liten virksomhet og to representanter for store virksomheter, endrer imidlertid perspektiv fra ensidig fokus på omgivelsene i beskrivelsen av utfordringer på kort sikt, til å bli mer konkrete i forhold til egen virksomhet i beskrivelsen av utfordringer på lang sikt. Utfordringene som her nevnes er behovet for kompetanseheving i egen bedrift, behovet for økt satsing på FoU i forhold til bærekraft, lus rømmingsproblematikk og teknologi, samt behovet for å bidra til å motvirke konsekvensene av syklisk drift, som vi har vært innom tidligere.

²⁷ Se vedlegg 6 for beskrivelse av Gullestad - utvalget

Informantene er i liten grad konkrete i forhold til egen bedrift også når påvirkningen kortsiktige og langsiktige utfordringer har på egen virksomhet skal beskrives. Tre av informantene har ikke vært eksplisitte i forhold til egen virksomhet. Blant informantene som har svart, er det de økonomiske aspektene som dominerer. Flere av informantene, spesielt representantene for små virksomheter, uttrykker bekymring i forhold til at næringen påtar seg forpliktelser i gode tider som er vanskelige å følge opp i perioder med lave laksepriser. Gjennomgående beskrives forvaltningen av næringen som kompleks. Samtidig oppleves en stadig økende grad av regeldannelse. Dette beskrives av en informant som representerer en liten virksomhet på følgende måte:

”Dette (forvaltningen vår anmerkning) blir etter hvert så komplisert at næringen er i ferd med å påta seg kostnader i gode tider som man ikke greier å betale i vanskeligere tider [...] Man har blitt historieløs ... man har vent seg til høye laksepriser og høye marginer, og for å oppnå ro, påtar man seg kostnader som man i ettertid ikke er i stand til å bære”.

På den andre siden uttrykkes en tydelig grunnholdning blant alle informantene i forhold til viktigheten av å opptre skikkelig og anstendig.

Når informantene blir bedt om å si noe om hvordan de kortsiktige og langsiktige utfordringene de har beskrevet for egen bedrift ovenfor vil påvirke de respektive virksomheters interessenter, ser vi også her et gjennomgående smalt perspektiv. To av informantene, begge representanter for store virksomheter, har ikke gitt svar som kan knyttes til virksomhetenes interessenter. Fem av de seks informantene som har svart, herunder alle representantene for små virksomheter samt en representant for en stor virksomhet, har til sammen kommentert seks interessentgrupper, hvorav fem kan knyttes til den enkelte virksomhets interessenter, oppgitt i undersøkelsens første del. Interessentene som kommenteres er ”politikere”, ”miljøvernere”, ”myndigheter”, ”opinionen”, ”forvaltningen” og ”lokalsamfunn”. I all hovedsak beskrives utfordringenes direkte påvirkning på interessentene som en indirekte påvirkning på næringen selv, i form av svekkede rammevilkår. Det er her interessant å legge merke til at kompleksiteten i forvaltningen av næringen som ovenfor av flere ble knyttet direkte til ressursbruken i virksomhetene, her av andre gis samme kopling, men i et mer indirekte årsaksforhold. Flere informanter beskriver næringen og forvaltningen av den som så komplisert at næringen har vanskelig for å oppnå gehør hos politikerne, uansett nivå. Som en informant uttrykker det: ”Vi som næring må bli flinkere til å få politisk støtte. Dette vil påvirke forvaltningens handlingsrom. Det vil bli vanskeligere for kommunene å

trenere...”. Kunnskapsnivået om næringen oppleves ikke som tilstrekkelig, noe som beskrives som ressurskrevende, både for den enkelte bedrift og for næringen totalt.

Begrepene for interessenter som benyttes er meget vide. Kun i forhold til ett av begrepene ser vi forsøk på spesifisering, når en av informantene spesifiserer begrepet ”politikere” til å omhandle politikere på sentralt nivå og kommunalt nivå. Som vi har vært innom ovenfor gir det grunn til å stille spørsmålstegn ved om begrepsbruk og/eller fokus befinner seg på et hensiktsmessig nivå.

Den siste av de seks informantene som har svart representerer en stor virksomhet, og er den eneste som gir uttrykk for et noe bredere perspektiv i sin besvarelse. Informanten kommenterer kortsiktige og langsiktige eiere, Fiskeridirektorat, Mattilsyn og FoU-miljøene. Disse interessentgruppene stemmer også i stor grad overens med interessentene oppgitt i undersøkelsens første del. Informanten beskriver viktigheten av et godt samarbeid med forskningsmiljøene. Som informanten uttrykker det: ”Disse representerer en uavhengig stemme inn i samfunnsdebatten, og det er viktig at næringens utfordringer belyses på en skikkelig måte”. Utfordringene i næringen er også med på å påvirke eierstrukturer. Med en produksjonstid på tre år vil virksomhetene alltid jobbe i etterkant av etterspørselen. Dette medfører sykler i næringen som får den til å framstå som useriøs i mange miljøer. Gode år betyr høy profilering og stort fokus på problemområder. Tilsvarende betyr perioder med lav inntjening, lav profilering. Behovet for nærhet til markedene blir derfor stort, noe som medfører en utvikling mot større og mer helintegrerte virksomheter. Rammesettere, kontrollmyndigheter og eiere påvirkes av samme mekanisme. Virksomheten trenger gode rammevilkår for å tiltrekke seg stabile, langsiktige eiere. For å oppnå dette må næringen selv ifølge informanten ”opptre anstendig”.

Vi ser for øvrig at tradisjonelle interessentgrupper som kunder og leverandører, som flere av informantene nevner som interessenter i del 1, i svært liten grad følges opp og omtales i undersøkelsens del 2.

Oppsummert for samfunnsanalysen er utfordringene som skisseres for den enkelte virksomhet på kort sikt stort sett de samme som skisseres på lengre sikt. For begge tidsperspektivene beskrives en gjennomgående mangeltilstand i samfunnet som ses i forhold til næringens behov for *licence to operate*. Gjennomgående framstår beskrivelsene som generelle for næringen mer enn som konkrete utfordringer for den enkelte bedrift. Dimensjonen stor - liten

preger informantenes besvarelse i liten grad på kort sikt, men kommer til syne i små virksomheters beskrivelser av utfordringer på lang sikt, i form av bekymring knyttet til Gullestad - utvalgets rapport. Fokus er for det meste nasjonalt rettet og perspektivet omfatter hovedsakelig rammesettere, forvaltningsmyndigheter, ulike politiske nivåer og opinionen. Et interessant trekk ved informantenes beskrivelser av den enkelte virksomhets utfordringer både på kort og på lang sikt er et noe ensidig fokus på omgivelsene og ikke på virksomheten som del av disse omgivelsene. Dynamikken som nødvendigvis finnes i samspillet bedrift - omgivelser er fraværende i informantenes beskrivelser, og framstår her som lite konkrete i forhold til egen virksomhet. Informantenes perspektiv er gjennomgående smalt og endres i liten grad underveis i besvarelsen. Fokusering av nivå varierer i liten grad, og tilpasses dermed ikke til hensiktsmessig nivå for den enkelte bedrift. Det foreligger liten grad av samsvar mellom interessentanalysen i undersøkelsens del 1 og samfunnsanalysen.

Å forstå hvilken effekt omgivelsene kan ha på en organisasjon er i følge Roos et al. (2010:56) ingen enkel oppgave. Mange bedrifter og organisasjoner opplever derfor ofte at strategiutformingen blir et spørsmål om å oppnå overensstemmelse mellom organisasjonen og dens omgivelser. Komplekse omgivelser og stor grad av usikkerhet er faktorer som vanskeliggjør tilpasningen. Analyser basert på historiske fakta må balanseres opp mot behovet for innsikt og kunnskap om kritiske faktorer som kan påvirke virksomheten i framtiden. Tidsfaktoren analysene er basert på spiller derfor en viktig rolle.

Lakseoppdrettsnæringen er en bransje som preges av raske endringer og stor grad av usikkerhet. Roos et al. definerer usikkerhet som en funksjon av komplekse og dynamiske omgivelser (2010:56). Dynamiske omgivelser beskriver en situasjon der det relativt ofte inntreffer endringer. Kompleksitet er et mer sammensatt begrep og refererer til en forholdsvis stor og komplisert industristruktur. Størst grad av usikkerhet oppstår når en får en kombinasjon av komplekse og dynamiske omgivelser, noe som må kunne sies å gjelde for lakseoppdrettsnæringen. Årsaken ligger først og fremst i den teknologiske utviklingen som har funnet sted. Kompleksitet er i følge Roos et al. bygd opp av flere elementer (2010:92). Først og fremst kan kompleksitet referere til de eksterne faktorene som kan tenkes å påvirke et selskap. For lakseoppdrettsnæringen med sin mobile, grenseoverskridende aktivitet, både regionalt og nasjonalt, vil antallet potensielle påvirkningsfaktorer som følge av det brede engasjementet føre til at omgivelsene oppfattes som komplekse. Et annet element som bidrar til kompleksitet er den kunnskapen som er nødvendig for å kunne forholde seg til

omgivelsene. Innenfor lakseoppdrettsnæringen, som etter hvert har blitt en høyteknologisk virksomhet, vil blant annet teknisk og biologisk kunnskap stå i en særstilling. Et tredje element som bidrar til kompleksitet er i hvilken grad de ulike faktorene er sammenkoplet. I lakseoppdrettsnæringen, hvor faktorer som for eksempel råvaretilgang, valutakurser og politiske forhold er sterkt knyttet til hverandre, vil dette medføre en økt kompleksitet for aktørene.

Dynamiske omgivelser krever i følge Roos et al. at organisasjoner retter blikket framover (ibid). Dette kan gjøres gjennom ulike fremsynsmetoder, som vi ikke skal gå nærmere inn på her. Strategisk fremsynsanalyse handler om å analysere strategiske problemstillinger i et fremtidsperspektiv, og krever kritisk tenkning rundt langsiktig utvikling.

Fremsynsmetodologier handler vanligvis om hva som vil skje på lang sikt, med en tidshorisont på ti år eller mer.

Hvor langt fram rettes så blikket i lakseoppdrettsnæringen? I intervjuguiden valgte vi også her en åpen problemstilling. Ingen føringer ble lagt i forhold til strategisk nivå eller hvilke perspektiver som skulle danne grunnlaget for besvarelsen.

Når det gjelder tidsperspektivet som omfatter de strategiske prosessene svarer seks av åtte informanter, at de forholder seg til et tidsperspektiv på 2-5 år. Fem år betegnes av flere som lang tid. Tidsperspektivet på 2-5 år settes av informantene i et kausalt forhold til de biologiske prosessene som preger verdikjeden i lakseoppdrettsnæringen.

To informanter svarer at de forholder seg til et tidsperspektiv på 5-10 år. Disse representerer små virksomheter, og oppgir sårbarhet i forhold til endringer i rammevilkår og eierstruktur som forklarende faktorer for det mer langsiktige perspektivet.

Totalt sett er det ut fra informantenes besvarelser rimelig å anta at virksomhetenes fokus befinner seg på forretningsnivå heller enn på overordnet strategisk nivå.

5.2.5 Spesifikk strategi

Når vi i intervjuguiden spør informantene om der finnes noen spesifikke strategier med tanke på interessenthandtering, rommer spørsmålet alle strategiske nivå. Informanten plasserer sitt fokus ut fra egne forutsetninger, og endrer dette etter behov underveis. Ut fra intervjuguidens oppbygging, begrensede muligheter for innsyn som vi har vært innom ovenfor, samt ulikhetene virksomhetene som er med i undersøkelsen representerer, velger vi imidlertid å

begrense vårt søk etter strategi for interessenthandtering til to ulike nivå: Finnes der en interessenttilnærming i den enkelte virksomhets strategisk intensjon? og Finnes der mer funksjonelle interessentstrategier på lavere strategisk nivå?

Av våre åtte informanter svarer tre, to små og en stor, at der ikke finnes noen strategi for handtering av interessenter. Av de fem som har strategier, svarer fire av disse at de har strategier i forhold til ivaretagelse av myndighetene. For øvrig nevnes strategier i forhold til marked og eiere²⁸, media og lokalsamfunn. Vi ser her liten grad av samsvar mellom interessenter oppgitt i undersøkelsens del 1 og den enkelte informants besvarelse med tanke på strategi.

Ut fra informantenes besvarelse finner vi ingen direkte holdepunkter for at der foreligger en interessenttilnærming i virksomhetenes strategiske intensjon. Seks av åtte informanter, altså også informanter som har oppgitt å ikke ha strategi, beskriver bransjeorganisasjonene²⁹ som ivaretagere av den enkelte virksomhets strategiske arbeid i forhold til interessenter, spesielt i forhold til myndighetene. Vi ser med andre ord her en tydelig outsourcing av strategiske oppgaver. De små virksomhetene beskriver dette som nødvendig ut fra et ressursperspektiv. De store virksomhetene har i større grad valgt denne løsningen, delvis på grunn av et oppfattet ønske fra myndighetene i forhold til samarbeidsform, og delvis ut fra et ønske om begrensede stabsfunksjoner. I denne sammenheng er det interessant å merke seg at i løpet av intervjuet har alle informantene mottatt spørsmålet; er det mulig for næringen å uttale seg med én stemme, hvorav alle informantene uttrykker usikkerhet eller en negativ holdning i forhold til dette.

Et annet trekk ved informantenes besvarelse er beskrivelsen av en ad-hoc preget tilnærming til handtering av interessenter, heller enn beskrivelser av strategi. Dette gjelder i like stor grad for de små virksomhetene som for de store. Handteringen beskrives av informantene som personavhengig og sak til sak preget. Som en av våre informanter uttrykker det på spørsmålet om virksomheten har noen spesifikke strategier med tanke på interessenthandtering: ”Nei, ikke direkte. Ikke nedfelt i strategidokument. [...]...Mye er personavhengig [...] for eksempel enkelte i bedriften sitter med spesifikke kontakter inn mot enkeltmiljøer”. I tillegg beskrives det for de store virksomhetene stor grad av frihet nedover i organisasjonen med tanke på

²⁸ Disse er også av informantene nevnt som interessenter i undersøkelsens del 1. Vi kommenterer ikke-tradisjonelle interessenter her.

²⁹ Fhl og NSL

interessentarbeidet i forhold til ikke tradisjonelle interessenter. Interessentene tas hånd om i linjen etter behov. Dette vil vi komme mer tilbake til under kapittel 5.3 Samhandling.

Kun en av informantene nevner mediestrategi i sammenheng med strategi for ivaretagelse av interessenter. Mediestrategien går ut på å holde en lav profil. Virksomheten har klare retningslinjer i forhold til hvem som uttaler seg, og når virksomheten skal uttale seg. Øvrige informasjonsarbeid er lagt til bransjeorganisasjonene og Norges Sjømatråd. Ut fra informantenes besvarelser i andre sammenhenger i intervjuet må dette kunne oppfattes som en allment akseptert strategi for hele næringen, uten at det tas med som en del av besvarelsen i denne sammenheng. Flere av informantene uttrykker holdningen ”media skriver det de vil om oss uansett hva vi gjør og hva vi sier”.

Oppsummert finner vi ingen holdepunkter for at der finnes interessenttilnærming i strategisk intensjon. Det som må kunne sies å være mer langsiktige strategier i forhold til ivaretagelse av interessenter er i stor grad outsourcet til bransjeorganisasjonene. I den grad strategier omtales, beskrives disse på et funksjonelt nivå, for eksempel retningslinjer for mediehåndtering og retningslinjer for økonomiske støtteordninger i lokalsamfunnene. Det er liten grad av samsvar mellom den enkelte virksomhets interessentkart, de utfordringer som skisseres for næringen og verktøy og strategier som oppgis på prosessnivå.

Ut i fra informantenes besvarelser under andre deler av undersøkelsen, spesielt under kartlegging av interessenter, er det nærliggende å anta at i den grad der finnes noen interessenttilnærming til strategisk intensjon er denne knyttet til interessentgruppen eiere, men da på et ubevisst nivå. Det kan slik vi ser det synes som om det for næringen dreier seg om å imøtekomme en ubevisst eierstrategi jamfør tabell 2.10. Ut fra næringens utfordringer beskrevet under samfunnsanalysen ville kanskje en bevisst og systematisk satsing henimot sosial harmoni strategi, hvor det primære anliggende er å forsøke å oppnå konsensus i samfunnet, være å forvente?

Som tidligere beskrevet er hensikten med å sette interessentanalysen (Freemans rasjonelle nivå), verdianalysen (fig. 2.9) og samfunnsanalysen sammen i en modell (fig 2.8), å legge grunnlaget for formuleringen av en overordnet strategi/strategisk intensjon, eller en erklæring som gir svar på *Hva står vi for?* enten denne forklarer hvor virksomheten står i dag eller formulerer en ny retning. Målet er å oppnå en best mulig tilpasning mellom virksomhet og omgivelser, eller sagt på en annen måte; ro til å drive kjernevirksomhet i stedet for

brannsløkking. Ut fra oppsummeringen av våre funn for hver av de ulike delene av undersøkelsen ovenfor, stiller vi oss tvilende til om dette vil være mulig for næringen å oppnå i dag. Om dette er uttrykk for en generell strategisk svakhet i næringen, om det kommer av manglende ekstern orientering, eller om det er uttrykk for begge deler, er vanskelig å si. Det finnes imidlertid etter vår mening en del næringsspesifikke særegenheter det kan være grunnlag for å trekke inn i denne sammenheng.

Jamfør kapittel 2.1 legger vi i denne masteroppgaven prinsippet om bedriftens evne til å generere avkastning gjennom valg av strategi til grunn. Perspektivene som genereres ut fra dette prinsippet må således kunne sies å være gjeldende for all forretningsbasert virksomhet, herunder norsk lakseoppdrettsnæring; konkurransekraftperspektivet, det ressursbaserte perspektivet og evolusjonsperspektivet. I følge konkurransekraftperspektivet vil nivået på avkastningen i en bransje bestemmes av fem faktorer; leverandørens forhandlingsmakt, kundenes forhandlingsmakt, trusler fra substituttvarer, trusler fra nye aktører på markedet, og rivalisering mellom eksisterende bedrifter i bransjen. Det ressursbaserte perspektivet dreier seg om å oppnå varige konkurransefordeler gjennom ressurser³⁰ virksomheten har, eller har anledning å skaffe seg. Et utgangspunkt innenfor evolusjonsperspektivet er å bruke bedriftens overlevelse som et mål for fremgang. Det vil si at de bedriftene som er best tilpasset sine omgivelser overlever i konkurransen med andre bedrifter. Disse perspektivene vil være gjeldende for de fleste bedrifter i de fleste bransjer, men vil de nødvendigvis stemme overens med forutsetningene som ligger til grunn for lakseoppdrettsnæringen?

Utviklingen i næringen beveger seg etter hvert mot vertikal integrasjon, hvor selskapene i stadig større grad videreutvikler og kontrollerer hele eller deler av verdikjeden. Dette til tross, lakseoppdrettsnæringen befinner seg på mange måter i en tradisjonsmessig og forretningsmessig særstilling, som medfører at en rekke av de klassiske³¹ strategiske teorier og modeller som beskriver en virksomhets konkurranseforhold, ikke stemmer overens med realitetene i næringen, noe som igjen kan tenkes å påvirke det strategiske arbeidet i næringen.

Settes lakseoppdrettsnæringen opp mot de strategiske perspektivene gjennomgått ovenfor, vil næringen etter vår mening finne liten grad av resonans i noen av dem. I forhold til konkurransekraftperspektivet vil lakseoppdrettsnæringen, sterkt forenklet, kunne finne dette perspektivet irrelevant. Kunden i næringen utgjør et begrenset antall grossistledd. På

³⁰ Ressursene må være verdifulle, sjeldne, vanskelig å imitere, og må ikke kunne erstattes av likeverdige substitutter.

³¹ For eksempel Porters *Competitive Strategy*

leverandørsiden står for leverandørene for brorparten av innsatsfaktorene til næringens verdikjede. Disse utgjør også et lavt antall og knyttes til næringsutøverne gjennom forholdsvis langvarige, regulerte, og oversiktlige kundeforhold. Videre viser praksis at hele produksjonsvolumet blir solgt, dog til sterkt varierende priser. Samtidig vil myndighetenes regulering av næringen medføre totalt fravær av trusler fra nyetablering.

I forhold til det ressursbaserte perspektivet vil, også her sterkt forenklet, forholdene være slik at lakseoppdrettsnæringen kan innta en noe avslappet holdning. Næringen besitter ressurser som både er verdifulle, sjeldne, vanskelige å imitere og vanskelige å erstatte, spesielt i form av konsesjoner, naturgitte driftsforhold, kompetanse, teknologi, og et etterspurt produkt som blir omsatt. Næringen har over tid tjent penger og overlevd, men vil den kunne det i fortsettelsen?

På bakgrunn av vår undersøkelse vil prinsippene for evolusjonsperspektivet heller ikke stemme overens med realitetene i lakseoppdrettsnæringen. Norsk lakseoppdrettsnæring innehar en gjennomgående svak ekstern orientering i sine strategiske prosesser. Hvorvidt dette skyldes manglende kunnskap, evne eller vilje er vanskelig å si. Kan det imidlertid være slik at næringens noe særegne forhold til sine tradisjonelle interessenter over tid har ført til den manglende eksterne orientering som vi har beskrevet tidligere?

I følge vår undersøkelse kan mye tyde på at der i lakseoppdrettsnæringen foreligger et produksjonsbasert syn på sin virksomhet, jamfør figur 1.1. Potensialet for et mer moderne perspektiv jamfør figur 2.3 er helt klart til stede ut fra undersøkelsen av det rasjonelle nivå. Men bortsett fra den selvsagte samhandlingen med leverandører og kunder på forretningsnivå, og den antatt ubevisste eierstrategien på overordnet nivå, viser gjennomgangen av prosessnivå at de eneste interessentene som i noen grad har noen form for oppfølging er rammesettere og forvaltning. Strategiske prosesser synes i hovedsak å befinne seg på et operasjonelt nivå, og tidsperspektivet som benyttes er tilpasset de biologiske forholdene i næringens verdikjede. I denne sammenheng kan det være nærliggende å stille spørsmålsteget ved om særegne usikkerhetsfaktorer knyttet til næringens produksjonsforhold kan ligge bak dette.

For det første vil kjernevirksomheten i den produksjonsbaserte delen av næringen være underlagt faktorer virksomhetene ikke har direkte innflytelse over. Salgspris er i hovedsak basert på tilbud - og etterspørselsmekanismer, samt valutakurser. Førprisen, som utgjør omlag halvparten av produksjonskostnaden, er avhengig av et til dels ustabil råvaremarked.

Næringen, er fra myndighetenes side underlagt streng regulering i form av konsesjonskrav, samt krav til bærekraftige lokaliteter som igjen legger føringer både for produksjonsvolum totalt og maksimalt tillatt volum stående biomasse. I tillegg har ingen selskap lov til å eie mer enn 25 prosent av matfiskkonsesjonene i Norge. Ut fra dette vil næringens muligheter for videre vekst nasjonalt, utover den politisk vedtatte generelle veksten innenfor konsesjoner i etablert drift, være små eller fraværende.

For det andre vil ulike økologiske og biologiske faktorerers innvirkning på produksjonen, kreve en overvåkenhet og påpasselighet fra næringen, som nødvendigvis legger beslag på store ressurser. Vær og vind kan i enkelte tilfeller i beste fall frarøve selskapet fôringsdøgn, med påfølgende tap av biologisk tilvekst, eller i verste fall medføre havari, med store økonomiske og biologiske konsekvenser. Sykdom kan oppstå, selv om bedriften har gode rutiner, og følger myndighetenes reguleringer med god margin. Påslag av maneter eller alger er andre eksempler på faktorer som ligger utenfor selskapets kontroll.

På den andre siden er den biologiske produksjonen av laks teoretisk sett forholdsvis forutsigbar, gitt at produksjonsbetingelsene, inkludert de nevnt over, er noenlunde tilfredsstillende og stabile. Med et på sett og vis gitt produksjonsvolum, stor grad av vertikal integrering, innenfor et begrenset produksjonsperspektiv, samt kjente utgiftsposter, er det teoretisk sett stort sett nivået på de ulike kostnadene³² næringen har anledning å ha kontroll med. Spørsmålet her vil være om fokuset på effektivitet og skvis i forhold til driftsmargin i for stor grad beslaglegger næringens ressurser, og at dette går på bekostning av næringens forhold til sine omgivelser?

Strategisk analyse er en kontinuerlig prosess som skal gi virksomheter grunnlag for bedre å kunne forholde seg til aktuelle strategiske utfordringer, og hele tiden forsøke å være i balanse med omgivelsene, nettopp med tanke på å opparbeide seg konkurransefortrinn.

Konkurransefortrinnene for næringen nå og i framtiden dreier seg ikke om å oppnå best mulig driftsmargin, men om licence to operate.

5.3 Samhandling - Transaksjonsnivå

Bunnlinjen i interessentledelse er den konkrete samhandlingen mellom organisasjonen og dens interessenter. For at organisasjonen skal oppnå ro til å drive kjernevirksomhet, er det viktig at det er sammenheng mellom organisasjonens forståelse av ens interessentkart, dens

³² Hovedsaklig fôrkostnader

prosedyrer for å samhandle med interessentene, og de transaksjoner som den nytter for å møte sine målsettinger i forhold til interessentene. Samhandlingen må ut fra dette bevisst bygges rundt de spesifikke virkemidler som er nødvendige for å influere adferden til spesifikke interessenter eller interessentgrupper slik at den går i ønsket retning. Dersom ledere ignorerer enkelte grupper på rasjonelt - og prosessnivå blir dette en vanskelig oppgave. Tilstrekkelig handlingsrom på transaksjonsnivå avhenger av kvaliteten på foregående analyser og prosesser. *Hvordan foregår så den konkrete samhandlingen mellom virksomheter i norsk lakseoppdrettsnæring og deres interessenter?*

For å få til en tilfredsstillende samhandling mellom virksomheten og dens interessenter kreves både ansvarsfordeling og tilgang på ressurser. På spørsmålet om ansvarsfordeling i forhold til konkret samhandling med interessenter, følges tradisjonelle interessentgrupper³³ fra undersøkelsens del 1 i liten grad opp. Kun en av informantene kommer inn på dette gjennom sin beskrivelse av rapportering i forhold til eiere. I denne sammenheng velger vi å tolke det dit hen at der foreligger en selvfølgelighet i virksomhetenes forhold til tradisjonelle interessenter, som i intervjusituasjonen gir seg utslag i manglende oppfølging av disse, noe vi også har vært innom under gjennomgangen av undersøkelsens del 2, Strategi.

For de interessenter som benevnes i informantenes besvarelse gjøres dette gjennomgående med lav detaljeringsgrad. For de små virksomhetene vil det nok også her ligge en selvfølgelighet i fordeling av arbeidsoppgaver som preger deres besvarelser. Interessentgruppene ”myndigheter”, ”lokalsamfunn” og ”media” nevnes. Av disse er det kun myndigheter som kan relateres til den enkelte virksomhets interessentkart i undersøkelsens del 1.

For de store virksomhetene nevnes ansvarsfordeling i forhold til interessentgruppene ”NGO’er” og ”sentrale -” og ”lokale myndigheter”. I forhold til NGO’ene er det interessant å merke seg at denne gruppen interessenter oppfattes og beskrives både som subjekt og objekt. På den ene siden beskrives formaliserte samarbeidsavtaler med anerkjente og antatt seriøse organisasjoner, som på bakgrunn av informantenes framstilling må oppfattes som en ivaretagelse av arbeidsoppgaver for næringsaktørene, med andre ord ilagt ”ansvar”. På den andre siden beskrives NGO’er som ikke oppfattes som seriøse, som enten ignorert av næringen eller handtert gjennom bransjeorganisasjoner, altså tatt ansvar for.

³³ Leverandører, kunder, eiere og ansatte.

Også i forhold til myndigheter beskrives en tosidighet med tanke på ansvarsfordeling. Som vi har vært inne på tidligere er lakseoppdrettsnæringen en regelstyrt næring som uttrykker et stort ønske om å imøtekomme myndighetenes krav. Som en av våre informanter uttrykker det:

”Vi har jo planer [...] Det å handtere mattilsynet fra dag til dag, uke til uke, måned til måned, har vi jo en helt klar og definert fordeling av hvem som skal gjøre hva. Vi har produksjonsledelse som har ansvar for å ha planene klar og i orden. Vi har fiskehelsepersonell som er i dialog hele veien og som rapporterer i forhold til de krav som er pålagt oss”.

Dette gjøres, som vi har sett i undersøkelsens del 2, i stor grad gjennom prosedyrer, retningslinjer og rapportering. Ansvarsforholdene i forhold til dette er i stor grad avklart. På samme tid beskrives selve samhandlingen med myndighetene som tilfeldig og sak til sak preget. Ansvarsforholdene for oppgaver som ikke er rutinepregede, framstår som svært utydelige. For å bruke to av informantenes egne ord; ”personavhengig”, ”uformell”, ”usystematisk” og ”halvbevisst”. En annen informant beskriver også uformell fordeling av oppgaver på tvers av virksomheter i næringen med tanke på ivaretagelse av næringens interesser i forhold til myndighetene.

Totalt sett reflekterer informantenes besvarelser i forhold til ansvarsfordeling med tanke på ivaretagelse av interesser i svært liten grad den enkelte virksomhets interessenkart fra undersøkelsens del 1, eller den enkelte virksomhets ambisjoner, verdier, utfordringer og identitet nevnt i undersøkelsens del 2. Ansvarsfordeling i forhold til rutinepreget oppfølging av rammesettere og forvaltning er ivaretatt for alle virksomhetene, mens ansvarsfordeling i forhold til de av næringen oppfattet som seriøse NGO’er ivaretas for de store virksomhetene. Perspektivet i forhold til interessenbegrepet må sies å være meget smalt under denne delen av undersøkelsen, og detaljeringsgrad som benyttes ligger langt utenfor hensiktsmessig nivå for den enkelte virksomhet. Er det slik at grunnarbeidet på rasjonelt - og prosessnivå ikke i tilstrekkelig grad er ivaretatt?

Ifølge Freeman bør enhver budsjettprosess, dersom den skal være konsistent i forhold til ønsket retning, dekke alle problemstillinger knyttet til hvordan ressursene skal fordeles for å ivareta virksomhetens interesser. Det bør være et avstemt forhold mellom interessengruppers påvirkningsevne og de ressurser som avsettes for å ivareta dem.

På spørsmålet om det er avsatt ressurser, økonomiske og menneskelige, for å ivareta spesifikke interesser svarer to av informantene at det ikke finnes konkrete budsjettposter,

mens seks svarer at der er avsatt midler over virksomhetens budsjett. De økonomiske ressursene det er snakk om avsettes hovedsakelig for ivaretagelse av myndighetskrav, ulike bidrag til FoU og sponning. Medlemskontingent til bransjeorganisasjoner og samarbeid med NGO'er nevnes av noen.

Vi ser at henvisningen til bransjeorganisasjonene som ivaretagere av strategiske oppgaver nevnt i undersøkelsens del 2 i denne sammenheng knyttes opp mot ressursbruk i noen av virksomhetene, om enn på en indirekte måte. Som en av våre store informanter uttrykker det: ”Bransjeorganisasjonene er på ett vis en forlenget arm for sine medlemmer. Vi har valgt å organisere oss gjennom bransjeorganisasjonen i en del sammenhenger. Det betyr blant annet at vi ikke har ansatt en del stabsfunksjoner, som vi ellers kunne hatt”. Informantens beskrivelse uttrykker her på den ene siden en utydighet i forhold til hvilke interessenter som ønskes ivaretatt, og på den andre siden virksomhetens holdning til ressursbruk i forhold til ivaretagelse av interessenter.

Som nevnt ovenfor forholder næringen seg til de NGO'er som betraktes som seriøse, og hvor forholdet framstilles som samarbeidsbasert heller enn konfliktfylt. I forhold til myndighetene er det kostnader knyttet til sertifiseringer, dokumentasjon og anskaffelse av nye lokaliteter som nevnes særskilt, altså i stor grad lovpålagte oppgaver. Bidragene til FoU er imidlertid frivillige, og må kunne sies å utgjøre en betydelig del av det nasjonale FoU budsjettet på enkelte områder. Ut fra informantenes beskrivelser av de prosjekter de yter støtte til synes disse i hovedsak å være to typer. På den ene siden beskrives prosjekter som har til hensikt å gi større klarhet i forhold til næringens miljøpåvirkning. På den andre siden beskrives prosjekter som har til hensikt å bøte på påstått miljøpåvirkning fra næringens side, som for eksempel bevaring av villaks og andre arter.

Når det gjelder menneskelige ressurser er det hovedsakelig tidsbruk i forhold til ivaretagelse av myndighetskrav som framheves. Et par av informantene beskriver tidsbruk i personlige nettverk, samt kontakt inn mot lokale politiske miljøer. Det meste av dette arbeidet betegnes av informantene som uformelt.

Felles for all ressursbruk er at den enten er knyttet til forhold regulert av myndighetene, eller at den er knyttet til interessentgrupper som av næringen oppfattes som ”behagelige” å ha med å gjøre. Behagelig kan her også bety mangel på relasjon utover økonomiske transaksjoner.

I forhold til konkret samhandling mellom den enkelte virksomhet og dens interessenter, kan denne i følge Freeman foregå på mange forskjellige måter. I tabell 2.17 *Transaksjonsprosesser for interessenter* skisserer han opp ulike måter å interagere med interessenter på, for eksempel ignorering, PR-tilnærming, implisitt forhandling og eksplisitt forhandling. Vi vil i det følgende se informantenes besvarelser på spørsmålet om hvordan den konkrete samhandlingen mellom virksomhet og interessenter foregår i forhold til denne tabellen.

På vårt spørsmål om hvordan den konkrete samhandlingen med virksomhetens interessenter foregår oppgir syv av åtte informanter en eller annen form for samhandling mellom deres respektive virksomhet og rammesettere og forvaltning. Begrepsbruken spenner mellom ”politikere”, ”sentrale - og lokale myndigheter”, ”kommunen” og ”fylket”. Den konkrete samhandlingen beskrives på den ene siden som etterfølgelse av ordinær saksgang og på den andre siden likelydende med beskrivelsene oppgitt under spørsmålet om ansvarsfordeling, hvor samhandlingen med rammesettere og forvaltning beskrives som tilfeldig og sak til sak preget, med ord som ”usystematisk”, ”personavhengig” og ”ad – hoc” for å understreke hva de mener. Flere informanter, uavhengig av størrelse, beskriver også her nettverk basert på personlige kontakter og uformelle møtevirksomhet. De lovpålagte oppgavene utføres i henhold til krav, noe som for næringen er viktig å få frem. Samtidig etterlyser noen av våre informanter en mer forpliktende holdning fra rammesetter og forvaltning, en diskusjon vi tok opp under beskrivelse av funn for legitimitet tidligere i oppgaven.

Samhandlingen med rammesettere og forvaltning kan i denne sammenheng betegnes som tosidig. På den ene siden kan det virke som om oppdrettsnæringen lar offentlige myndigheter drive transaksjonsprosessene og responderer til punkt og prikke på myndighetenes krav i et forsøk på å gardere seg mot negative sanksjoner. Basert på undersøkelsen av prosessnivå kan man kanskje se på det som uttrykk for et slags ubevisst defensivt strategisk program. På den andre siden følger ikke næringen systematisk opp rammesettere og forvaltning i forhold til sine behov uttrykt i undersøkelsens del 2, og må dermed som næring kunne sies å ignorere disse interessentene. Det vil si manglende organisatoriske prosesser, utdatert verktøy i form av outsourcing, ensidig ressursbruk i forhold til myndighetsstyrte transaksjonsprosesser. Kort sagt fravær av organisert innsats.

Ut over interessentgruppene rammesettere og forvaltning beskrives samhandling med ”media”, ”FoU”, ”NGO’er” og ”opinionen”. Media nevnes spesifikt av to informanter, og her er det, som vi har vært inne på tidligere, snarere fravær av samhandling som beskrives. ”Ved

angrep blir vi utfordret i linja. Vår policy er å ligge lavt.[...] Har lyst til å fyre i vei, men velger sjeldent dette, jeg tror fortsatt dette er riktig”. Som beskrevet under del 2 er det kun en informant som beskriver en bevisst mediestrategi, men at det under intervjuets øvrige deler framkommer en for næringen ensartet holdning i forhold til media som går ut på å holde ” helt bevisst” en lav profil, og at håndteringen av media hovedsakelig er overlatt til bransjeorganisasjonene. For interessenten media foreligger det ingen interaksjon og heller ingen tilføring av ressurser utover medlemskontingent til bransjeorganisasjonene, - altså ignorering. Media er i svært liten grad nevnt som interessent under interessentanalysen, men blir i intervjusituasjonen ”tilført” betydelige ressurser i form av omtale i andre deler av undersøkelsen, noe som etter vår mening rettferdiggjør en status som uoffisiell interessent.

Samhandling med FoU beskrives av tre informanter. For to av disse samsvarer dette med interessenter oppgitt i interessentanalysen i undersøkelsens del 1. Som vi har vært inne på tidligere er det i hovedsak to typer prosjekter interaksjonen dreier seg om; avdekking av miljøpåvirkning i et åpenbart proaktivt øyemed, og en slags bøting på påstått miljøpåvirkning fra næringens side i en for oss mer uklart øyemed. I sum framstår samhandlingen med denne interessentgruppen som en kombinasjon av ubevisst implisitt forhandling og ignorering, via pengeoverføring. Ut fra verdisett og identitet er det bestemt ikke ment slik, men for en utenforstående vil dette kunne oppfattes som en form for avlat.

Samhandling med NGO'er beskrives av to informanter, som for begge samsvarer med interessentanalysen i undersøkelsens del 1. Interaksjonen knyttes til den delen av denne interessentgruppen næringen oppfatter som seriøs. Slik den ene informanten beskriver samhandlingen, preges denne av nytenkning og kreative løsninger. Partene framstår her som likeverdige parter i en eksplisitt forhandling. Interaksjonen er ikke resultat av noen bevisst strategi, men mer ivaretagelsen av en oppstått mulighet. Altså en samhandling som kommer innenfor begrepet ”sak – til - sak preget”. For den andre informanten beskrives samhandlingen som implisitt forhandling, hvor virksomheten forsøker å imøtekomme interessentens interesse. Heller ikke denne interaksjonen er del av en helhetlig strategi. Selv om der finnes en samhandling mellom virksomheter i lakseoppdrettsnæringen og den oppfattede seriøse delen av NGO'er, og selv om der ilegges ressurser, kan det tenkes at resultatene av denne interaksjonen på sikt ikke vil gi ønsket effekt. Dette på grunn av begrenset organisert innsats.

Interessentgruppen opinionen kommenteres av en informant. Denne betegnes ikke som interessent i undersøkelsens del 1. Informanten beskriver en utstrakt interaksjon mellom ulike segmenter for interessentgruppen og virksomheten. Opinionen betegnes her som ulike berørte parter i søknadsprosesser vedrørende arealutvidelser, ulike brukere av kulturelle tilbud, og sekkebegrepet "alle". Foruten lovpålagt oppfølging av interessenter i søknadsprosesser beskrives interaksjonen som arrangement av infomøter, fremming av produktet laks under kulturarrangementer, samt fremming av ringvirkningsanalyser og annen informasjon. Som flere av informantene tidligere har påpekt opplever også denne informanten mangelen på arenaer som en stor barriere for egen virksomhets samhandling med omverdenen. Der det kan synes som næringen svikter i møtet med denne barrieren, og viktige strategiske oppgaver ignoreres eller settes bort til andre, framhever denne informanten viktigheten av å skape sine egne relasjoner og arenaer for samhandling. Som informantene uttrykker det: "Vi må skape arenaene selv". Refleksjonen er i dette tilfellet i høyeste grad til stede, men organisert innsats for systematisk utøvelse mangler. Resultatet kan her på sikt bli som for samhandlingskategorien ignorering jamfør tabell 2.17.

Oppsummert finner vi et misforhold mellom de interessenter som ble nevnt i undersøkelsens del 1, og de interessenter som informantene oppgir at de samhandler med. For den enkelte informant blir interessentperspektivet i denne delen av undersøkelsen smalt. De tradisjonelle interessentene fra oppgavens del 1 nevnes blant annet ikke, men det kan skyldes forhold som vi var inne på tidligere, jamfør selvfølgeligheter i forhold til tradisjonelle interessenter. Interaksjonen mellom den enkelte virksomhet og deres interessenter beskrives gjennomgående som ad-hoc preget, personavhengig og usystematisk. Dette gjelder all interaksjon, ikke bare i forhold til myndigheter. Vi finner for øvrig ingen beskrivelser for konkret samhandling mellom store aktører og de mindre aktørene i næringen.

De transaksjoner våre informanter beskriver at de benytter for å møte sine målsettinger i forhold til interessenter synes preget av manglende bevissthet og lite systematikk. Det kan selvfølgelig skyldes at næringen ikke har arenaer å møtes på, noe flere informanter har hevdet. I sum kan det imidlertid synes som næringen finner det lettere å samhandle med de interessentgrupper som vil "oss vel" (behagelige interessenter), heller enn de som oppleves som mer utfordrende. Svakheter i undersøkelsens del 1 og 2, herunder spesielt konkretiseringsnivå, manglende samsvar mellom rasjonelt nivå og prosessnivå, og fravær av organisatoriske prosesser, vil som en naturlig konsekvens prege undersøkelsen av næringens

samhandling med sine interessenter. Som beskrevet vil følgene av overnevnte kunne føre til at effekten av den interaksjonen som faktisk foreligger enten ikke blir som forventet eller sågar uteblir. Fravær av organisert innsats betyr i praksis at næringen frasier seg muligheten til proaktivitet og mulighet til å påvirke diskusjonen og definisjonen av interessentenes interesse, nå og i framtiden. Dette er viktige lederoppgaver som ikke skal settes bort til andre.

5.4 Bedrifiers samfunnsansvar

Formålet med å beskrive bedriftenes samfunnsansvar er i denne sammenheng å forstå våre informanternes virksomhetens måte å forholde seg til samfunnets forventninger og normer på, og dermed også til sine interessenters forventninger. Mer konkret ønsker vi med undersøkelsens del 4 Bedrifiers samfunnsansvar å avdekke hvordan lakseoppdrettsnæringen forstår og beskriver egen satsning på samfunnsansvar, hvilke interne rammeverk som foreligger, om der foreligger etiske retningslinjer og strategiske prosesser knyttet til implementering av samfunnsansvar, samt hvilke barrierer næringen opplever i forhold til deres satsning på samfunnsansvar. Vi har under vår gjennomgang av teori, plassert ivaretagelse av interessenter som et sentralt tema innen kunnskapsfeltet samfunnsansvar. Vi vil derfor siden i kapittel 6 Konklusjon, belyse det gjensidige forholdet mellom begrepene bedrifiers samfunnsansvar og interessentledelseskapasitet, gjennom å beskrive næringens holdninger til og forståelse av bedrifiers samfunnsansvar, slik vi opplever det.

Som vi er inne på i kapittel 2.2 Bedrifiers samfunnsansvar, er det ikke noe entydig definisjon på bedrifiers samfunnsansvar. Bedrifiers samfunnsansvar utøves i mange former og under mange forskjellige betegnelser. Felles for disse er imidlertid en aksept av et vidt interessentbegrepet, jamfør Freemans definisjon, og en evne til å ta inn over seg den betydningen dette har for våre informanternes organisasjoner. Sammen med strategier for ivaretagelse av bedriftens interessenter, blir dette en viktig del av bedriftens samfunnsansvar.

Vi har ikke bedt våre informanter definere hva de legger i begrepet ”bedrifiers samfunnsansvar” da vi ønsket en så fri dialog som mulig rundt dette temaet.

Carson og Kosberg skiller mellom to typer begrunnelser for hvorfor det å ha en samfunnsansvarlig strategi er så viktig; bedriften har et etisk ansvar overfor samfunnet som går utover det lovregulerte og eller bedriften har en samfunnsansvarlig strategi som kan gi et konkurransemessig fortrinn (se kapittel 2.3). Ifølge Carson og Kosberg er etiske hensyn og lønnsomhetshensyn ikke gjensidig utelukkende. Begrepet *Corporate Citizenship* er et begrep

som de viser til. Begrepet oversetter de med ” bedriften som borger”, og tanken bak dette begrepet er at bedrifter skal opptre som gode borgere, foreta etiske vurderinger av hva som er riktige handlinger i forskjellige situasjoner og reflektere over andre interesser enn sine egne. I tillegg opererer de med begrepet *licence to operate*, et begrep de mener beskriver betydningen av omgivelsenes tillit. Carson og Kosberg opererer også med begrepet *the triple bottom line*, et begrep som går ut på at en bedrift har andre forpliktelser utover de økonomiske; så som miljø og samfunn.

Dag G. Aasland snakker om etikk *i* næringslivet og etikk *for* næringslivet (se diskusjon i kapittel 2.3). Etikk *for* næringslivet er ifølge Aasland en bedriftsøkonomisk, instrumentell kunnskap, hvor nytten for bedriften er selve kriteriet og ikke nytten for andre, som han mener er etikk *i* næringslivet.

Vi tar opp tråden fra intervjuguiden og ser på hva våre informanter har svart på våre spørsmål om bedriftens samfunnsansvar. Som nevnt under kapittel 5.2, verdianalysen kommenterer vi spørsmålet om hvilke forpliktelser bedriften har overfor storsamfunnet her, da spørsmålet er nært linket opp til bedriftens samfunnsansvar.

Alle våre informanter uttrykker en klar holdning i retning av at de virksomheter de representerer har en forpliktelse overfor storsamfunnet fordi ”de har fått lov til å bruke av fellesskapets ressurser”, som en informant uttaler det. At næringen skal ”drive forsvarlig, være bevisst og drive bærekraftig” er i følge alle våre informanter en selvfølge. Tre informanter mener at bedriften har forpliktelser overfor samfunnet i forhold til å sikre bosetting og arbeidsplasser. Samtlige av våre informanter er opptatt av at driften skal være bærekraftig, og etterlate seg et så begrenset ”fotavtrykk” som mulig. Våre informanter gir uttrykk for at næringen skal drives, og blir drevet skikkelig. Det synes som om våre informanter er enige om at de opererer på grunnlag av en tillatelse fra samfunnet, og at de dermed er forpliktet til å gi noe tilbake.

Alle lakseoppdretterne uttrykker stor grad av avhengighet i forhold til de lokalsamfunn deres virksomhet utøves i. På denne bakgrunn beskrives et ønske om å tilfredsstille lokalsamfunnets behov og forventninger, slik at virksomheten kan opprettholde sin eksistensberettigelse.

Når informantene skal beskrive sin bedrifts satsning på samfunnsansvar, uttrykker alle informantene tilfredshet i forhold til denne. Som forventet framkommer imidlertid stor variasjon i beskrivelsene, og informantenes svar plasserer deres virksomheters satsing på

samfunnsansvar innenfor hele det etiske spekter som belyses blant annet i Aaslands diskurs etikk for næringslivet versus etikk i næringslivet.

Som vi var inne på i kapittel 2.3, Omdømme, finnes det en rekke områder utenom økonomisk vekst, som virksomheter kan utøve samfunnsansvar gjennom. CED³⁴ har utpekt 10 mulige områder hvor virksomheter kan gjøre en innsats for samfunnet. Sett opp mot disse områdene, beskriver våre informanter innsats i forhold til undervisning, miljøvern, miljøforbedringer og kulturliv. Dimensjonen stor – liten synes ikke å prege informantenes besvarelser her. Tre av våre informanter, nevner spesifikt at de utøver samfunnsansvar ved å delta i FoU-baserte prosjekter. Seks av åtte informanter beskriver utøvelse av samfunnsansvar som sponsing i tradisjonell forstand av idrettsutøvere og lokale idrettslag. En informant er i forhold til dette klar på at sponsing fra virksomhetens side innebærer et bidrag fra mottaker som skal komme samfunnet til gode, for eksempel i form av rydding og vedlikehold av bygninger og arealer som benyttes av allmennheten. Sju av åtte informanter har organiserte lærlingeordninger. Sju av åtte virksomheter deler ut pengegaver til forskjellige formål lokalt. Kun et fåtall av disse beskriver at de har utarbeidet kriterier i forhold til utdelingen, noe som kan oppfattes som uryddig i omgivelsene.

Samtlige av våre informanter nevner ivaretagelse av miljø som en viktig del av bedriftens samfunnsansvar. Også ønsket om å rapportere utover det lovpålagte myndighetskrav, framheves av våre informanter som en viktig del av bedriftens satsning på samfunnsansvar.

I forhold til økonomisk vekst uttrykker våre informanter viktigheten av å ha fokus på lønnsomme, meningsfylte og varige arbeidsplasser, ”bygge industri stein for stein” som en av våre informanter uttrykker det. To av våre informanter uttrykker at bedriftens overskudd pløyes tilbake til bedriften, slik at det gir ringvirkninger i lokalmiljøet og at de på den måten ivaretar bedriftens samfunnsansvar.

Ifølge Carson og Kosberg (2003) er det i dag ikke et spørsmål om virksomheter har samfunnsansvar. Spørsmålet dreier seg heller om hva samfunnsansvaret består i og hvordan det best kan ivaretas. Det kan synes som om våre informanter i stor grad deler Carson og Kosbergs syn på dette. Med få unntak er alle er enige om at de har et ansvar om å gi noe tilbake til samfunnet, da i form av økonomisk vekst, undervisning, miljøvern, miljøforbedringer og kulturliv

³⁴ Committee for Economic Development

Kun to av våre informanter har, slik vi oppfatter det, knyttet en helhetlig spesifikk strategi opp mot utøvelsen av bedriftens samfunnsansvar.

Den ene av informantene sier det slik:

”Vi utøver samfunnsansvar gjennom den virksomheten vi driver. Vi er kommunens største sysselsetter. Vi håper og tror på pay-back i forhold til bevilgende myndigheter. Det er vår måte å ivareta vårt samfunnsansvar på. Vi sponser ikke”..

Den andre informanten sier: ”Vi kjører samfunnsansvar i hele organisasjonen. Alle våre ansatte og ledere er kjent med våre holdninger”. Informanten beskriver et etisk ansvar som påhviler virksomheten og gir eksempler på utøvelse av samfunnsansvar som går langt utover det lovpålagte. Informanten tegner et bilde blant annet av samhandling med utdanningsinstitusjoner på flere nivå og samhandling med ulike kommuner der virksomheten drives. Dette er to eksempler på satsning av samfunnsansvar blant de virksomheter som våre informanter representerer. Disse to informantene representerer ytterpunktene i denne delen av undersøkelsen.

Som vårt første eksempel viser, når informanten forteller at virksomheten utøver samfunnsansvar gjennom den virksomheten de driver, finner vi beskrivelser som samsvarer godt med den strategien som Carson og Kosberg (2003) skisserer hvor ledelsen kan mene at en viss type samfunnsansvarlig strategi gir bedriften konkurransemessige fortrinn. I dette tilfellet vil det konkurransemessige fortrinnet være i form av ”goodwill” hos forvaltningen. Dette kan også sees på som en egennyttig strategi, eller kanskje som Dag G Aasland ville sagt, dette er etikk *for* næringslivet, hvor det handler om en bedriftsøkonomisk instrumentell kunnskap hvor det viktigste er nytten for virksomheten. Så kan man spørre seg om ikke alt samfunnsansvar, dersom man strekker strikken langt nok, i bunn og grunn til slutt handler om bedriftens beste. For som Carson og Kosberg uttrykker det, finner de ingen grunn til å anse etiske hensyn og lønnsomhetshensyn som gjensidig utelukkende.

Vi finner, ut ifra det våre informanter har fortalt oss, kun en informant som spesifikt har uttalt at det utelukkende ligger etiske hensyn bak virksomhetens satsning på samfunnsansvar. Vi vil kalle dette en uegennyttig strategi og koble den opp mot Carson og Kosbergs teori som går ut på at ledelsen i en bedrift mener virksomheten har et etisk ansvar overfor samfunnet som går utover det lovpålagte. Denne strategien gjenspeiler informantens beskrivelser av en virksomhet som er en integrert del av de samfunn hvor de opererer. Dette er en type strategi

som kommer nærmest det Aasland ville kalt for etikk i næringslivet, med tanke på at det er nytten for interessentene som er det viktigste.

For de andre informantene ser vi ingen klart definert helhetlig strategi hva angår samfunnsansvar. Det kan synes som om lakseoppdrettsnæringen i hovedsak baserer de deler av sitt samfunnsansvar som mest tydelig går utover egeninteresse, på en forståelse av begrepet som kan knyttes til diskusjonen om filantropi som preget den amerikanske forretningsverdenen på 1950 - og 60-tallet; virksomheters moralske forpliktelse til å understøtte samfunnet. Altså, vi må gi noe tilbake til samfunnet fordi vi opererer på grunnlag av en tillatelse.

Som beskrevet ovenfor er det i liten grad knyttet noe strategi opp mot utøvelse av samfunnsansvar for lakseoppdrettsnæringen. Det som er fremkommet i undersøkelsens del 2 om fravær av strategiske prosesser og del 3 hvor samhandlingen mellom den enkelte virksomhet og deres interessenter er preget av ad – hoc løsninger, usystematikk og personavhengighet, vil naturligvis prege undersøkelsens del 4 også.

På spørsmålet om hvilke interne rammeverk bedriften har for samfunnsansvar, uttrykker samtlige informanter at rapportering i forhold til myndighetene (rammesettere og forvaltningen, vår anmerkning) er godt ivaretatt. To av våre informanter mener sågar at det rapporteres i overkant. Der er tydelig at overfor rammesettere og forvaltning bestreber næringen seg på å følge lover og regler, og vi ser fra undersøkelsens del 2 at kontroll – og rapporteringsevnen er til stede.

Fire av åtte informanter, to små og to store, beskriver spesifikk satsning på sertifiseringer som går langt utover rammesetternes krav. Interessentene kunder og leverandører, som i undersøkelsens del 1 oppgis av tre informanter som viktige, fremstår nå som to interessenter som det rettes et betydelig fokus mot.

Med tanke på rammeverk som går utover rapportering til myndigheter og sertifiseringsordninger hevder fem av våre informanter, to store og tre små, at de har slike. To informanter har ikke vært eksplisitte i forhold til dette, men ut fra det de har sagt, forstår vi det slik at de ikke har slike interne rammeverk. En av våre informanter, som er definert som stor, sier eksplisitt at virksomheten ikke har noe fast rammeverk for bedriftens handtering av samfunnsansvar. I forhold til spesifisering av interne rammeverk har våre informanter kun vært eksplisitte i forhold til rapportering til myndigheter og sertifiseringsordninger.

Våre informanter, som vi har definert som små, beskriver i større grad samarbeid vedrørende samfunnsansvar med andre små eller mellomstore bedrifter, både formelt og uformelt, enn de som er definert som store. Carson og Kosberg mener at dagens diskurs preges av det å ha en samfunnsansvarlig strategi regnes som nødvendig for å sikre et stabilt forretningsmiljø og et godt omdømme (2003:169), noe som våre informanter synes å ha tatt inn over seg. De av våre informanter som er definert som store beskriver et utstrakt samarbeid med bransjeorganisasjoner, FoU og den seriøse delen av NGO'er, som de uttrykker det.

Det beskrives ingen interne rammeverk for målingsinstrumenter/indikatorer for oppfølging av prinsipper i forhold til bedriftens samfunnsansvar, av våre informanter.

Carson og Kosberg (2003) diskuterer hvordan samfunnet har gått fra *trust – me* hvor omgivelsene stoler på virksomhetene og har tillit til at de handler på best mulig måte, via *tell – me* hvor omgivelsene krever å få informasjon om hva virksomhetene gjør på ulike områder, til *show – me*, hvor omgivelsene krever at virksomhetene demonstrerer, helst gjennom uavhengige vurderinger, hva som konkret gjøres. Våre informanter signaliserer at de er stolte over det de får til, og da særlig i forhold til sertifiseringsordningene, som de uttrykker ”går langt utover det lovpålagte”. I et *show – me* samfunn må virksomhetene vise utad hva de gjør, noe som krever både åpenhet og vilje til å kommunisere dette. Våre informanter forteller oss at rapportering til rammesettere og forvaltning er godt ivaretatt, og at rammeverk for sertifiseringsordninger er fastsatt, og spørsmålet blir da om øvrige interessenter får ta del i denne informasjonen? Hvordan kommuniseres dette utad? I årsmeldinger og årsrapporter opplyses det om disse forholdene. Med tanke på næringens behov for licence to operate må vi kunne stille spørsmål om denne type rapportering alene er hensiktsmessig i forhold til de målgrupper som kan bidra til å imøtekomme næringens behov. Om næringen har tenkt på hvilke andre kommunikasjonskanaler det er mulig å benytte seg av, vites ikke, men det kan synes som om, som vi har vært inne på tidligere, at manglende ekstern orientering er noe næringen sliter med.

Når vi spør våre informanter om bedriften har utformet etiske retningslinjer, er svarene som følger: To av våre små informanter har ikke etiske retningslinjer nedfelt, tre store informanter bekrefter at de har, men ”de er konfidensielle og dermed ikke tilgjengelige for alle” som en av disse informantene uttrykker det. Tre informanter, to små og en stor, bekrefter at de har etiske retningslinjer, men sier ingenting om de er tilgjengelige eller ikke. En av våre små informanter som sier at de ikke har etiske retningslinjer nedfelt uttrykker det slik: ”Vi har ikke

noe nedfelt, men de er innarbeidet i de interne kontroller”. En annen av våre informanter som også bekrefter at de ikke har nedfelt etiske retningslinjer sier:” Vi har ikke utarbeidet noe, men vi holder oss til lover og regler. Vi har utarbeidet operative retningslinjer og de henger sammen med det etiske”. For de tre som bekrefter at etiske retningslinjer finnes nedfelt, medfører et enkelt søk på nettet at vi ikke finner dem publisert for to av informantene. For den tredje, som er stor, finner vi etiske retningslinjer publisert.

Bedriftenes strategiske bevissthet med hensyn til deres etiske retningslinjer varierer noe. Det kan synes som om at det er ulik grad på nivå om hvorvidt etiske retningslinjer er/bør/skal være publisert eller ikke. De av våre informanter som er definert som store, rapporterer i forhold til internasjonale standarder og de etiske retningslinjene er ikke kommunisert eksternt. I arbeidet med bedriftens samfunnsansvar er dialogen med de mange ulike interessentene svært viktig. Det å vise vilje til åpenhet, kan gi virksomheter bedre tillit i lokalsamfunnet inkludert det å publisere sine etiske retningslinjer. Også her viser virksomhetene som deltar i vår undersøkelse, en lav grad av *show – me*, som vi drøftet ovenfor.

Ifølge Carson og Kosberg (2003:187) er et sentralt element i temaet bedrifters samfunnsansvar kunnskap om hvordan tillit og god kommunikasjon med sine interessenter oppnås og opprettholdes. Omgivelsenes aksept er som regel avhengig av virksomhetens retningslinjer og fremgangsmåte, og oppnås når samfunnet har forståelse og respekt for bedriftens virksomhet. Som vi finner i oppgavens del 3, vil fravær av organisert innsats i praksis bety, at næringen frasier seg muligheter til å være proaktiv overfor sine interessenter, noe som fravær av publisering av etiske retningslinjer kan være med på å forsterke. Interessentene i dag krever integrasjon, de vil vite hva virksomhetene driver på med, hva de bidrar med og hvordan de gjør det. Det å ha kjennskap til omgivelsene og kontakt med aktuelle interessenter vil kunne gi virksomheten muligheter til å møte samfunnets behov, og dermed oppnå, som vi har vært inne på tidligere, *licence to operate*.

Ifølge Brønn og Ihlen (2009) er en virksomhets omdømme først og fremst knyttet til dens atferd, kommunikasjon og evne til å etablere gode relasjoner til sine omgivelser. Omdømme påvirkes av hvem vi er og hva vi står for (identitet), hva vi sier (kommunikasjon) og hva vi gjør (atferd). Dette gir oss grunn til å stille spørsmålene: Hvilke vurderinger ligger til grunn når omgivelsene ikke skal få vite hva virksomhetene står for? Hvordan skal det opprettes kontakt og bygges tillit når det ikke kommuniseres ut hva virksomhetene vil? Hva virksomhetene gjør, vil omgivelsene oppfatte, men bakgrunnen for handlingene vil ikke være

kjente, og det igjen kan være grobunn for misforståelser og mistillit. Altså, som oppgavens del 3 konkluderer med, kan effekten av virksomhetenes handlinger ikke bli som forventet eller sågar utebli.

Spørsmålet om hvilke barrierer/hindringer som finnes i forhold til bedriftens arbeid med samfunnsansvar, avstedkommer ulike svar blant våre informanter. En informant som representerer en liten virksomhet, beskriver offentlige rammer som en begrensende faktor i satsningen på samfunnsansvar, og peker da spesielt på skattepolitikken. To av våre informanter som representerer store virksomheter peker på økonomiske barrierer i forholdet til arbeidet med samfunnsansvar. En informant, også fra en stor virksomhet, viser til at holdningene til eierne er viktige, og mener at ved å ha gode holdninger og være eksternt orientert, vil det lettere avstedkomme en ressursallokering som bidrar til ivaretagelse av virksomhetens samfunnsansvar.

Videre ser vi også her tendenser til at næringen bruker tid og ressurser på de behagelige interessentene, altså de interessentene som "vil oss vel", som vi har vært inne på i undersøkelsens del 3. Denne holdningen, sett opp mot anerkjennelse av det vide interessentbegrep i undersøkelsens første del, gir kanskje grunnlag for å slå fast at næringens interessentperspektiv er smalt og næringen ikke evner å ta tak i de litt mer krevende interessentene.

Det beskrives også hindringer fra innsiden av næringen. En informant uttaler det slik: "Det kan synes som om det store flertall ikke ønsker å ha en mening som forkynnes. Det er en feighet i næringa". En annen informant beskriver forholdet til bransjeorganisasjonen som en "sovepute". Igjen møter vi på det faktum at en virksomhets adferd og handlinger er med på å danne grunnlag for tillit. Som vi har vært inne på tidligere kan næringens noe ensidige fokus på produksjon, som vi drøfter i oppgavens del 2, være en underliggende årsak til at næringen har overlatt til bransjeorganisasjoner å takle disse utfordringene. Som det gis uttrykk for her fra næringen selv, kan det innebære risiko å overlate denne type problemstillinger til bransjeorganisasjoner. Kanskje er ikke målet å snakke med en stemme utad? Men med hvem skal kontakt bygges og knyttes, og hvordan skal tillit bygges i de respektive lokalsamfunn dersom ikke virksomhetene som opererer i lokalsamfunnene selv gjør det?

På spørsmålet om implementering av samfunnsansvar i bedriften er det seks av åtte informanter som signaliserer at dette er de bevisste på. En informant bekrefter at dette har de

ikke tenkt på, og at:” Dette drøfter vi rundt kaffebordet. Brainstorming over matpakken”. Den siste informanten mener at ”bransjeorganisasjonen er blitt en sovepute for oss”. Kun to av våre informanter, begge representanter for store virksomheter, beskriver retningslinjer og dokumentasjon på hvordan de ansatte skal omgås kunder og leverandører.

På spørsmålet om implementering av samfunnsansvar, er våre informanter svært lite konkrete i sine beskrivelser. Dette vil med stor sannsynlighet kunne tilskrives den enkelte virksomhets størrelse, hvor vi, for de av oss definerte små bedrifter, tidligere har sett en tendens til i noen grad å avskrive behovet for strategiske prosesser. Vårt utvalg av informanter tilsier imidlertid ikke at noen er så små at de ikke skulle trenge å tenke gjennom disse problemstillingene. Virksomhetene er lite presise i sine beskrivelser, noe som kan skyldes manglende nedfelte strategier for utøvelse av samfunnsansvar, og at utøvelsen av samfunnsansvar heller bærer preg av ad – hoc løsninger, personavhengighet og usystematikk som beskrevet i undersøkelsen av prosessnivå og transaksjonsnivå. Våre informanter beskriver ikke implementeringen av samfunnsansvar i de ulike nivå i virksomhetene på en slik måte at det er mulig å gi en kommentar for næringen som helhet.

Oppsummert har våre informanter beskrevet at de har en forpliktelse til å gi noe tilbake til samfunnene de opererer i. Lakseoppdretterne opplever at de er i et avhengighetsforhold til lokalsamfunnene der de opererer, og at de ønsker å tilfredsstille lokalsamfunnets behov og forventninger, slik at næringen skal ha eksistens-berettigelse. Videre uttrykker de at de er godt fornøyd med virksomhetens satsning på bedriftens samfunnsansvar.

Som vi har beskrevet ovenfor er det i liten grad knyttet noe strategi opp mot utøvelse av samfunnsansvar for lakseoppdrettsnæringen. Det som er fremkommet i undersøkelsens del 2 om fravær av strategiske prosesser og del 3 hvor samhandlingen mellom den enkelte virksomhet og deres interesser er preget av ad – hoc løsninger, usystematikk og personavhengighet, vil naturligvis prege undersøkelsens del 4 også.

I forhold til interne rammeverk uttrykker lakseoppdrettsnæringen tilfredshet med spesielt sertifiseringsordningene som de har etablert, og de er godt fornøyd med rapporteringen til myndighetene. Våre funn tyder imidlertid på at næringen sliter med manglende eksternt orientering, som vi har vært inne på tidligere i oppgaven.

Videre uttrykker de fleste av våre informanter at de har etiske retningslinjer nedfelt for virksomhetene, men de er ikke publiserte. Et sentralt element i temaet bedrifters

samfunnsansvar er kunnskap om hvordan tillit og god kommunikasjon med sine interessenter oppnås og opprettholdes. Det kan synes som om den manglende eksterne orienteringen også gjør seg gjeldende her.

Våre informanter oppgir økonomiske barrierer, offentlige rammer, og eiernes holdninger i forhold til ekstern orientering, som potensielle barrierer i satsningen på samfunnsansvar.

Strategiske prosesser knyttet til implementeringen av samfunnsansvar er lite konkret beskrevet av våre informanter. Slik vi ser det, og sett i forhold til oppgavens del 2 og 3, kan dette skyldes manglende nedfelte strategier for utøvelse av samfunnsansvar, og at selve utøvelsen av samfunnsansvar heller bærer preg av forhold beskrevet for undersøkelsen av prosessnivå og transaksjonsnivå.

Kapittel 6 Konklusjon

Vi har innledningsvis gjort rede for de prosesser norsk lakseoppdrettsnæring forvalter relasjonen med sine interessenter gjennom. Dette har vi gjort ut fra de tre nivåene som til sammen utgjør Freemans rammeverk for interessenttilnærming til strategisk ledelse; rasjonelt nivå, prosessnivå og transaksjonsnivå. Vi har først ut fra rasjonelt nivå beskrevet hvem lakseoppdrettsnæringen oppfatter som sine interessenter og hvordan de beskriver hva interessentenes interesse går ut på. Vi har videre ut fra prosessnivå avdekket de organisatoriske prosesser som brukes for å styre næringens relasjoner med sine interessenter, og om disse prosessene er tilpasset det rasjonelle nivå. Til slutt har vi beskrevet de transaksjoner som finner sted mellom norsk lakseoppdrettsnæring og deres interessenter. I det kommende skal vi sette de tre nivåene av analyser sammen og beskrive den samlede interessentledelseskapaibiliteten for norsk lakseoppdrettsnæring. Dette vil vi gjøre gjennom å sammenfatte våre funn i kapittel 5 Analytiske betraktninger, og sette disse opp mot de mest sentrale kriteriene for interessentledelseskapaibilitet jamfør tabell 2.7 under. Vår problemstilling er: Hvordan er interessentledelseskapaibiliteten i norsk lakseoppdrettsnæring? Er nivået tilstrekkelig for å ivareta næringens omdømme?

Innledningsvis plasserer vi bedrifters interessentledelseskapaibilitet som en viktig del av *bedrifters samfunnsansvar*. Bedrifters samfunnsansvar beskrives på mange ulike måter. Felles for disse er imidlertid forståelsen av at organisasjonens virksomhet påvirker omgivelsene, og vil kunne få konsekvenser for mange. Når bedriftslederen erkjenner at virksomheten har flere interessenter å ivareta, bør hun reflektere, analysere og lage teorier for hva som skiller disse interessentene, og hvordan de bør behandles i best mulig samsvar med deres roller og deres betydning for bedriften. Virksomhetens utøvelse av samfunnsansvar er med andre ord avhengig av dens interessentledelseskapaibilitet. Vi vil i det kommende belyse det gjensidige forholdet mellom begrepene bedrifters samfunnsansvar og interessentledelseskapaibilitet, gjennom å beskrive næringens holdninger til og forståelse av bedrifters samfunnsansvar, slik vi opplever det. Dette vil danne grunnlaget vi til slutt vurderer ivaretagelsen av lakseoppdrettsnæringens omdømme i forhold til.

I følge Nils M. Apelands (2010) definisjon av begrepet omdømme som ”summen av oppfatninger ulike interessentgrupper har av en virksomhet” beskrives omdømme som en syntetisk størrelse; noen har godt omdømme, andre ikke. Vi har innledningsvis forklart norsk

lakseoppdrettsnærings omdømme som dårlig. Viktigheten av å utøve samfunnsansvar ut fra en bred definisjon av interessentbegrepet, og å overvåke og analysere de respektive interessenters oppfatninger, skreddersy strategier og videre handtere interessentene og deres interesse er derfor stor. Vi vil til slutt gi en kort vurdering av hvorvidt norsk lakseoppdrettsnærings interessentledelseskapabilitet er tilstrekkelig for å ivareta deres svake omdømme.

6.1 Hvordan er interessentledelseskapabiliteten i norsk lakseoppdrettsnæring?

En organisasjons interessentledelseskapabilitet defineres gjennom dens evne til å forstå sitt interessentkart og hva interessen til disse interessentgruppene går ut på, som har organisatoriske prosesser som en del av sin standard prosedyre for å ivareta disse gruppene og deres interesser, og som evner å implementere et sett av forhandlinger for å balansere interessentenes interesse slik at organisasjonen når sine målsettinger.

Når det gjelder lakseoppdrettsnæringens målsettinger, må vi her presisere at vi på ingen måte har grunnlag for å hevde at næringen ikke er i stand til å nå disse. Ut fra en snever vurdering av næringens finansielle ytelsesevne, hvor det for 2011 ble utbetalt 1 milliard mer i utbytte til eiere enn næringens samlede lønnskostnader³⁵, er det liten tvil om at næringen er i stand til å imøtekomme sine økonomiske målsettinger. Næringens dårlige omdømme gir imidlertid grunnlag for å undre på hvorvidt kontroll med måleparametere som for eksempel dekker eksterne perspektiv, interne forhold og kompetanse, samt innovasjon og læring, vil gi tilsvarende resultater. Dersom man snur litt på problemstillingen kan det i tillegg være relevant å undre på hvorvidt næringen faktisk har adekvate målsettinger innenfor disse faktorene, og hvilket nivå næringens finansielle resultater hadde befunnet seg på dersom deres omdømme hadde vært bedre. Dette vil vi komme nærmere inn på under.

Organisasjoner med høy interessentledelseskapabilitet kan gjenkjennes på sin praksis. Tabell 2.7 viser kriterier for organisasjoner med høy interessentledelseskapabilitet:

³⁵ <http://www.intrafish.no/norsk/nyheter/>, sitert 11.april 2012

| Kriterier for høy interessentledelseskapabilitet | |
|---|--|
| - | Legger ned store ressurser i å forsøke og forstå sine interessenters individuelle behov, og har adekvate metoder for å være i stand til det. |
| - | Formulerer og implementerer kommunikasjonsprosesser med multiple interessenter. |
| - | Forhandler med interessenter om kritiske forhold og søker frivillige løsninger. |
| - | Er proaktive, forsøker å forutse interessentenes behov, og aktivt søke kritiske interessenter og forsøke å påvirke deres holdninger. |
| - | Har samsvar mellom ansvar og beslutningsmyndighet i forhold til interessenthandtering. |
| - | Allokerer tilstrekkelig med ressurser for å ivareta interessentene. |
| - | Har kompetente ledere som er opptatte av interessenthandtering. |
| - | Trekker personell med erfaring, kunnskap, evne og vilje i forhold til interessenthandtering med i utformingen av strategiprosesser. |

Tabell 2.7 Kriterier for høy interessentledelseskapabilitet
Kilde: Tilpasset etter Freeman (1984)

Vi vil i det følgende kommentere våre funn i kapittel 5 i forhold til de mest sentrale kriteriene for interessentkapabilitet, slik vi ser det, for til slutt å gi en samlet konklusjon for interessentledelseskapabiliteten i norsk lakseoppdrettsnæring.

- Organisasjoner med høy interessentledelseskapabilitet legger ned store ressurser i å forsøke og forstå sine interessenters individuelle behov, og har adekvate metoder for å være i stand til det.

Ut fra næringens beskrivelser i undersøkelsens del 1, Freemans rasjonelle nivå, og våre betraktninger rundt denne, har vi kommet fram til at det for norsk lakseoppdrettsnæring ikke foreligger et godt nok analysearbeid opp mot kartlegging av næringens interessenter. Vi ser at næringen uttrykker aksept i forhold til et bredt interessentbegrep, og at de i sum beskriver en oversikt over generiske interessenter som i stor grad samsvarer med en forventet generell oversikt for organisasjoner i dag (jamfør figur 2.3). For at interessentanalysen skal gi mening må den generiske kartleggingen tas et skritt videre og spesifikke interessentgrupper identifiseres. Denne øvelsen er tydelig ikke gjennomført på øverste ledelsesnivå i næringen. Interessentgrupper spesifiseres i liten grad, og følges i undersøkelsen opp på et lite hensiktsmessig nivå. Beskrivelser av interessentenes interesse befinner seg dermed også på et aggregert nivå, og kartene kan lett framstå overforenklet. Lakseoppdrettsnæringen følger i

liten grad opp generiske interessenter når ulike rollesett og nettverk av interessenter skal beskrives. Det er også her tydelig at øvelsene ikke er gjort. Prioritering av interessentgrupper gjennom rammeverk for identifikasjon av interessenter vil ikke oppnå tilstrekkelig verdi for næringen på grunn av analysenes gjennomgående lave detaljgrad. Der foreligger for lakseoppdrettsnæringen heller ingen interessenttilnærming til strategisk intensjon, enten på grunn av manglende interessenttilnærming i eksterne analyser eller på grunn av manglende organisatoriske prosesser for å ivareta dette. Vi slår med dette fast at norsk lakseoppdrettsnæring ikke imøtekommer kriteriet for interessentledelseskapabilitet på dette området.

- Organisasjoner med høy interessentledelseskapabilitet er proaktive; Forsøker å forutse interessentenes behov, og aktivt søke kritiske interessenter og forsøker å påvirke deres holdninger.

Som beskrevet i punktet ovenfor, er det lite som tyder på at lakseoppdrettsnæringen forsøker å forutse interessentenes behov utover bruk av ”sunn fornuft” hos den enkelte aktør.

Beskrivelser av transaksjonsnivå for næringen viser at kritiske interessenter i stor grad ignoreres. Vi finner også liten variasjon i transaksjonsprosessene som beskrives for næringen, og i strategier, såfremt disse foreligger. Lakseoppdrettsnæringen benytter seg ikke av potensialet som finnes i spesifikke strategiske program for ivaretagelse av interessenter, med tanke på å kunne oppnå proaktivitet i næringens praksis på dette området. Beskrevet fravær av organisert innsats vil kunne føre til at effekten av den interaksjonen som faktisk foreligger enten ikke blir som forventet eller uteblir. Fravær av organisert innsats betyr i praksis at næringen frasier seg muligheten til proaktivitet og mulighet til å påvirke diskusjonen og definisjonen av interessentenes interesse, nå og i framtiden.

- Organisasjoner med høy interessentledelseskapabilitet forhandler med interessenter om kritiske forhold og søker frivillige løsninger.

I beskrivelsen av transaksjonsnivå for lakseoppdrettsnæringen er det lite som tyder på at forhandling kjennetegner næringens praksis i forhold til deres håndtering av de interessenter som oppgis i denne delen av undersøkelsen. Norsk lakseoppdrettsnæring beskriver transaksjonsprosesser for kun en liten del av næringens interessentgrupper. Disse prosessene beskrives gjennomgående som ad-hoc preget, personavhengig og usystematisk, og synes preget av manglende bevissthet og lite systematikk. I sum kan det synes som om næringen

finner det lettere å samhandle med de interessentgrupper som vil "oss vel" (behagelige interessenter), heller enn de som oppleves som mer utfordrende. Svakheter på rasjonelt - og prosessnivå, herunder spesielt konkretiseringsnivå, manglende samsvar mellom rasjonelt nivå og prosessnivå, og fravær av organisatoriske prosesser, vil som en naturlig konsekvens prege næringens samhandling med sine interessenter. Interaksjonen mellom næring og deres interessenter begrenses dermed til ignorering, ubevisst implisitt forhandling, eller i forhold til rammesettere og forvaltning i beste fall uttrykk for et slags defensivt strategisk program. Kriteriet for interessentledelseskapabilitet imøtekommes ikke av norsk lakseoppdrettsnæring på dette området.

- Organisasjoner med høy interessentledelseskapabilitet har samsvar mellom ansvar og beslutningsmyndighet i forhold til interessenthandtering.

I norsk lakseoppdrettsnæring finnes det en tydelig ansvarsfordeling i forhold til rutinepreget, prosedyrebasert oppfølging av interessentgruppene rammesettere og forvaltning, og i forhold til de av næringen oppfattet som seriøse NGO'er for de store virksomhetene. I tillegg legger vi til grunn at tradisjonelle interessenter som kunder, leverandører, eiere og ansatte også har en prosedyrebasert oppfølging, selv om dette ikke kommer fram i alle delene av undersøkelsen. Nevnte ansvar vil ut fra sitt rutinepreg være trygt plassert i linja, -øvrige interessenthandtering ikke. Spesielt kan følgende tre forhold sies å prege norsk lakseoppdrettsnærings interessenthandtering; Fravær av strategi, noe som gir stor frihet i linja, og som vil føre til manglende samsvar mellom ansvar og beslutningsmyndighet. Outsourcing av viktige lederoppgaver og ignorering av vanskelige interessenter likeså. Norsk lakseoppdrettsnæring imøtekommer ikke i tilstrekkelig grad kriteriet for interessentledelseskapabilitet på dette området.

- Organisasjoner med høy interessentledelseskapabilitet allokterer tilstrekkelig med ressurser for å ivareta interessentene.

Norsk lakseoppdrettsnærings ressursbruk for ivaretagelse av næringens interessenter er i hovedsak knyttet til forhold regulert av myndighetene, eller at den er knyttet til interessentgrupper som av næringen oppfattes som "behagelige" å ha med å gjøre. Interessentene som i noen grad ivaretas av næringen utgjør et smalt spekter jamfør næringens interessentkart. Outsourcing av viktige lederoppgaver, og hyppig bruk av ignorering som samhandlingsprinsipp, vitner om lavt ressursbruk. Fravær av stabsfunksjoner knyttet til

ivaretagelse av interessenter, samt en åpenbar manglende bevissthet i forhold til dette likeså. Kriteriet for interessentledelseskapabilitet imøtekommes ikke av norsk lakseoppdrettsnæring på dette området.

- Organisasjoner med høy interessentledelseskapabilitet formulerer og implementerer kommunikasjonsprosesser med multiple interessenter

Fra undersøkelsens del 1 ser vi at næringen i stor grad stiller seg bak et bredt interessentperspektiv, og at potensialet for ivaretagelse av multiple interessenter dermed skulle være til stede. Imidlertid er det slik at lakseoppdrettsnæringen ikke følger opp et bredt interessentperspektiv i sin håndtering av omverdenen. Et uttrykt bredt teoretisk interessentperspektiv viser seg i praksis å være ganske så smalt.

For de fleste virksomheter i lakseoppdrettsnæringen foreligger en visjon og prosesser for utarbeidelse og implementering av denne. Næringens visjon framstår imidlertid i svært liten grad som en tilgjengelig og helhetlig del av deres kommunikasjon med omverdenen. Der foreligger ingen beskrivelser av noen bevisst satsing på dette for framtiden heller. Næringens overordnede ambisjoner vil dermed forbli ukjent for de fleste. Der foreligger med andre ord liten grad av ekstern orientering på dette området i lakseoppdrettsnæringen.

Når det gjelder strategiske prosesser i forhold til verdier, beskrives disse for en stor del ivaretatt for lakseoppdrettsnæringen. Prosessene bærer imidlertid for de aller fleste preg av etterfølgelse av eksternt gitte lover og regler i form av prosedyreutforming og internkontroll, heller enn å framstå som et helhetlig endogent verdibasert system. For næringen beskrives det ikke prosesser for ivaretagelse av ekstern kommunikasjon av virksomhetenes verdier. Likeledes er det for størsteparten av virksomhetene heller ikke beskrevet prosesser for ivaretagelse av intern kommunikasjon i forhold til verdier. På bakgrunn av vår undersøkelse finner vi ingen indikasjon på systematisk benyttelse av verdianalyse som verktøy i det strategiske arbeidet i lakseoppdrettsnæringen. Vi finner videre liten eller ingen grad av interessenttilnærming i det strategiske arbeidet tilknyttet næringens verdigrunnlag.

Prosesser for å avdekke lakseoppdrettsnæringens sosiale kontekst nå og i framtiden, og kombinere denne med forståelsen for interessentene og interessentenes verdier, og næringens verdier, synes svake. Næringen utviser et ensidig fokus på omgivelsene, og ikke på deres virksomhet som del av disse omgivelsene. Dynamikken som nødvendigvis finnes i samspillet næring - omgivelser er fraværende, og framstår dermed som lite konkrete i forhold til

næringens virksomhet. Næringens perspektiv er gjennomgående smalt og fokusering av strategisk nivå varierer i liten grad. Det foreligger liten grad av samsvar mellom næringens interessentkart og deres sosiale kontekst.

Oppsummert finner vi ingen holdepunkter for at der foreligger en interessenttilnærming i strategisk intensjon for lakseoppdrettsnæringen. Det som må kunne sies å være mer langsiktige strategier i forhold til ivaretagelse av interessenter er i stor grad outsourcet til bransjeorganisasjonene. I den grad strategier omtales, beskrives disse på et funksjonelt nivå. Det er liten grad av samsvar mellom næringens interessentkart, de utfordringer som skisseres for næringen og verktøy og strategier som oppgis på prosessnivå. Kriteriet for interessentledelseskapabilitet imøtekommes ikke av norsk lakseoppdrettsnæring på dette området.

På bakgrunn av overnevnte gjennomgang av kriteriene for interessentledelseskapabilitet, konkluderer vi med at denne for norsk lakseoppdrettsnæring må karakteriseres som lav.

6.2 Lakseoppdrettsnæringens holdninger til og forståelse av begrepet samfunnsansvar

For å kunne forstå selve grunnlaget for diskurs og praksis i forhold til interessenttilnærming til strategisk ledelse i lakseoppdrettsnæringen, vil vi i det kommende på bakgrunn av funn i undersøkelsens del 4 kommentere næringens holdninger til og forståelse av begrepet bedrifters samfunnsansvar.

Innenfor fagfeltet Dag G. Aasland kaller næringslivsetikk (Aasland, 2005:37) framstår norsk lakseoppdrettsnæring forholdsvis samlet både i forhold til begrepsbruk, holdninger til, og i sin uttrykte forståelse av begrepet samfunnsansvar.

Som tidligere påpekt er *Corporate Social Responsibility (CSR)*, på norsk *bedrifters samfunnsansvar*, det dominerende begrepet innenfor fagfeltet. Norsk lakseoppdrett framstår da også samlet i forhold til å i hovedsak benytte nettopp disse begrepene.

En samfunnsansvarlig bedrift er i følge Carson og Kosberg forpliktet til å foreta egne etiske vurderinger av hva som er riktig ut over det til enhver tid gjeldende regelverk (Carson og Kosberg, 2003:26). Et kjennetegn ved diskusjonen om bedrifters samfunnsansvar dreier seg derfor om hvorvidt interessentgrupper som ikke kommer inn under et formelt regelverk skal ivaretas. Ut fra undersøkelsens del 4 stiller norsk lakseoppdrettsnæring seg samlet bak Carson og Kosbergs framstilling av en moderne holdning, som ikke omfatter drøftinger om hvorvidt

virksomheter faktisk har samfunnsansvar, men hva dette ansvaret går ut på. Næringen beskriver en gjensidig avhengighet mellom virksomhet og nærmiljø, og anser sin drift basert på en tillatelse fra samfunnet. Fra undersøkelsens del 1 finner vi også stor grad av aksept i forhold til et bredt interessentbegrep. Til sammen utgjør dette etter vår mening et godt utgangspunkt for norsk lakseoppdrettsnærings satsing på samfunnsansvar.

Når det gjelder selve satsingen på samfunnsansvar beskrives denne av næringen hovedsaklig som ulike bidrag gjennom ordinær drift, eller i form av filantropi. Hva angår bidrag gjennom ordinær drift, synes imidlertid ikke hele næringen å være like bevisste på hvorvidt denne går ut over lovpålagte forhold eller ikke. Det er en kjensgjerning at bedrifter må ta økonomiske hensyn for å overleve. Lønnsomme virksomheter kommer samfunnet til gode gjennom blant annet skatter og avgifter og ved å skape arbeidsplasser. En stor del av næringen uttrykker da også at dette er en viktig, for noen den viktigste, del av deres utøvelse av samfunnsansvar.

Begrepet *the triple bottom line* beskriver næringslivets samfunnsansvar på områdene økonomi, miljø og samfunn, og synliggjør dermed bedrifters ansvar utover de rent økonomiske. I forhold til dette må vi kunne slå fast at lakseoppdrettsnæringen er tydelig i sin anerkjennelse av næringens samfunnsansvar for miljø og samfunn. *The triple bottom line* handler om å overholde minstekrav, eller holde seg over en bunnlinje i forhold til nevnte områder ut fra en tanke om bærekraftig utvikling. Næringen gir også her tydelig uttrykk for at de ønsker å drive bærekraftig, og ser på dette som en interesse de deler med sine omgivelser.

I forhold til ivaretagelse av miljø legges det for hele næringen ned store ressurser i kontrollsystemer og rapporteringssystemer, og flere aktører beskriver bruk av sertifiseringsordninger som går ut over myndighetenes krav. I tillegg gir deler av næringen ut egne miljørapporter. Svak interessentledelseskapabilitet og manglende eksternt orientering gjør imidlertid næringens bidrag utydelige. En annen faktor som ytterligere bidrar til denne utydeligheten er fravær av miljømessige bærekraftkriterier på viktige områder for næringen.

Når det gjelder den sosiale bunnlinjen, kan det synes som om næringens bidrag i stor grad baserer seg på etiske retningslinjer og filantropi. Prosedyrer og kontroll ivaretar helse, miljø og sikkerhetskrav internt. I forhold til etiske retningslinjer framstår næringen som bevisste både internt og eksternt. Måling, kontroll og rapportering i forhold til dette bekreftes imidlertid ikke. Svak interessentledelseskapabilitet og manglende eksternt orientering vil her

hindre synliggjøring av næringens bidrag. I tillegg kan næringen i forhold til sin filantropiske virksomhet stå i fare for å framstå som ”en utømmelig kilde”.

Begrepet *Corporate Citizenship* kan i følge Carson og Kosberg oversettes med *bedriften som borger* (ibid:22). Tanken er at bedrifter bør opptre som gode borgere, og at kravene som stilles til gode borgere også bør gjelde for bedrifter. I følge Carson og Kosberg tar en god samfunnsborger hensyn til andre interesser enn sine egne. Loven beskriver ikke alle forpliktelser en borger har i samfunnet, og det er derfor ikke godt nok for den gode borger å holde seg innenfor rammene av lover og regelverk. God etikk handler altså like mye om å overholde moralske lover. Moral er et relativt begrep som varierer fra person til person, og krav og forventninger som kommer fra flere ulike grupper i samfunnet er noe norsk lakseoppdrettsnæring må forholde seg til. Ivaretagelse av myndigheter og vennligsinnede interessenter, samt usystematisk finansiell bistand holder ikke i denne sammenheng.

For en bedrift er det viktig å ha samfunnets tillit. Begrepet *licence to operate* beskriver betydningen av omgivelsenes tillit. Aksept fra omgivelsene oppnås når lokalsamfunnet har forståelse og respekt for bedriftens virksomhet. Ut fra den kontekst vi tidligere har plassert norsk lakseoppdrettsnæring i, er det nettopp oppnåelse av den viktige *licence to operate* næringen etter vår mening har behov for. Utgangspunktet for å oppnå dette bør på bakgrunn av produktet laks sitt omdømme, være godt. Når vi ovenfor hevder at dagens diskurs i forhold til samfunnsansvar omhandler hva bedrifters samfunnsansvar går ut på, må lakseoppdrettsnæringen ta inn over seg at de nødvendigvis ikke besitter fasit. Potensielt kan alle individ eller grupper som kan påvirke eller bli påvirket av næringens virksomhet ha en formening om hvordan næringen bør forvalte sitt samfunnsansvar. Og mange av disse vil etterspørre dokumentasjon på at næringen drives innenfor akseptable rammer. Så blir det næringens ansvar å samle seg om hensiktsmessige strategier overfor bevilgende myndigheter, slik at nødvendige rammer kan fastsettes. Vi finner det legitimt i denne sammenheng å spørre om ikke næringen, på grunn av sin egenart og verdiskapning, i nær framtid bør tilgodeses med opprettelse av et eget departement?

Utviklingen går i følge Carson og Kosberg mot større krav til dokumentasjon av hvordan bedrifter forvalter sitt samfunnsansvar (ibid:34). Vi har tidligere lagt fram hvordan selskapet Shell beskriver denne utviklingen gjennom de tre fasene; *trust - me*, *tell - me* og *show - me*. I forhold til faktoren *trust - me*, er det overfor lakseoppdrettsnæringen ikke en gjennomgående tillit i samfunnet til at næringen handler på en best mulig måte. Ut fra mange av utsagnene om

næringen som kommer til uttrykk blant annet i media, vet åpenbart omgivelsene heller ikke nok om næringen. Hvorvidt omgivelsene ut fra sitt kunnskapsnivå er i stand til å kreve informasjon, jamfør faktoren *tell - me*, er usikkert. Og i den grad der framsettes krav om innsyn, vil premissene for kravet av næringen oppfattes som illegitime? Dette er problemstillinger næringen må ta inn over seg. Hva angår faktoren *show - me*, hviler suksess i forhold til denne på næringens evne til å utvise tilstrekkelig grad av åpenhet og evne til kommunikasjon. En samfunnsansvarlig bedrift ønsker å vise hva de gjør. Slik vi ser det uttrykker norsk lakseoppdrettsnæring et slikt ønske. Lav interessentkapabilitet vil imidlertid begrense både selve utøvelsen av samfunnsansvar og/eller folks oppfatning av denne. Når næringen ikke lever opp til forventningene vil tilliten til næringen bli skadelidende, og dermed også omdømmet.

6.3 Er nivået på interessentledelseskapaabiliteten i norsk lakseoppdrettsnæring tilstrekkelig for å ivareta næringens omdømme?

Forskeren James E. Grunig hevder i følge Brønn og Ihlen (2009:84) at et av kjennetegnene ved effektive virksomheter er at de når sine oppsatte mål ved å utvikle relasjoner til interessentene, og videre at kvaliteten på relasjonene og virksomhetens atferd er viktigere for omdømmet enn de budskapene virksomheten sprer. Å forsøke å styre inntrykket interessentgruppene har, bare ved å kommunisere positive budskap, har i følge Brønn og Ihlen vist seg å ha liten eller ingen innvirkning på omdømmet. Et omdømme er ikke et resultat av fikse kommunikasjonskampanjer, men hviler på hver eneste ting en virksomhet gjør. Tillit er et resultat av observert og gjentatt tillitvekkende atferd, ikke gode budskap. Omdømme kan dermed betraktes som virksomhetens relasjonshistorie overfor sine interessenter.

Ut fra minst sju års datagrunnlag fra internasjonal forskning utført av Reputation Quotient og Rep Talk identifiserer van Riel og Fombrun i følge Brønn og Ihlen seks prinsipper for kommunikasjon som går igjen blant de selskapene som har høy omdømmerangering (2009:176). Disse seks er: *synlighet, egenart, ekthet, åpenhet, konsistens og mottakelighet*. Settes disse prinsippene opp i forhold til kriteriene som til sammen utgjør lakseoppdrettsnæringens interessentledelseskapaabilitet, er det forholdsvis enkelt å fastslå at denne for øyeblikket ikke holder mål.

Uten synlighet, intet omdømme (ibid:177). Den som vil oppnå et godt omdømme må kommunisere tilstrekkelig med alle relevante interessenter og bygge relasjoner til disse. Som beskrevet ovenfor oppfyller ikke lakseoppdrettsnæringen i stor nok grad kriteriene for

interessentledelseskapalet. Samtidig er mediedekningen av næringen preget av negative forhold. Vi står altså ovenfor en situasjon hvor synligheten enten er basert på negative oppslag, eller er fraværende.

Videre skiller topprangerte selskap seg fra konkurrentene ved at de bygger opp omdømmet ut fra *egenart*, eller karakteristiske trekk, de attributtene som gjør hver enkelt organisasjon unik (ibid). Disse selskapene er dyktige på å rette virksomhetsfortellinger mot alle interessentgrupper. Vår redegjørelse av norsk lakseoppdrettsnærings verdiskapning og evne til utvikling og innovasjon, viser at næringen har mange gode virksomhetshistorier å fortelle. De må bare tilpasses de ulike interessentgruppene og planmessig kommuniseres, - av næringen selv. Også i forhold til dette vil næringens lave interessentledelseskapalet virke negativt inn.

Ekthet er en av de viktigste drivkreftene bak omdømme (ibid:178). Identitet er selve grunnlaget for det som gjør virksomhetene ekte, genuin, tydelig, pålitelig og troverdig. Det er i forhold til dette den enkelte organisasjon må bevise at det ikke er gap i mellom hvem den er, hva den sier at den er, og hva den gjør. For å få til dette må lakseoppdrettsnærings praksis i forhold til underkommunisering og outsourcing av viktige lederoppgaver endres. Systematikk og ekstern orientering i forhold til strategiske intensjon, verdier, etiske retningslinjer må komme fra den enkelte virksomhet. Samtidig må kunnskapsnivået om næringen heves for alle interessentgrupper, slik at disse blir i stand til å gjenkjenne god atferd, stilt ovenfor slik. Hva i denne sammenheng angår behovet for fastsetting av ytre rammer, har vi kommentert dette under drøftingen av samfunnsansvar ovenfor. Mangel på arenaer og negativ framstilling i medier er i denne sammenheng utfordringer som må tas tak i, ikke en valid begrunnelse for ignorering som gjennomgående prinsipp for interessentledelse. I forhold til hva lakseoppdrettsnæringen faktisk gjør kan vi ikke si annet enn at fokus på å imøtekomme myndighetene som interessent gjennom etterfølgelse av lover og regler, er betydelig. Dette, selv om næringen står ovenfor miljømessige og teknologiske utfordringer, kan ikke oppfattes som annet enn positive bidrag i forhold til næringens omdømme. Men, også i forhold til dette vil næringens lave interessentledelseskapalet virke mot ønsket retning.

Åpenhet bør være tuftet på frivillighet. Virksomheter som kommuniserer og framstår som åpen, styrker gjerne omdømmet fordi de virker tillitvekkende (ibid). Åpenheten bør imidlertid være omfattende nok til at interessentene kan danne seg et bilde av virksomheten. Informasjonen som gis må oppleves relevant og være pålitelig. Og det må være mulig å bruke

informasjonen som sammenligningsgrunnlag. Næringen må i forhold til dette være proaktive i forhold til hvilke interessentgrupper de til enhver tid bør ivareta. Store deler av befolkningen kjenner for lite til hva næringen står for, og krever av denne grunn heller ikke informasjon. Etter vår mening er næringen ryddig og konsistent nok, jamfør prinsippet om *konsistens*, til å kunne fokusere på sine kjerneoppgaver som matvareprodusenter, og bør kommunisere i forhold til dette gjennom alle kanaler til alle aldersgrupper. Hvor mange forfattere av lærebøker til grunnskole og videregående skole har næringen vært i kontakt med i det siste? Ikke vår oppgave, tenker lederne i det enkelte oppdrettsselskap? Etter vår mening ville dette være en av de mest meningsfulle oppgavene næringen kan bidra med, mens Fiskeri- og kystdepartementet og Miljøverndepartementet driver tautrekking. Norsk lakseoppdrettsnæring er en maktfaktor i samfunnet i kraft av sine økonomiske ressurser, sin kunnskap og sin innflytelse over mennesker og havområder. Lederne i næringen har helt klart en pedagogisk utfordring i forhold til å overbevise styret og eierne om nødvendigheten av å påta seg oppgaver som kanskje normalt tilhører storsamfunnet. Innføring av systematikk og proaktivitet i forhold til ivaretagelse av interessentgruppen eiere utover rapporteringsplikt og utbetaling av dividende, er imidlertid også en lederoppgave. Næringens interessentledelseskapasitet må heves for å imøtekomme kommunikasjonsprinsippet med tanke på åpenhet.

Det siste kommunikasjonsprinsippet er *mottakelighet*. Dette er i følge Brønn og Ihlen selve dialogens kjerne, hvor det legges opp til at virksomheter bør forsøke å balansere sine egne interesser mot omgivelsenes interesser (ibid:180). Virksomhetene må bevise at de er åpne for innspill. Filantropi som reaksjon framstår i denne sammenheng kun som avlat. Norsk lakseoppdrettsnæring er nødt til å styrke sin interessentledelseskapasitet, slik at transaksjonsprosessene mellom virksomhet og omgivelser blir hensiktsmessige og til gagn for både næring og interessenter. ”Til lags åt alle kan ingen gjere³⁶”, men med et solid grunnarbeid i kartlegging og analyse av omgivelsene (Freemans rasjonelle nivå), vil næringen bli i stand til å prioritere hvem de skal ”gjere til lags”, til hvilken tid og hvor lenge.

I følge Brønn og Ihlen er et triks for å teste mottakelighet å sende en melding til en virksomhet som inviterer til dialog på nettsiden sin, og se hvor lang tid det tar før de svarer. Så må vi til næringen stille spørsmålene; Hvilke hjemmesider? og Hvilke invitasjoner til dialog? Om vi nå slutter å mase om hjemmesider, og heller ser på alle mulige

³⁶ Fra Etterstev av Ivar Aasen

kommunikasjonskanaler, vil resultatet da bli annerledes? De som har prøvd å oppnå kontakt med næringen, vil nok være enig i vår påstand om at det for en utenforstående kan fremstå som noe utfordrende å oppnå kontakt med en lakseoppdretter.

På spørsmålet i vår problemstilling om interessentledelseskapaleten i norsk lakseoppdrettsnæring er på et tilstrekkelig nivå for å ivareta næringens omdømme, må vi nok svare; ikke på nåværende tidspunkt.

6.4 Veien videre

Vi har i denne masteroppgaven inntatt et bredt perspektiv i forhold til vår hovedteori. Begrepet interessentledelseskapaletet fordrer et fokus på helheten i Freemans rammeverk for interessenttilnærming til strategisk ledelse, noe som innenfor rammene av en masteroppgave kan gå på bekostning av dypdykk i materien.

Der foreligger så vidt oss bekjent ikke mye forskning innen den del av strategifaget som omhandler virksomheters kapaletet i forhold til ivaretagelse av interessenter, i særdeleshet ikke for lakseoppdrettsnæringen. Når vi nå har gjennomført vårt prosjekt, vil dette kunne danne grunnlaget for videre forskning innenfor mange ulike emner i flere fagdisipliner.

Ut fra den kontekst vi har satt norsk lakseoppdrettsnæring i, ønsker vi her å framheve spesielt to områder det for næringen ville vært nyttig å gå dypere inn i; *strategisk intensjon* og *strategisk ledelse – hvordan komme dit?*

Etter vår mening er en av hovedutfordringene til norsk lakseoppdrettsnæring at de ikke framstår med en klar og tydelig identitet i forhold til sine omgivelser. I denne sammenheng ville det være interessant å undersøke hvorvidt dynamikken som ligger i den gjensidige påvirkningen mellom virksomhet og interessent reflekteres i de organisatoriske prosesser som leder fram til strategisk intensjon for den enkelte virksomhet. Blir svaret på spørsmålet *hva står vi for* gitt i et vakuum? *Hvordan framstår svaret for de grupper som kan påvirkes av det?*

For norsk lakseoppdrettsnæring vil veien videre først og fremst være avhengig av den enkelte virksomhets evne til å treffe riktige veivalg, ikke bare i forhold til ressursomsetningen i verdikjeden, men også i forhold til behovet for harmonisering av sitt forhold til omgivelsene. Dernest vil veien videre være avhengig av næringens samlede evne til å velge rett strategi, spesielt i forhold til interessentgruppene rammesettere og media. For å være i stand til det, må interessentgruppene eiere og ansatte i den enkelte virksomhet ivaretas med dette for øye. I

denne sammenheng ville det være interessant å undersøke næringens evne og muligheter til å komme dit de ønsker; det Lorange i følge Freeman kaller trinnet mellom retning og ressursallokering. Hvordan ser næringens portefølje av strategiske program ut? Hvilke nivåer er de tilpasset? Hvilken oppmerksomhet vies til fasen strategisk programmering? Hvordan er forholdet mellom retning og ressursallokering vektlagt? kan her være interessante spørsmålsstillinger.

Uavhengig av hva som skjer på forskningssiden vil det uansett som interessant være interessant å følge norsk lakseoppdrettsnæring i årene som kommer.

Referanser

Litteratur:

- Aasland, D., G. (2005). Økonomiens grenser og etikkens nødvendighet. Cappelen Akademisk Forlag. I Nystad, Ø (red), 2010 *Etiske utfordringer* (s 147-162). Handelshøgskolen i Bodø
- Agle, B.R., Mitchell, R.K. og Sonnenfield, A. (1999). Who matters to CEOs? *An investigation into stakeholder attributes and salience; corporate performance and CEO values*. Academy of Management Journal, 42 (5). Bergen: Fagbokforlaget
- Brønn, P., S. og Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadventd omdømmebygging for organisasjoner*. 1.utg, 2.opplag. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Bugge, Hans Christian (2006). *Lærebok i miljøforvaltningsrett*. 1.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Carson, S. G og Kosberg, N (2003). Etisk forretning – Bedriftens samfunnsansvar. Cappelen Forlag AS. I Nystad, Ø. (red) 2010, *Etiske utfordringer* (s.163-191) Handelshøgskolen i Bodø
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2 (s. 201-218)
- Dalland, Olav (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 3. utg. 2000, 7.opplag 2006. Oslo: Gyldendal Forlag AS
- Freeman R., E. (1984). *Strategic Management – A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press
- Grønmo, Sigmund (1996): Forholdet mellom kvalitativ og kvantitativ tilnærming i samfunnsforskning. I H. Holter og R. Kalleberg (red.): *Kvalitative metoder i samfunnsforskningen*. Oslo: Universitetsforlaget
- Guldseth, E. (2010). *Laks og laskeoppdrett – I brytningen mellom virkelighetsbeskrivelser*. Masteroppgave i Medier, kommunikasjon og informasjonsteknologi. Institutt for sosiologi og statsvitenskap. Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse. Norges Tekniske Naturvitenskapelige Universitet, NTNU. Trondheim
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P.A. (2010). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. 2.utg, 3.opplag. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johnson, G., Scholes K. og Whittington R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Ft Prentice Hall, Pearson Education Ltd
- Kvale, S. og Brinkmann S. (2010): *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg, 2. opplag, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. og Wood, D.J. (1997). *Toward a theory of stakeholder Identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management Review*, 22 (4):853-886.
- Roos, G., von Krogh G. og Roos, J. (2010). *Strategi – en innføring*. 5.utg, Bergen: Fagbokforlaget

Andre kilder:

- Aasen, Ivar. Etterstev. I: <http://oaks.nvg.org/aasen-dikt.html>, sitert 10.2.2012
- Andenæs, Ivar. I: <http://www.seafood.no/binary?id=137981&download=false>, sitert 1.12.2010
- Andreassen, Geir (2012). I <http://www.intrafish.no/norsk/nyheter/article1270461.ece>, sitert 02.2.12
- Apeland, Nils M (2010). I: <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/fagbladet/omdømme/omdømme-over-alt>, sitert 14.12.2011

- Balsfjord kommunestyre (2010). I: <http://img5.custompublish.com/getfile.php/1575142.975.cfewfuwayb/Planbeskrivelse,+kommuneplan+arealdel.pdf?return=balsfjord.custompublish.com>, sitert 2.12.2011
- Bellona. Finnes på http://www.bellona.no/Havbruksweb/Artikler/for_forregnskapp sitert 10.02.2012
- Dokument 3:8 (2011–2012) *Riksrevisjonens undersøkelse av Mattilsynet* ble overlevert Stortinget 31. januar 2012, sitert 8.2.12
- Eutrofirapporten (2011). I <http://www.regjeringen.no/upload/FKD/Vedlegg/Rapporter/2011/Eutrofirapporten.pdf>, sitert 8.12.2011, s.73
- FAO (2011). I: <http://www.fao.org/wsfs/forum2050/wsfs-forum/en/>.
- Farstad, T. I: <http://www.skretting.no/Internet/SkrettingNorway/webInternet.nsf/wPrId/4A5563A9FAED63C9C125773D002F6799!OpenDocument>, sitert 3.1.2011
- Fiskeri – og kystdepartementet (2009). *Strategi for en miljømessig bærekraftig havbruksnæring. Plandokument*. Fiskeri – og kystdepartementet. Oslo: Statens forvaltningstjeneste
- Fiskeribladet Fiskaren, 2.12.2011, s.17
- Freeman, R.E. and Reed D.I (1999). I California Management Review, bd. XXV, nr 3, vår 1983. California: The Regents of the University of California. Finnes på <http://www.magma.no/?nid=183152>, sitert 3.1.2011
- Gullestad, P, Bjørge, S, Eithun, I, Ervik, A, Gudding, R, Hansen, H, Johansen, R, Osland, A.B., Rødseth, M, Røsvik, I.O., Sandersen, H.T. og Skarra, H. (2011). Rapport fra ekspertutvalget for effektiv og bærekraftig arealbruk i havbruksnæringen.
- Guttormsen, Atle G. I: <http://www.minervanett.no/2008/12/29/en-bl-revolusjon/>, sitert 10.11.12
- Havforskningsinstituttet (2011). I: <http://www.imr.no/temasider/akvakultur/bereevne/nb-no>, sitert 8.12.2011
- Havforskningsrapporten(2011). Agnalt A.-L., Fossum P., Hauge M., Mangor-Jensen A., Ottersen G., Røttingen I., Sundet J.H. og Sunnset B.H. (red.) 2011. I: *Fisken og havet*, særnr. 1–2011. Finnes på <http://www.imr.no/filarkiv/2011/04/havforskningsrapporten2011.pdf/nb-no>
<http://home.hib.no/studorg/hibiscus/sak.asp?ID=616>, sitert 8.12.2011
<http://www.jstor.org/stable/256973>, sitert 30.3.2012
<http://www.prosus.uio.no/bu>, sitert 10.11.2011
<http://www.skretting.no/internet/SkrettingNorway/webInternet.nsf/wPrId/F1D9B71F5506007C125742B00227ACA!OpenDocument>, 3.1.2011
- Klif, (2011). I: <http://www.fish.no/oppdrett/5149--oppdrettere-mangler-miljokunnskap.html>
- Leirgulen, Svein Inge. I: http://www.kommunikasjon.info/view_artikkel.php?article_id=1316&id2=c9s4x42hkad2OtFOFRkAcwOvefra, sitert 6.12.2011.
- Lov om akvakultur (akvakulturloven) av 17.6.2005 nr 79. Finnes på <http://www.lovdatab.no/all/hl-20050617-079.html>, lastet ned 08.11.2011
- Lov om dyrevelferd (dyrevelferdsloven) av 19.6.2008 nr 97. Finnes på <http://www.lovdatab.no/all/hl-20090619-097.html>, lastet ned 08.11.2011
- Lov om forvaltning av naturens mangfold (naturmangfoldloven) av 19.6.2009 nr 100. Finnes på <http://www.lovdatab.no/all/hl-20090619-100.html>, lastet ned 08.11.2011
- Lov om havner og farvann (havne – og farvannsloven) av 17.4.2009 nr 19. Finnes på <http://www.lovdatab.no/all/hl-20090417-019.html>, lastet ned 08.11.2011
- Lov om laksefisk og innlandsfisk m.v. av 15.5.1992 nr 47. Finnes på <http://www.lovdatab.no/all/hl-19920515-047.html>, lastet ned 08.11.2011

Lov om matproduksjon og mattrygghet mv (matloven) av 19.12.2003 nr 124. Finnes på <http://www.lovdata.no/all/hl-20031219-124.html>, lastet ned 08.12.2011

Lov om planlegging og byggesaksbehandling (plan – og bygningsloven) av 27.6.2008 nr 71. Finnes på <http://www.lovdata.no/all/hl-20080627-071.html>, lastet ned 08.11.2011

Lov om vassdrag og grunnvann (vannressursloven) av 24.11.2000 nr 82. Finnes på <http://www.lovdata.no/all/hl-20001124-082.html#map001>, lastet ned 08.11.2011

Lov om vern mot forurensninger og om avfall (forurensningsloven) av 13.3.1981 nr 06. Finnes på <http://www.lovdata.no/all/hl-19810313-006.html>, lastet ned 08.11.2011

Miljørapport (2010). I: http://www.fhl.no/getfile.php/DOKUMENTER/Milj%C3%B8rapport_2010_final_lavoppl%C3%B8seleg.pdf, sitert 10.12.2011

Nationen (2011). I: http://www.nationen.no/2011/01/03/norsk_mat/laks/fisk/, sitert 1.12.2011

NIFES. (2011). Finnes på http://www.nifes.no/index.php?page_id=395, sitert 21.11.2011

NOFIMA. Finnes på <http://www.nofima.no/marin/forskningsomrade/f-r-og-ernaering>, sitert 08.11.2011

Norske Sjømatbedrifters Landsforening. Finnes på <http://www.nsl.no/>, lastet ned 21.11.2011

Pedersen, Helga (2006). I: http://www.regjeringen.no/nb/dep/fkd/aktuelt/taler_artikler/ministeren/helga_pedersen/2006/spis-mer-fisk-myndighetenes-arbeid-media.html?id=113600, sitert 12.11.2011

Riksrevisjonen (2012). I: <http://www.riksrevisjonen.no/Presserom/Pressemeldinger/Sider/Mattilsynet.aspx>, sitert 8.2.2012

SINTEF – rapport (2011). I: http://www.sintef.no/upload/Fiskeri_og_havbruk/Internasjonalt_R%C3%A5dgivning/RapportRingvirkninger%202009_30062011.pdf, sitert 8.12.2011

SINTEF rapport (2011) Betydningen av fiskeri - og havbruksnæringen for Norge i 2009 – en nasjonal og regional ringvirkningsanalyse, sitert 8.12.2011

St.meld. nr 19 (2004-2005) *Marin næringsutvikling – Den blå åker*

St.meld.nr. 71 (1979-80). Om offentlig medvirkning til utvikling av fiskeoppdrettsnæringen.

St.meld.nr.43 (1998-99). Om vern og bruk av kystsonen – tilhøve mellom verneinteresser og fiskerinæringene

Statistisk Sentralbyrå (2011). Finnes på <http://www.ssb.no/fiskeoppdrett/>, sitert 10.11.2011

Valland, Aina (2011a). I: <http://www.fhl.no/miljoe/miljoeregelverket-skal-foelges-article3993-24.html>, sitert 8.12.2011

Valland, Aina (2011b). I: <http://www.fhl.no/hovedsiden/friske-fjorder-med-havbruk-article3999-5.html>, sitert 8.12.2011

Verdenskommisjonen for miljø og utvikling (WCED) (1987). *Vår felles framtid*. Oslo: Tiden norsk trykk

Årsmelding, (2010). I: http://www.fhl.no/getfile.php/DOKUMENTER/FHLrapport2010_endelig_web.pdf, sitert 10.12.2011

Vedlegg 1

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med vår masteroppgave:

Vi er to MBA-studenter ved Handelshøgskolen i Bodø som skal gå i gang med den avsluttende masteroppgaven.

Temaet for oppgaven vil være bedriftens samhandling med de grupper eller individ som kan påvirke eller bli berørt av en virksomhet (interessenter).

Bakgrunnen for vårt valg av tema er den overvekt av negative fremstillinger av lakseoppdrett, spesielt i enkelte riksdekkende media, som blant annet beskrives i Ivar Andenæs' ”For god fisk? -Innholdsanalyse om lakseoppdrett på oppdrag fra EFF” (<http://www.seafood.no/binary?id=137981&download=false>).

Vi ønsker å intervju 8-10 ledere med beslutningsmyndighet på strategisk nivå.

Spørsmålene vil dreie seg om bedriftens interessenter, hvilke strategiske/organisatoriske prosesser bedriften benytter i arbeidet med sine interessenter og hvordan bedriften samhandler med sine interessenter. I tillegg vil vi samtale om bedriftens samfunnsansvar.

Intervjuet vil ta omtrent en time. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og i oppgaven vil ingen enkeltpersoner eller bedrifter kunne bli gjenkjent.

Hvis det er noen spørsmål rundt dette kan vi treffes på følgende måter:
Ann-Jorunn Strømmesen, mobil 41 21 20 82, e-post: ann.jorunn.strommesen@stud.hibo.no
Sigrunn H. Pettersen, mobil 91 75 91 05, e-post: sigrunn.hilde.pettersen@stud.hibo.no

Du kan også kontakte vår veileder Trond Stiklestad, Høgskolen i Sør-Trøndelag, telefon 73 55 99 83, e-post: trond.stiklestad@hist.no

Vi vil ta kontakt med deg innen kort tid for å følge opp denne forespørselen.

Vi håper dette høres interessant ut, og at du vil delta som informant i vår studie!

Med vennlig hilsen
Sigrunn H Pettersen og Ann-Jorunn Strømmesen
MBA-studenter ved Handelshøgskolen i Bodø

Vedlegg 2

Intervjuguide

Definisjon

Med interessent forstår vi: ”enhver gruppe eller individ som kan påvirke eller blir påvirket av oppnåelsen av organisasjonens målsettinger” (Freeman 1984:46).

1. Kartlegging av interessenter

1.1 Definisjonen av interessentbegrepet som benyttes i denne oppgaven favner bredt. Samsvarer denne med din bedrifts/organisasjons definisjon av interessenter? Hvis ikke: på hvilken måte samsvarer den ikke?

1.2 Hvem anser du som de fem viktigste interessenter i forhold til din bedrift/organisasjon (i prioritert rekkefølge)?

1.3 Hvilken interesse har disse fem interessenter i din bedrift/organisasjon?

1.4 Har interessentene, nevnt under pkt 1.2, flere samtidige interessentroller i forhold til din bedrift/organisasjon?

1.5 Finnes det etter din mening noen potensielle og eller reelle nettverk/allianser mellom bedriftens/organisasjonens interessenter, de som er nevnt under pkt 1.2?

1.6 Hvilken makt/innflytelse har interessentene, nevnt under pkt 1.2, i forhold til din bedrift/organisasjon (Interessentenes påvirkningsevne)?

1.7 Ut fra interessentenes interesse i din bedrift/organisasjon, hvilken grad av legitimitet/ troverdighet opptrer interessentene, nevnt under pkt 1.2, etter din mening med?

1.8 I hvor stor grad krever interessentene, nevnt under pkt 1.2, umiddelbar handling (Påtrykk)?

2. Strategi

2.1a) Bedriftens/organisasjonens visjon?

2.1b) Hvilke grunnleggende verdier representerer bedriften/organisasjonen?

2.1c) Hvilke prosesser finnes det i bedriften/organisasjonen med tanke på utarbeidelse, implementering, kontroll og kommunikasjon i forhold til visjon/ verdier?

2.2a) Hvilke verdier representerer bedriftens/organisasjonens interessenter?

2.2b) Finnes det noen prosesser i bedriften/organisasjonen for å avdekke disse?

2.3 Hvilken rolle har bedriften/organisasjonen i samfunnet?

2.4 Hvilken rolle ønsker du at bedriften/organisasjonen skal ha i samfunnet?

2.5 Hvilke forpliktelser har etter din mening bedriften/organisasjonen overfor storsamfunnet?

2.6 Hva er de største utfordringene bedriften/organisasjonen står overfor i dag?

2.7 Hvilke utfordringer vil bedriften/organisasjonen stå overfor om fem-ti år?

2.8 Hvordan vil disse utfordringene påvirke din bedrift/organisasjon?

2.9 Hvordan vil disse utfordringene påvirke interessentene?

2.10 Hvilke tidsperspektiv tas med i de strategiske prosessene i bedriften/organisasjonen?

2.11 Har bedriften/organisasjonen noen spesifikke strategier/planer med tanke på interessenthandtering?

3. Samhandling

3.1 Foreligger det noen ansvarsfordeling i forhold til interessenthandteringen i bedriften/organisasjonen?

3.2 Er det satt av ressurser, både økonomiske og menneskelige, for å ivareta spesifikke interessenter?

3.3 Hvordan foregår den konkrete samhandlingen i forhold til bedriftens/organisasjonens interessenter?

3.4 Hvilke kontrollrutiner har bedriften/organisasjonen med tanke på interessenthandtering?

4. Samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility, CSR)

4.1 Hvordan vil du beskrive din bedrifts/organisasjons satsning på samfunnsansvar?

4.2 Hvilke interne rammeverk har dere for bedriftens/organisasjonens samfunnsansvar?

-Konkrete dokumenter?

-Målingsinstrumenter/indikatorer for oppfølging av prinsipper?

-Offentlig rapportering?

- Deltakelse i samarbeid om samfunnsansvar?

-Sertifiseringer?

4.3 Har bedriften/organisasjonen etiske retningslinjer, og hvilket forhold har bedriften/organisasjonen til disse?

- Bidratt i utformingsprosess?
- Implementert i egne retningslinjer?

4.4 Hvilke barrierer/hindringer finnes i forhold til arbeidet med bedriftens/organisasjonens samfunnsansvar?

4.5 Hvordan foregår implementeringen av samfunnsansvar i de ulike nivå i bedriften/organisasjonen?

- Eventuelt konsernnivå?
- Ledergruppe?
- Leverandører og samarbeidspartnere?

Vedlegg 3

Juridisk rammeverk for akvakulturnæringen

Det finnes en rekke lover med tilhørende forskrifter som utgjør det juridiske rammeverket for akvakulturnæringen. Vi vil gi en kort innføring i hver av disse.

Lov av 17.juni 2005 nr. 79 om akvakultur (akvakulturloven) har som formål å fremme akvakulturnæringens lønnsomhet og konkurransekraft innenfor rammene av en bærekraftig utvikling, jf § 1. Loven inneholder krav om egen tillatelse for å drive akvakultur, uansett type, loven gir videre hjemmel for å regulere antall tillatelser og hvor mye biomasse hver tillatelse kan ha stående i sjøen. Loven forvaltes av Fiskeridirektoratet. Det grunnleggende vilkår i akvakulturlovens § 6 for at det skal kunne gis tillatelse, er at det er ”miljømessig forsvarlig”.

Lov av 19. desember 2003 nr. 124 om matproduksjon og mattrygghet mv (matloven). Loven gir hjemmel til tiltak for å forebygge og bekjempe sykdom og parasitter på fisken inne i oppdrettsanleggene og på de viltlevende organismene i anleggenes omgivelser. Loven forvaltes av Mattilsynet. Loven, og reglene som er gitt med hjemmel i den, pålegger næringen et selvstendig ansvar for å oppfylle alle krav til enhver tid.

Lov av 19. juni 2009 nr. 97 om dyrevelferd (dyrevelferdsloven) forvaltes også av Mattilsynet. Loven stiller krav til etablering og drift av akvakultur for å fremme fiskens velferd. Lovens primære forhold er knyttet til vannkvalitet, utforming og drift av anlegg.

Lov av 13. mars 2003 nr. 6 om vern mot forurensninger og om avfall (forurensningsloven) forvaltes av Klima- og forurensningsdirektoratet. Utslipp fra akvakulturvirksomhet er i stor grad delegert til Fylkesmannen. I loven er det oppstilt krav som hver enkelt lokalitet må oppfylle for at det skal kunne etableres akvakultur.

Lov av 17. april 2009 nr 19 om havner og farvann (havne- og farvannsloven) forvaltes av Kystverket. Loven hjemler bruk av det sjøarealet som trengs for å etablere og drive farleiene og sikre fremkommelighet langs kysten for øvrig.

Lov av 27. juni 2008 nr. 71 om planlegging og byggesaksbehandling (plan- og bygningsloven) forvaltes av Miljøverndepartementet. Loven må anses som en prosesslov når det gjelder etablering av akvakultur, da det er en forutsetning at det søkes om etablering i et område som kommunen har avsatt til akvakulturformål.

Lov av 24. november 2000 nr. 82 om vassdrag og grunnvann (vannressursloven) er knyttet til akvakulturnæringen ved behovet for tillatelser til å kunne nytte ferskvannsressurser til produksjon av settefisk. Loven forvaltes av Norges vassdrags- og energidirektorat.

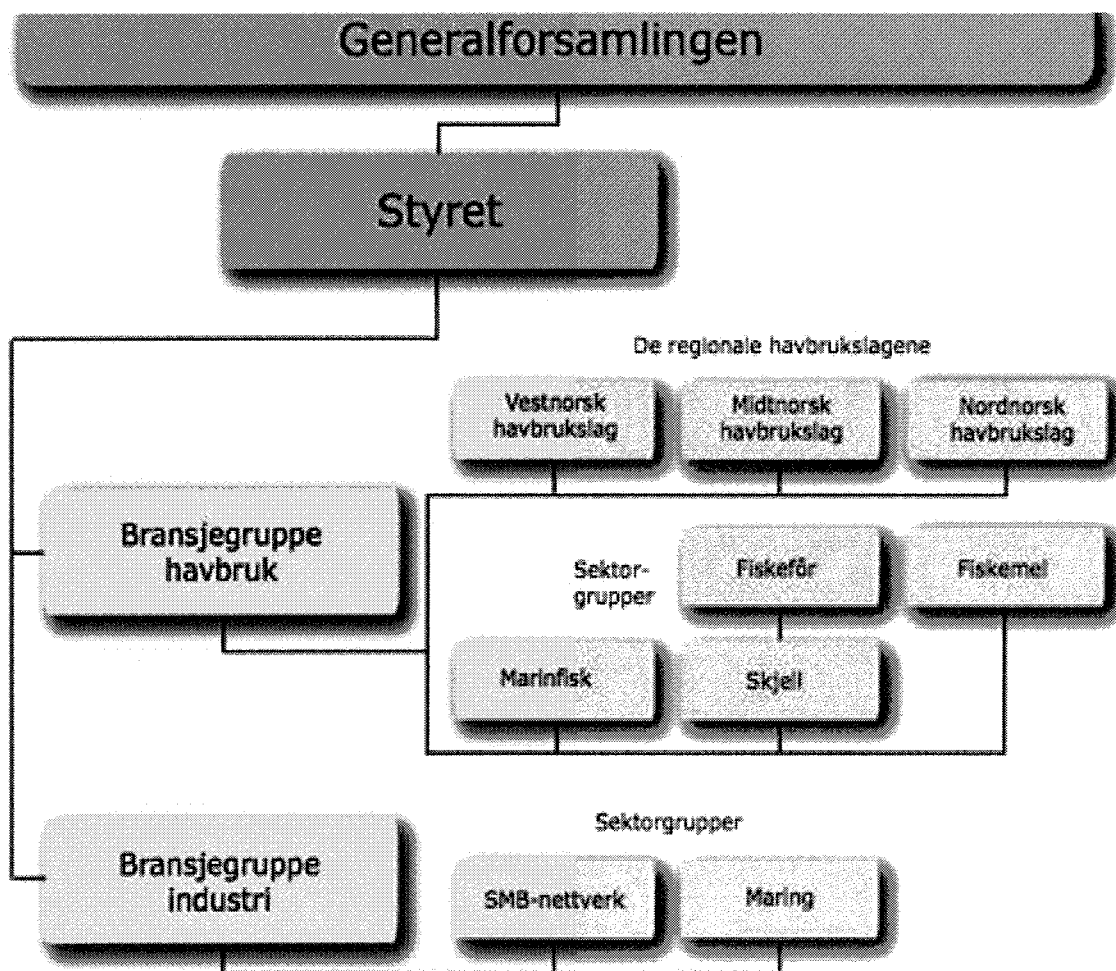
Lov av 19. juni 2009 nr. 100 om forvaltning av naturens mangfold (mangfoldloven) forvaltes av Miljødepartementet. Loven inneholder mange miljørettslige prinsipper som tildelingsmyndigheter skal anvende ved vurdering av tillatelser til etablering eller utvidelse av en akvakulturlokalitet. I følge lovens § 9 skal føre var prinsippet legges til grunn der det ikke finnes tilstrekkelig kunnskap om virkninger det vil ha på naturmiljøet. Utformingen av denne loven og av akvakulturloven bygger på de samme grunnleggende definisjoner av begrepet bærekraft. Det er således samsvar mellom de to lovenes krav om hvordan akvakultur skal reguleres og drives.

Lov av 15. mai 1992 nr. 47 om laksefisk og innlandsfiske mv forvaltes av miljømyndighetene. Miljømyndighetene er her definert som Miljøverndepartementet, Direktoratet for naturforvaltning, Fylkesmannen, Fylkeskommunen og kommunene. Loven har som formål å sikre at naturlige bestander av anadrome laksefisk og deres leveområder forvaltes slik at naturens mangfold og produktivitet bevares.

Vedlegg 4

Fiskeri – og havbruksnæringens landsforening

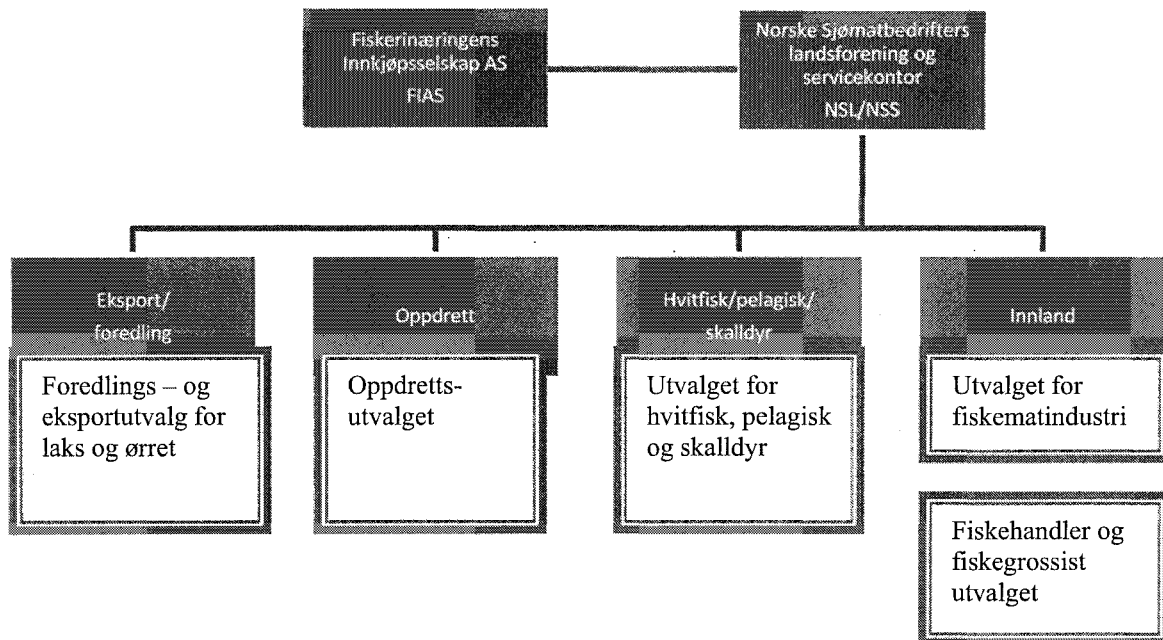
Organisasjonskart



Vedlegg 5

Norske Sjømatbedrifters Landsforening

Organisasjonskart



Vedlegg 6

Historisk blikk på havbruksnæringens utvikling

Akvakulturnæringen i Norge har gjennomgått en utrolig utvikling i løpet av de siste 40 år. Det har vært en tilnærmet jevn vekst i produksjonen fra starten av og ved utgangen av 2010 ble det for første gang solgt over 1 million tonn fisk (SSB, 2011). Med det har akvakulturnæringen blitt etablert som en av de viktigste kystnæringene i landet vårt.

Høsten 2009 oppnevnte Fiskeri- og kystdepartementet et ekspertutvalg for effektiv og bærekraftig arealbruk i havbruksnæringen (også kjent som Gullestad-utvalget). Utvalgets mandat var å komme med en ny overordnet arealstruktur i næringen. Ekspertutvalget la fram sin rapport i februar 2011. Ekspertutvalgets leder var Peter Gullestad, fagdirektør i Fiskeridirektoratet. Ekspertutvalgets sammensetting for øvrig var Sigurd Bjørgo, Inger Eithun, Arne Ervik, Roar Gudding, Heidi Hansen, Roar Johansen, Anne B Osland, Marit Rødseth, Inger Oline Røsvik, Håkan T. Sandersen og Hilde Skarra.

Vi vil her gi et kort historisk blikk på havbruksnæringen for at man skal kunne forstå den rivende utviklingen næringen har gjennomgått. I dette arbeidet legger vi i stor grad Gullestad-utvalgets rapport til grunn.

Årene fra 1970 – 1980 kjennetegnes som gründernes tiår hvor veien ble til mens man gikk (Gullestad-utvalget, 2011:19). ”Learning by doing” var intet ukjent begrep på denne tiden og næringsutøverne lærte av hverandre. Det var for det meste fjordnære bukter og viker som ble tatt i bruk og lokalitetene var forholdsvis grunne. Anleggene var for det meste basert på landfester.

Ifølge Gullestad-utvalgets rapport var dette tiåret også preget av at offentlige myndigheter jobbet med å forholde seg til den nye næringen. Landbruksdepartementet og Fiskeridepartementet nedsatte i fellesskap et utvalg, det såkalte Lysø-utvalget i 1972. Opprettelsen av utvalget var delvis arealbegrunnet da de fikk i oppdrag, blant annet å kartlegge hvilke rettsregler som hadde innvirkning på oppdrett i sjø og vassdrag og hvilke lovbestemmelser som burde bli vedtatt (ibid:19). Det ble innført alminnelig konsesjonsplikt med hjemmel i midlertidig lov av 8.6.73 om bygging, innredning, etablering og utvidelse av anlegg for klekking av rogn og for oppdrett av fisk, som et resultat av en delinnstilling som Lysø-utvalget la fram. Et omfattende registreringsarbeid ble igangsatt for å kartlegge

igangværende virksomheter, og i 1973 og 1975 ble tildelingsforskrifter vedtatt for å håndtere søknader om tillatelser. Lysø-utvalget leverte i 1977 en NOU om mulighetene for å utvikle klekking og oppdrett av fisk til en levedyktig næringsvei i Norge. De mente blant annet at plikten til å ha tillatelse som var nedfelt i Fiskesjukdomsloven av 6.12.68, burde opprettholdes og utvides til også å gjelde matfiskanlegg. Utvalgets arbeid ble senere fulgt opp i Stortingsmelding nr 71 (1979-80). I denne meldingen ble det også tatt til ordet for at videre vekst skulle skje gjennom landsomfattende tildelingsrunder hvor det blant annet skulle tas hensyn til distriktpolitiske målsettinger (Gullestad-utvalget, 2011:21).

Årene fra 1980 – 1990 var preget av tildelingsrunder og rask vekst i næringen (ibid). Parallelt med nye tildelinger fikk også eksisterende tillatelser anledning til å utvide tilsvarende dersom lokaliteten tillot det. I 1981 ble den første permanente oppdrettsloven vedtatt av Stortinget, men allerede i 1985 trengte den fornyelse fordi utviklingen i næringen gikk så fort. Fortsatt baserte matfisktillatelsene seg på drift på en lokalitet og minimumskravet til avstand mellom anleggene i sjø var en kilometer, ifølge Gullestad-utvalget. Etter oppdrettsloven og de berørte sektorlovene fiskesjukdomsloven, forurensningsloven og havne- og farvannsloven ble førsteinstansmyndighet i 1986/87 delegert til regionalt nivå (ibid:22). Enkelt saker skulle ikke lengre avgjøres i departementene og direktoratene ble klageinstans.

I 1988 startet Miljøvernmyndighetene sammen med Fiskeridepartementet, Landbruksdepartementet og Kommunaldepartementet arbeidet med LENKA³⁷. I sluttrapporten ble kysten, basert på en kapasitetsmodell som fokuserte på blant annet vannutskifting og organisk belastning, delt inn i A-, B- og C-områder.

De hyppige sykdomsutbruddene førte til en økende fokusering på fiskehelse og medisiner, og behovet for vaksinasjon og forskning på området økte. I løpet av årene 1986 til 1994 gikk over 300 innehavere av matfisktillatelser konkurs (ibid:23). Dette forårsaket en begynnende omstrukturering i næringen. Det ble tidvis nødvendig å gjøre unntak fra oppdrettslovens § 6 om ”uten at det foreligger særlige hensyn skal ingen ha majoritetsinteresser i mer enn ett anlegg”, fordi det ble nødvendig å få anleggene i drift igjen etter alle konkursene og man prioriterte da etablerte oppdrettere. Mot slutten av tiåret oppstod det derfor flere endringer i driftsopplegg og en begynnende lokalitetsrasjonalisering, i form av færre og større lokaliteter. Ifølge Gullestad-utvalget (2011:22) skjedde det i disse årene også en gradvis erkjennelse av sjøarealets betydning som produksjonsarena. I 1989 ble ansvaret for tilrettelegging av areal

³⁷ Landsomfattende egnethetsvurdering av den norske kystsonen og vassdragene for akvakultur

for næringsvirksomhet i sjø lagt til kommunene gjennom utvidelse av plan- og bygningslovens virkeområde. Denne endringen ble gjennomført som følge av oppdrettsnæringens økende arealbehov, men også for at de lokale myndigheter ved behov skulle kunne kontrollere bruken av de nære sjøarealene. På slutten av 1980-årene opplevde næringen en rekke kontrollerende tiltak fra myndighetenes side på bakgrunn av alle utfordringene på sykdomsfronten, som for eksempel krav om helsekontroll i settefiskanlegg, helseattest ved flytting av fisk, forbud mot flytting av fisk som var satt i sjøen og forbud mot bruk av sjøvann i settefiskanlegg. Det ble også tatt i bruk koordinert brakklegging av områder i bekjempelsesarbeidet og ”branngater” mellom grupper av anlegg (ibid:22).

I begynnelsen av 1986 ble Fylkesmannens miljøvernavdeling gitt delegert myndighet til å avslå eller gi tillatelser til utslipp etter forurensningsloven. De fikk også i oppgave å komme med både tilrådninger og frarådninger i forhold til anleggets konsekvenser for natur-, vilt-, fiske- og friluftslivsinteresser i nærheten. Et eget rundskriv om forurensning fra oppdrett ble utarbeidet, rundskriv T 3/86.

Årene 1990-2000 ble preget av store markedsutfordringer og struktureringer. Markedsutfordringene som møtte næringen på begynnelsen av 1990-tallet ble utløst av anklager om subsidiering og prisdumping både i markedet i USA og EU (Gullestad-utvalget, 2011:23). Samtidig oppstod bankkrisen i Norge. Struktureringene i næringen skjøt fart, og settefiskanlegg og slakterier, som tidligere hadde utgjort selvstendige næringsgrener, ble kjøpt opp og innlemmet i raskt voksende sjømatelskaper. I begynnelsen av 1990-årene var næringen også preget av store utfordringer knyttet til sykdom. Fokuset ble flyttet til slakterier og naboaktørers lokalisering i forhold til hverandre. Også fokuset på helsestatus og smitte ble økt. Næringen fikk nye krav på seg i forhold til krav om godkjenning av transportenheter, krav om rutiner for vask og desinfeksjon mellom transportoppdrag, og det ble stilt krav om desinfeksjon av avløpsvann fra slakterier. Det ble utviklet driftsopplegg med utgangspunkt i Møre-modellene, basert på tre lokaliteter per laks- og ørrettillatelse. Hensikten var å få samlet grupper av anlegg med samme årgang fisk, med koordinert drift og brakklegging, og med ”branngater” på fem kilometer i mellom (ibid:23).

Kravet om lokal tilknytning for majoritetsinteresser ble opphevet ved lovendring i 1991 og det ble dermed åpnet for adgang til å eie flere tillatelser. Antallet aktører i næringen gikk jevnt nedover, og ordet ”bærekraft” ble ved lovendringen i 1991 tatt inn i oppdrettlovens formålsbestemmelse.

Siste halvdel av 1990-tallet ble førkvoteordningen innført. Det resulterte i at det stadig ble færre lokaliteter i drift, men de enkelte lokalitetene ble større og mer basert på samlokalisering (ibid:24). Anleggene ble i takt med teknologiutviklingen flyttet lengre ut på kysten til mer eksponerte lokaliteter noe som gjorde at det ble færre konflikter mellom fritids- og næringsinteressene i kystsonen. På den andre siden gav lokaliseringen av større anleggsheter i ytre deler av kystsonen et økende konfliktnivå med andre brukere av de samme områdene, som for eksempel kystfiskeri og sjøtransport.

Kommunal kystzoneplanlegging, fylkeskommunale næringsplaner og verneprosesser stod på agendaen i dette tiåret. Miljøverndepartementet la i 1998-99 fram St.meld.nr 43³⁸. I Stortingsmeldingen ble det synliggjort uklarheter i ansvarsfordeling, i lovhjemler og mellom et utall offentlige meldinger, NOU'er og retningslinjer, ifølge Gullestad-utvalget. Videre pekte meldingen på at det var nødvendig å starte arbeidet med marine verneplaner og avklare rettstilstanden når det gjaldt marine vernemål.

Mot slutten av 1990-tallet fikk næringen en ny utfordring i form av lakselus. Forvaltningen og næringen samarbeidet om en handlingsplan mot lakselus, hvor samordning av behandlingen var et av tiltakene.

I løpet av årene 2000 - 2010 ble de første selskapene børsnotert og bærekraftsbegrepet kom for alvor inn i næringen. Ved inngangen til dette tiår ble det gjort en rekke endringer i oppdrettsloven slik at man kunne iverksette tiltak som ville redusere miljøbelastningene fra oppdrettsnæringen. Gjennom 1990-tallet ble næringen en av Norges viktigste eksportnæringer. Reduksjonen i antall oppdrettere gikk så raskt at i 2001 ble det fastsatt en forskrift som ikke tillot mer enn 20 % tillatelser på en hånd nasjonalt og 50 % innenfor Fiskeridirektoratets regioner (Gullestad-utvalget, 2011:25). Det ble på 2000-tallet utlyst tre nye landsomfattende tildelingsrunder for første gang på 15 år og for første gang, ble det i 2002 betalt vederlag til staten for tillatelsen. Kystzoneplanleggingen skjøt fart da det ble klart at man ville vektlegge hvorvidt den enkelte kommune hadde tilrettelagt for havbruksnæring.

I årene 2000, 2006 og 2009 opplevde næringen historisk høy avkastning. Den strukturelle utviklingen fortsatte i retning av færre, men større oppdrettsselskaper gjennom fusjoner og strategiske oppkjøp. Eierbegrensninger på nasjonal nivå ble hevet til 25 % (ibid:26). I første

³⁸ St.meld.nr.43 (1998-99). Om vern og bruk av kystsonen – tilhøve mellom verneinteresser og fiskerinæringene.

del av tiåret ble en del selskaper børsnotert, noe som satte næringen på den finansielle dagsorden i større grad enn tidligere.

Etter en havbrukspolitisk redegjørelse for Stortinget i 2001, ønsket man å utrede ny produksjons- og avgrensingsform, og valget falt på biomasse. Det nye systemet ble tatt i bruk 1.1.2005, et system som er basert på maksimal tillatt biomasse (MTB). Obligatorisk overvåking av anlegges miljøtilstand ble også innført fra samme dato. Avgrensingsformen resulterte i rask og betydelig produksjonsvekst i løpet av få år (ibid).

Ved inngangen til tiåret ble det utarbeidet mer detaljert regelverk knyttet til fiskehelse og velferd. I 2004 kom etableringsforskriften, som ble hjemlet i matloven. Oppdrettsloven fra 1985 ble 1.1.2006 erstattet av akvakulturloven. Loven som tidligere hadde hatt fokus på *hvem*, ble nå endret til å ha fokus på *hvordan*. Det vil si fra adgangskontroll til adferdskontroll (ibid:27). Sjøbunnen ble tydeliggjort som mulig produksjonssone ved at havbeiteloven av 21.12.2000, ble en del av akvakulturlovens virkeområde. Oppdrettsanleggene ble flyttet til lokaliteter med bedre strømforhold og større dyp, og dette har bidratt til å redusere belastningen på sjøbunnen under anleggene.

Fiskerimyndighetene lanserte i 2007 tiltaksplanen "Visjon Nullflukt" som et ledd i arbeidet med å forebygge og begrense rømming. I april 2006 talte daværende fiskeriminister Helga Pedersen på generalforsamlingen til Fiskeri og havbruksnæringens Landsforening hvor hun la fram tiltaksplanene for "Visjon Nullflukt". Hun uttalte også i det samme foredraget at: " [...] Mange av utfordringene er på en eller annen måte knyttet til omdømmet til næringa...".

Havbruksnæringen står overfor store utfordringer. Samtidig samarbeider næringen godt med en rekke involverte parter som står næringen nær.