



Universitetet
i Stavanger

Masteroppgave

Endringsledelse

Mot en bærekraftig oppdrettsnæring – en case studie av Bremnes Seashore

Påvirkes, og på hvilken måte påvirkes driften hos Bremnes Seashore av samfunnets økende forventninger til bærekraftig utvikling?

Universitetet i Stavanger

**Pernille Stene Nordkvist
Kjersti Elisabeth Thorvaldsen**

Våren 2018

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vår 2018

FORFATTER:

Pernille Stene Nordkvist

Kjersti Elisabeth Thorvaldsen

VEILEDER:

Karl Johan Engelhart Olsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Mot en bærekraftig oppdrettsnæring – en case studie av Bremnes Seashore.

Towards a sustainable development in the fish farming industry – a case study of Bremnes Seashore.

EMNEORD/STIKKORD:

Oppdrettsnæringen, miljø, bærekraftig utvikling, samfunnsansvar, innovasjon, endringsprosesser, legitimering, klyngevirksomhet

SIDETALL: 132

15.06.2018

STAVANGER.....

DATO/ÅR

Forord

Nå er fem år med studier ved Universitetet i Stavanger ved veis ende. Denne tiden har gått fort, med både opp- og nedturer. Skrivning av masteroppgaven har vært en svært spennende og lærerik prosess. Den har gitt oss hodebry, men også mye glede, latter og grå hår. Vårt samarbeid har vært preget av gjensidig tillit, arbeidsdeling og en smule tålmodighet. Dette har resultert i en masteroppgave vi leverer fra oss med stolthet.

Først vil vi rette en stor takk til vår veileder Karl Johan Engelhart Olsen. Takk for raske tilbakemeldinger og gode innspill. Du var gull verdt i arbeidet med utarbeidelsen av intervjuguide og forskningsspørsmål. Gode råd har også blitt satt pris på.

Fylkesmiljøvernssjefen i Rogaland, May Britt Jensen, var den som styrte oss i retning av Bremnes Seashore, tusen takk for dette. Våre informanter i Bremnes Seashore er vi takknemlige overfor. Hadde det ikke vært for at dere tok dere tid til oss, hadde ikke oppgaven vært mulig.

Takk til samboere, venner og familie, for god hjelp og støtte. Tilslutt vil vi rette en takk til bulldoggene våre, Badle og Saga. Dere har gitt oss daglige lufteturer, og i stressende perioder har dere hjulpet oss til å sortere tankene. Arbeidet med masteroppgaven hadde ikke vært det samme uten en bulldogs snorking i bakgrunnen.

Takk for oss, Universitetet i Stavanger!

Hilsen Pernille Stene Nordkvist og Kjersti Elisabeth Thorvaldsen

Sammendrag

Som en av Norges viktigste næringer har oppdrettsnæringen fått en større betydning for det norske samfunnet, og behovet for bærekraftig og effektiv matproduksjon øker i takt med befolkningsveksten (SINTEF, 2012). Dagens situasjon krever et økt fokus på bærekraftig utvikling, noe som medfører et endringsbehov i oppdrettsnæringen for å sikre at næringens drift og vekst samsvarer med samfunnets forventninger. Dette er en essensiell del av bedrifters samfunnsansvar, noe som også er et område med økt fokus. For å sikre at næringen utvikles i tråd med verdens bærekraftsmål pålegges den stadig nye reguleringer og myndighetskrav. Grunnet dette kreves det at næringen innoverer på en rekke områder. På grunn av temaets økende betydning kreves det også økt forskning på området. Dette utgjør den tematiske bakgrunnen for valg av studiens fokus. For å søke dypere forståelse av bærekraftig utvikling innen oppdrettsnæringen, er det i sammenheng med denne masteroppgaven gjennomført en case studie av oppdrettsbedriften Bremnes Seashore.

I denne oppgaven vil fokuset være på hvordan oppdrettsbedriften Bremnes Seashore kan bidra til positiv samfunnsutvikling og samtidig oppnå økt vekst gjennom grønn innovasjon. Aspekter ved bedriftens samfunnsansvar knyttet til bærekraftig utvikling vil også være i fokus. Aktuelle temaer som vil bli spesielt belyst er samfunnsansvar, innovasjon og endringsprosesser. Problemstillingen som ligger til grunn i denne oppgaven lyder som følger; Påvirkes, og på hvilken måte påvirkes driften hos Bremnes Seashore av samfunnets økende forventninger til bærekraftig utvikling? For å belyse problemstillingen tas det utgangspunkt i to forskningsspørsmål med ulike tilknyttede tema. Data har hovedsakelig blitt samlet inn gjennom kvalitative intervjuer av et utvalg ansatte i Bremnes Seashore. Det innsamlede datamaterialet har blitt analysert og drøftet i forhold til tilgjengelig teori som omhandler den aktuelle tematikken. Analyseprosessen har ført til ulike funn som sammen bidrar til å belyse problemstilling.

Studien viser at Bremnes Seashore er bevisst sitt samfunnsansvar og betydningen deres drift har på miljøet. Det er et tydelig legitimeringsbehov i samfunnet, og bedriften benytter seg av ulike legitimitetsperspektiver for å oppfylle dem. Funnene viser også at betydningen av bærekraft er en selvfølge for bedriften. Samfunnets og myndighetenes forventninger om en bærekraftig utvikling fører til økt behov for innovasjon, og viktigheten av samarbeid i næringsklynger blir tydelig. Dette fremstår som viktig i arbeid med grønn innovasjon for å bidra til en bærekraftig utvikling. Gjennom studien kommer det dermed tydelig frem at driften hos Bremnes Seashore påvirkes av samfunnets økende forventninger til bærekraftig utvikling.

Abstract

As one of the most important industries in Norway, the fish farming industry has gained a more important role in the Norwegian society. The need for a sustainable and effective production of food increases as the population is continually growing (SINTEF, 2012). Today's situation requires an increased focus on sustainable development. This leads to a need for change in the fish farming industry, to ensure that both the actions and growing of the businesses and industries are according to the expectations in society. All of this is an essential part of corporate social responsibility, which is an area of increased meaning and focus. To make sure that the industry is developing according to the sustainability goals of the world, the government continually demands new regulations and requirements. Therefore, the industry must innovate in a lot of areas. Because there is a growing interest in the subject, a need for more research arises. This constitutes the thematic background for the focus of choice in this study. For seeking a deeper understanding of sustainable development within the fish farming industry, there is conducted a case study of the fish farming company Bremnes Seashore. This case study will be the grounds for this master thesis.

How the fish farming company Bremnes Seashore can contribute to a positive development in society whilst still retaining an increased growth through green innovation, will be the focus of this thesis. Aspects of corporate social responsibility related to sustainability will also be in focus. Relevant topics is corporate social responsibility, innovations and processes of change. The topic question which lays the grounds for this study is: Is the operations of Bremnes Seashore affected by the increased expectations of the society, regarding sustainable development, and if that's true, in what way? Two questions of research will make up the grounds for shedding light on the topic question. Data has mainly been collected through qualitative interviews of a selection of employees in the company Bremnes Seashore. After this collection was done, the data has been analysed and discussed in relation to the theoretical framework that covers the relevant topics. The process of analysis has led to a set of different findings, which combined will contribute to elucidate the topic question.

Through the study it becomes clear that Bremnes Seashore is conscious about their corporate responsibility and the effects they have on the environment. There is an apparent need for legitimation in the society, which the company uses different perspectives of legitimation with the purpose of fulfilling. The findings show that the meaning of sustainability appears as taken for granted within the company. Expectations from both the society and government regarding a sustainable development creates an increased need for innovation, as well as that the importance of clusters arises. These expectations appear to be important regarding work related to green innovation, with the purpose of contributing to a sustainable development. Therefore, it is evident that the operations of Bremnes Seashore are affected by the increased expectations of the society, regarding sustainable development.

Innhold

Forord.....	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innhold	iv
1.0 Innledning	1
1.1 Tema for oppgaven	2
1.2 Aktualisering	2
1.2.1 Paris-avtalen.....	3
1.2.2 Legitimering av samfunnsansvar	3
1.2.3 Forventninger til samfunnsansvar	4
1.3 Bakgrunn for valg av tema	5
1.3.1 Regjeringens visjon.....	5
1.3.2 Konesjoner.....	6
1.3.3 Dagens situasjon	7
1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål	9
1.5 Presentasjon og avgrensning av case	10
1.6 Begrepsavklaring	11
1.6.1 Bærekraftig utvikling	11
1.6.2 Bedrifiers samfunnsansvar	11
1.6.3 Grønn innovasjon	12
1.7 Oppgavens oppbygning.....	13
2.0 Teori.....	14
2.1 Bedrifiers samfunnsansvar	14
2.1.1 Suksessfaktorer for utøvelse av bedrifiers samfunnsansvar.....	15
2.1.2 Defensiv og offensiv tilnærming	15
2.1.3 Legitimering av samfunnsansvar	17
2.1.3.1 Tilnærminger til å analysere legitimitet	17
2.1.3.2 Boltanski og Thévenot (1999) sine verdener innen legitimering	18
2.1.3.2.1 Domestic	19
2.1.3.2.2 Civic	19
2.1.3.2.4 Industrial.....	19
2.1.4 Bærekraftig utvikling	20
2.1.4.1 Innovative og bærekraftige forretningsmodeller	21
2.1.4.2 Forretningsmodeller som fører til bærekraft	22
2.1.5 Oppsummering samfunnsansvar	23
2.2 Innovasjons- og endringsprosesser	24
2.2.1 Definerings av innovasjon	25
2.2.2.....	25
2.2.3 Innovativ aktivitet	26
2.2.4 Innovasjon som interaksjon.....	27
2.2.5 Reaktiv/proaktiv endring	27
2.2.6 Innovative bedrifter og næringer	28

2.2.7	Innovasjonskultur	28
2.2.8	Næringsklynger	29
2.2.8.1	Klyngevirksomhet	30
2.2.8.2	Oppgraderingsmekanismer	31
2.2.8.2.1	Innovasjonspress	31
2.2.8.2.2	Komplementaritet	32
2.2.8.2.3	Kunnskapsspredning	32
2.2.8.3	Samarbeid i næringsklynger	33
2.2.9	Grønn innovasjon	33
2.2.9.1	Investeringer i grønn innovasjon	34
2.2.10	Endringsprosesser	35
2.2.10.1	Forhold ved endringsprosesser	35
2.2.10.2	Ulike perspektiver på endring	36
2.2.10.2.1	Planlagt endring	36
2.2.10.2.2	Endring som livssyklus	37
2.2.10.2.3	Endring som evolusjon	38
2.2.10.2.4	Endring som en dialektisk prosess og maktkamp	38
2.2.10.2.5	Endring som tilfeldighet	39
2.2.12	Oppsummering innovasjons- og endringsprosesser	40
3.0	Næringsrettet teori	41
3.1	Samfunnsansvar i oppdrettsnæringen	41
3.1.1	Bæreevne	41
3.1.1.1	Bæreevne i forhold til produksjon	42
3.1.1.2	Økologisk bæreevne	42
3.1.1.3	Økonomisk bæreevne	43
3.1.1.4	Sosial bæreevne	43
3.2	Innovasjons- og endringsprosesser i oppdrettsnæringen	44
3.2.1	Innovasjon i oppdrettsnæringen	44
3.2.1.1	Næringens klyngevirksomhet	45
3.2.2	Perspektiver på endring i næringen	45
3.2.2.1	Planlagte endringer i oppdrettsnæringen	46
3.2.2.2	Endring som livssyklus i oppdrettsnæringen	46
3.2.2.3	Endring som evolusjon i oppdrettsnæringen	47
3.2.2.4	Endring som dialektisk maktkamp i oppdrettsnæringen	47
3.2.2.5	Endring som tilfeldighet i oppdrettsnæringen	48
4.0	Metode	49
4.1	Forskningstilnærming	49
4.1.1	Kvalitativ forskningsmetode	50
4.1.2	Case studie	50
4.1.3	Forskningsstrategi	51
4.1.4	Induktiv datainnsamling	51
4.1.5	Fenomenologisk ståsted	52
4.2	Empirisk innsamling	53
4.2.1	Det kvalitative forskningsintervjuet	53
4.2.2	Feltsamtaler	54
4.2.3	Data – og utvalg av datakilder	55
4.2.3.1	Populasjon og utvalg	55
4.2.4	Utarbeidelse av intervjuguide	57
4.3	Etikk	59
4.3.1	Forskerens rolle	59

4.3.2	Fritt og informert samtykke	60
4.3.3	Anonymitetskrav og søknad til Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)	61
4.4	Kvalitativ analyse	62
4.4.1	Systematisering	62
4.4.2	Tolke informantenes fortolkninger	63
4.4.3	Teoretisering	63
4.5	Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet	65
4.5.1	Validitet.....	65
4.5.2	Reliabilitet.....	66
4.5.3	Generaliserbarhet	68
4.6	Avslutning.....	68
5.0	Empiri.....	69
5.1	Bedrifters samfunnsansvar	69
5.1.1	Defensiv og offensiv tilnærming	70
5.1.2	Legitimering av samfunnsansvar - tilnærminger og verdener	72
5.1.3	Bærekraftig utvikling	74
5.1.3.1	Innovative og bærekraftige forretningsmodeller	75
5.2	Innovasjon og endringsprosesser	77
5.2.1	Hvordan innovasjon oppstår	77
5.2.2	Innovative bedrifter og næringer	78
5.2.3	Innovasjonskultur.....	79
5.2.4	Årsak til innovativt arbeid	79
5.2.5	Innovasjon i næringen/næringsklynger.....	80
5.2.6	Endringsprosesser	81
5.2.7	Ulike perspektiver på endring	82
5.3	Avslutning.....	83
6.0	Analyse	84
6.1	Bedrifters samfunnsansvar	84
6.1.2	Bremnes Seashores forståelse av samfunnsansvar.....	85
6.1.3	Defensiv og offensiv tilnærming	86
6.1.4	Legitimering av samfunnsansvar	89
6.1.4.1	Verdenene	91
6.1.4.1.1	Domestic	92
6.1.4.1.2	Civic	93
6.1.4.1.3	Market.....	94
6.1.4.1.4	Industrial.....	95
6.1.4.1.5	Fame	96
6.1.4.1.6	Green	98
6.1.5	Bærekraftig utvikling	100
6.1.5.1	Bærekraftige forretningsmodeller.....	102
6.1.6	Oppsummering av funn.....	105
6.2	Analyse innovasjons- og endringsprosesser	106
6.2.1	Innovasjon.....	106
6.2.2	Innovative drivkrefter	107
6.2.3	Krysspress	108
6.2.4	Reaktiv og proaktiv holdning.....	109
6.2.5	Innovativ aktivitet	110

6.2.6 Innovasjonstype	111
6.2.7 Innovativ kultur.....	112
6.2.8 Innovativ næringsklynge.....	115
6.2.9 Oppgraderingsmekanismer	117
6.2.9.1 Innovasjonspress	117
6.2.9.2 Komplementaritet.....	118
6.2.9.3 Kunnskapsspredning	119
6.2.10 Grønn innovasjon.....	119
6.2.11 Endringsprosesser	121
6.2.11.1 Planlagt endring	121
6.2.11.2 Endring som livssyklus	123
6.2.11.2.1 Initieringsfasen	123
6.2.11.2.2 Utviklingsfasen	124
6.2.11.2.3 Fornyelsesfasen.....	124
6.2.11.3 Endring som evolusjon.....	126
6.2.11.4 Endring som dialektisk prosess og maktkamp	127
6.2.11.5 Endring som tilfeldighet.....	128
6.2.12 Oppsummering av funn.....	130
7.0 Konklusjon.....	131
8.0 Referanser	133
8.1 Bøker.....	133
8.2 Artikler	136
8.3 Nettsider	141
9.0 Vedlegg	142
9.1 Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.....	142
9.2 Vedlegg 2: Intervjuguide.....	144

1.0 Innledning

Siden næringens begynnelse på 1970-tallet har produksjonen av oppdrettslaks fordoblet seg hvert tredje år og utgjør i dag Norges nest største eksportnæring (Berge, 2000). Det er bred politisk enighet om at sjømatnæringen vil ha en stadig viktigere rolle for Norge i de kommende årene, ettersom vi har et stort havrom å dra nytte av. Forventningene er at i 2050 vil laks være like viktig for Norge som oljen er nå, og i St.meld.nr 16 (2014) fremgår regjeringens ambisjon om en femdobling av dagens oppdrettsnæring innen samme tidsspenn. Ifølge St.meld.nr 22 (2016), står de tre tradisjonelle havbruksnæringene allerede for 37 prosent av næringslivets totale verdiskaping i 2016. Dermed er oppdrettsnæringen allerede en stor del av Norges økonomi, og kan være en sentral bidragsyter til fremtidig økonomisk vekst i Norge, i tillegg til at den kan kompensere for tapte oljeinntekter i fremtiden. Videre skrives det om viktigheten av å forvalte havrommets ressurser på en bærekraftig måte, spesielt siden vi benytter oss av det i såpass stor grad (ibid).

I dette delkapittelet vil temaet for forskningsprosjektet bli presentert, og deretter vil temaet og studien forsøkes aktualiseres i dagens samfunn. Dette vil gjøres gjennom blant annet å fremlegge betydningen av bedrifters samfunnsansvar. Videre vil bakgrunn for valg av tema bli presentert, og herunder vil reguleringer av oppdrettsnæringen bli beskrevet, med den hensikt å danne et bilde av hvordan disse påvirker næringen. Etterfulgt vil en beskrivelse av dagens situasjon i næringen fremstilles, dette for å videre skape et dagsaktuelt bilde av situasjonen som ligger til grunn for case studien. Oppgavens problemstilling og tilknyttede forskningsspørsmål vil videre presenteres. Deretter følger en historisk fremstilling av den aktuelle bedriften, Bremnes Seashore, og oppgavens begrensninger vil fremkomme. I tillegg inkluderes en begrepsavklaring av gjennomgående temaer i studien. Avslutningsvis vil oppgavens struktur bli presentert.

1.1 Tema for oppgaven

Denne case studien tar utgangspunkt i en lakseoppdrettsbedrift i Rogaland og Hordaland, Bremnes Seashore AS, videre omtalt som Bremnes Seashore. De fremstiller sin organisasjon som innovativ, og hevder selv at de er en kvalitetspionér innen lakseoppdrett. «Produksjonen vår skal vere berekraftig, og dette oppnår me gjennom klare strategiar og handlingsplanar for vern av miljøet» (Bremnes Seashore, s.a.). Å velge en organisasjon med fokus på bærekraft og klare strategier for vern av miljøet er bevisst og gjennomtenkt. Deres miljøbevisste fokus påvirket dermed valget om å forske på denne bedriften. Hensikten med denne fenomenologiske case studien vil være å beskrive samfunnsansvar og innovasjon i oppdrettsnæringen. I studien inngår informanter ved Bremnes Seashore. Samfunnsansvar og innovasjon vil bli definert som viktige aspekter for å få til en bærekraftig utvikling.

1.2 Aktualisering

Oppdrettsnæringen møter mange utfordringer, slik som rømming og forstyrring av villaksbestanden, sykdommer og lakselus (Gibbs, 2008; Tveterås et al., 2012). Dette har ført til at næringene har vanskeligheter med å legitimere seg og har fått et omdømmeproblem. Mye av forskning som er gjort knyttet til oppdrettsnæringen har en naturvitenskapelig tilnærming. Det er behov for økt kunnskap om havbruksnæringens rolle i samfunnet, og samtidig er det relevant å forske på hva næringen selv kan gjøre for å bidra til å få større forankring og aksept (Norsk forskningsråd, 2018). Temaer som er nevnt her er viktige for utviklingen av havbruks- og oppdrettsnæringen i Norge. For at en bedrift skal ha suksess, må den fremstå som legitim overfor andre organisasjoner i omgivelsene (Røvik, 2007). Å arbeide med samfunnsansvar er en sentral måte for bedrifter å sikre legitimitet (ibid). Det vil av disse årsaker være interessant å forske på næringen gjennom et samfunnsvitenskapelig perspektiv, da dette perspektivet vil føre til annen type informasjon enn fra et naturvitenskapelig perspektiv.

Oppdrettsnæringen er en viktig næring for Norge og næringens betydning vil fortsette å vokse (SINTEF, 2012). Det stilles forventninger til organisasjoner, blant annet om å opptre samfunnsansvarlig i sin drift (St.meld.nr.10, 2008). Næringen reguleres av ulike restriksjoner og konsesjoner som styrer veksten. I 2017 ble det nye systemet for kapasitetsreguleringer, trafikklysprinsippet, tatt i bruk. Dette medfører nødvendige endringer som oppdrettsselskaper må gjennomføre, med hensikt å bidra til en bærekraftig vekst i næringen. Videre vil ulike internasjonale avtaler virke inn på både vekst og regulering av næringer.

1.2.1 Paris-avtalen

Regjeringen presiserer i St. Meld 10 (2015), at en bærekraftig forvaltning av fiskeriene og et bærekraftig havbruk er en grunnleggende forutsetning for all videreutvikling av sjømatnæringen. Om oppdrettsnæringen klarer å oppfylle miljømessige krav blir ansett som avgjørende for videre vekst i næringen. Gjennom historien har det blitt utarbeidet ulike avtaler for å begrense klimautslipp for sikring av en bærekraftig utvikling av samfunnet. I desember 2015 ble den såkalte Paris-avtalen vedtatt, en internasjonal avtale med formål å sørge for at alle land mestrer å begrense klimaendringene (FN-sambandet, 10.01.18). November 2016 trådte avtalen i kraft, og har siden den tid fått stor medieomtale. Alle land er forpliktet til å følge avtalen, og dermed bidra til å redusere klimagassutslipp. Hvert land skal utforme egne målsetninger for hvordan de skal redusere sine utslipp, og disse skal oppdateres hvert femte år fra 2023. Hvorvidt landene når sine målsetninger, vil påvirke deres legitimering i den store sammenheng.

1.2.2 Legitimering av samfunnsansvar

Regjeringen stiller i St.meld.nr. 10 (2008), forventninger til næringslivet i forhold til samfunnsansvar. Blant annet forventer de at bedrifter ivaretar miljøhensyn, i tillegg til å bidra til bærekraftig utvikling, for eksempel gjennom utvikling og benyttelse av miljøvennlig teknologi. Grønn innovasjon vektlegges dermed som et bidrag til å oppnå en bærekraftig samfunnsutvikling. Stortingsmeldingen nevner også at bedrifter har en tydelig egeninteresse for å opptre og handle samfunnsansvarlig. Dette begrunnes med at forbrukere og investorer stiller krav til at produktene er et resultat av bærekraftig produksjon, og at media inntar kritiske innfallsvinkler (ibid). I samfunnet er det dypt integrert at bedrifter må ta ansvar, noe

som må vises utad for å påvirke bedriftens legitimeringsprosesser (Beal, 2014). Ifølge Røvik (2007) er organisasjoners omdømme avhengig av om dette gjøres suksessfullt eller ikke. Dermed vil det å opptre samfunnsansvarlig ha betydning for bedrifters fremtidige suksess. Å ta samfunnsansvar er en del av prosessen med å legitimere bedriften, og det vil fra ulike hold også stilles forventninger til de ulike aktørene.

1.2.3 Forventninger til samfunnsansvar

I dag fremstår det for mange som en selvfølge at bedrifter tar ansvar for samfunnet, utover sin egen drift (Werther & Chandler, 2011; Beal, 2014). Helt siden 1800-tallet finner vi eksempler på bedrifter som har tatt ansvar, selv om ikke begrepet bedrifters samfunnsansvar hadde blitt tatt i bruk (Blowfield & Murray, 2014). På 1950-tallet ble begrepet introdusert, og gjennom tidene har ansvaret hatt ulike fokus. Endringer i fokus gjør at betydningen av en bedrifts samfunnsansvar har variert gjennom tidene. Davis (1973) mente at samfunnsansvaret bedrifter må ta, begynner der hvor loven ender (i *ibid*). Det kan argumenteres for et slikt fokus, men i dag er bedrifters samfunnsansvar nødt til å defineres bredere (Blowfield & Murray, 2014). Ifølge Werther og Chandler (2005;2011) er temaer relatert til bedrifters samfunnsansvar svært sentrale for selskaper. utfordringer og feiltak knyttet til samfunnsansvar kan ødelegge legitimiteten til en bedrift, og føre til at merkevaren blir skadet. Derfor mener de at bedrifters samfunnsansvar ikke kan behandles som noe ekstra bedriften gjør, det må integreres som en del av forretningsstrategien (*ibid*).

Samfunnsansvar og arbeid for å bidra til bærekraftig utvikling henger sammen. Gjennom ISO 26000 (2010) blir det fastslått at en stor del av samfunnsansvaret til en organisasjon bør være å maksimere sitt bidrag til bærekraftig utvikling. Standarden fastslår syv kjerneområder innenfor samfunnsansvar, deriblant miljø. Sprinkle og Maines (2010) inkluderer såkalte grønne aktiviteter når de forklarer hva samfunnsansvar er. Ut fra Bremnes Seashore sine nettsider fremstår miljøet og grønne aktiviteter som et av kjerneområdene de fokuserer på, og det er dette aspektet ved samfunnsansvar som blir sentralt i denne oppgaven. I Norge kan ikke organisasjoner fritt velge hvordan de handler i forhold til samfunnsansvar og bærekraftig utvikling. Det eksisterer ulike konsesjonsordninger, som både påvirker og regulerer oppdrettsnæringen. Disse vil være en del av bakgrunnen for valgte tema i denne studien.

1.3 Bakgrunn for valg av tema

En rapport fra en arbeidsgruppe ledet av SINTEF Fiske og havbruk AS (2012) viser at verdiøkningen i den marine sektoren kan seksdobles innen 2050, og at sjømat er og fortsatt vil være ettertraktet på verdensmarkedet i fremtiden. Som en av Norges viktigste næringer har sjømatnæringen fått en større betydning for det norske samfunnet enn tidligere, og vil bli stadig viktigere når Norge skal gjennom et grønt skifte. Behovet for bærekraftig og effektiv matproduksjon blir større på grunn av at jordens befolkning øker (ibid). For å løse de miljømessige utfordringene som regjeringen påpeker i sin bærekraftstrategi, må næringen og forskningsmiljøene løse problematikken med rømming, sykdom, forurensning og utslipp, arealbruk og fôrressurser (Olafsen, Winther, Olsen & Skjermo, 2012). At det er behov for bærekraftig utvikling av samfunnet har vært tydelig helt siden begrepet ble introdusert av Brundtland-kommisjonen i 1987 (Blowfield & Murray, 2014). Kommisjonen ble etablert av FN i 1983, og grunnlaget for etableringen kan spores helt tilbake til 1960-tallet (ibid). Dermed har det i over 60 år vært fokus på miljøet og at menneskeheten må ta ansvar for sine handlinger. Dette fokuset er en integrert del av regjeringens visjon for sjømatnæringen.

1.3.1 Regjeringens visjon

For å innfri regjeringens visjon om at Norge skal bli verdens fremste sjømatnasjon, er næringen helt avhengig av høy innovasjonsrate og produktivitetsvekst (Asche, Roll & Tveterås, 2012). Asche, Guttormsen og Tveterås (1999) hevder at lakseoppdrettsnæringens enorme vekst de siste 30 årene i betydelig grad skyldes innovasjoner på en rekke områder, som for eksempel fiskefôr, fôringsutstyr, vaksiner og merder. Videre ser de på utfordringer som preger oppdrettsnæringen, og hevder at fellesnevneren for å håndtere disse er høy kompetanse, forskning og innovasjon. Oppdrettsnæringen konkurrerer globalt, og i økende grad vokser næringen i lavkostland. For at næringen i Norge skal være konkurransedyktig må det innoveres videre på områder som automatisering, slik at verdiskapningen per sysselsatt øker og en forblir konkurransedyktige sammenlignet med lavkosteksportører (ibid). Oppmerksomheten rundt innovasjon og mengden teori som blir produsert omkring tematikken, gjør at innovasjon blir ansett som en avgjørende drivkraft for bedrifters verdiskapning og konkurransekraft. Dette gjelder også innen sjømatnæringen, som allerede har gjennomgått en rekke innovasjoner (Guttormsen, 2015). Disse har resultert i bedre

produksjonsteknologi, måltidsløsninger og produkttyper, og dermed økt produksjon og kvalitet. Veksten som har vært siden 1980-tallet skyldes like mye oppdretternes produktivitetsforbedringer, som vekstmulighetene myndighetene har tildelt næringen (ibid), noe som blant annet styres av konsesjoner.

1.3.2 Konsesjoner

I 1973 vedtok Stortinget en midlertidig lov om fiskeoppdrett, og det ble innført en ordning hvor man måtte ha offentlig løyve dersom man skulle starte opp eller flytte eksisterende oppdrettsanlegg. Dette ble kalt en konsesjonsordning (Bjørndal & Salvanes, 1995; Kolle, 2014), og hadde som formål å hindre overproduksjon ved å regulere produksjonskapasiteten til anleggene (Kolle, 2014). Tidligere ble konsesjoner tildelt tilfeldig og planløst, uten særskilte vurderinger i henhold til forsvarlig miljømessig vekst, og i forhold til oppnåelse av et bærekraftig nivå i oppdrettsnæringen (Hersoug, 2014).

Med hjemmel i akvakulturloven vedtok Nærings- og fiskeridepartementet i 2013 en forskrift om tildeling av grønne tillatelser i matfiskproduksjon (Fiskeridirektoratet, 2017). Forskriftens formål er å bidra til bærekraftig og konkurransedyktig næringsutvikling ved å redusere negative miljøpåvirkninger som rømming og sykdom, gjennom bruk av ny teknologi. Slik ønsker departementet å stimulere til anvendelse av nye teknologiske løsninger. De aktørene som fikk tildelt slike tillatelser forpliktet seg til å iverksette driftsmessige eller teknologiske løsninger, som sammenlignet med eksisterende bransjestandarder, reduserer miljøutfordringene. Det foreligger også vilkår i tillatelsene som tilsier at aktørene i ettertid skal dele erfaringer og kunnskapen de har ervervet seg gjennom bruken av deres iverksatte tiltak, slik at disse erfaringene kommer hele næringen til gode (ibid). For at oppdrettsnæringen skal bli mer miljømessig bærekraftig, har regjeringen fremlagt et forslag hvor vekst skal styres gjennom et system som bygger på det såkalte trafikklysprinsippet.

Trafikklyssystemet trådte i kraft i oktober 2017. Landet er delt inn i 13 soner i tre ulike farger. Grønt betyr at det åpnes for vekst, gul betyr ingen vekst, mens rød betyr eventuell nedtrapping av produksjon (Fiskeridirektoratet, 2017). Fargeinndelingen er et viktig grunnlag for vurdering av vekst i lakse- og ørreoppdrett. Det er utarbeidet en forskrift om vekst i oppdrettsnæringen (2017/2018). Hensikten med denne er at den innenfor rammene av en miljømessig bærekraftig utvikling, skal fremme akvakulturnæringens lønnsomhet og

konkurranseskraft. I tillegg skal systemet bidra til verdiskaping langs kysten og fastslår at tillatelser som hører til i de grønne produksjonsområdene skal tilbys vekst. Ifølge forskriften vil disse områdene kunne få tilbud om 6 prosent vekst i 2018, mens eventuelle nedjusteringer i de røde områdene først vil gjennomføres i neste runde, som er i 2019. Fargeinndeling vil dermed ikke føre til negative konsekvenser for rød sone, men dersom man ikke får bukt med problemet med lakselus i løpet av de to neste årene, må produksjonen justeres ned (Ekanger & Johansen, 2017). Trafikklysordningen skal gjelde fra 2019, og fargeinndelingen skal vurderes på nytt annethvert år (ibid). Fiskeriminister Sandberg sier at det nye systemet vil kreve store endringer for mange. Likevel mener han at endringer er nødvendige for å få til bærekraftig vekst i årene som kommer, både i forvaltningen og hos næringen (Hosteland, 2017). Ministeren mener også at det nye systemet åpner opp for en mulighet til fleksibilitet dersom næringen benytter seg av muligheten til raskere å tilpasse seg den miljømessige bæreevnen til det enkelte produksjonsområdet. Samtidig understrekes det at vekstpotensialet også vil bli mindre i noen områder (ibid). Dersom Vestlandet, inkludert enkelte anlegg eid av Bremnes Seashore, ender opp som rødmerkede også om to år, må anleggene justere ned produksjonen. Hvilken sone Bremnes Seashore havner i, vil påvirke både situasjon og vekst for bedriften.

1.3.3 Dagens situasjon

2017 var et rekordår for norsk lakseeksport, og det ble eksportert over en million tonn laks (Aandahl, 2018). Den samlede verdien for eksporten var på 64,7 milliarder kroner, noe som tilsvarer en økning på 5 prosent (ibid). Havbruksnæringen vokser kraftig, og tendensen er at det blir flere og større anlegg, som er plassert lenger ute på havet (Okstad, 2017). Denne utviklingen har stort sett skjedd gjennom prosesser hvor små fiskerier i distriktene gradvis har utviklet seg, noe som har medført at oppdrettsnæringen selv har spilt en betydelig rolle for næringens vekst (Ørstavik, 2004). At det har skjedd en overgang fra små fiskerier til store oppdrettsselskaper, er et resultat av deling av kunnskap og erfaring mellom fiskeriene (ibid). Norsk oppdrettsnæring er i stadig sterkere grad påvirket av, og avhengig av utviklingstrekk i resten av samfunnet både nasjonalt og globalt. Økt vekst i markedet har ført til mer forskning og utvikling innad i oppdrettsnæringen. Ifølge Berge (2000) er det oppdretternes praksiskunnskap som har dannet hovedgrunnlaget for oppdrettsnæringens utvikling.

Bremnes Seashore fremstiller seg selv som en kvalitetspionér innen lakseoppdrett (Bremnes Seashore, s.a.). Årsaken til at de ser på seg selv som en pionér er blant annet at de har et sterkt

fokus på innovasjon og nye teknologiske løsninger i alle ledd. Fiskevelferd er et annet fokusområde som de mener bidrar til god kvalitet på laksen. Bremnes Seashore ønsker å ha en bærekraftig produksjon, slik at det ytre miljøet blir minst mulig påvirket. utfordringer for en bærekraftig lakseproduksjon er blant annet lakselus, rømming og ødeleggelse av havbunnen. Alle ledd i prosessen skal være bærekraftige, helt fra fôret som blir gitt til fisken, til slakting og eksport. For å sikre en bærekraftig produksjon og vern av miljø, følges strategier og handlingsplaner som virker styrende for bedriftens virksomhet. Deler av oppdrettslaksen som ikke blir brukt til matfisk, transporteres videre til andre bedrifter. På denne måten blir hele 98 prosent av fisken brukt til nytteformål (ibid). Dagens situasjon for både bedrift og næring har vært avgjørende for valg av både problemstilling og forskningsspørsmål.

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av de utfordringer bedriftens næring er tilknyttet og etter grundig gjennomarbeidelse, lyder problemstillingen som vil fungere som overordnet analysetema slik; Påvirkes, og på hvilken måte påvirkes driften hos Bremnes Seashore av samfunnets økende forventninger til bærekraftig utvikling? På bakgrunn av problemstillingen har studien i hovedsak blitt delt inn i to forskningsspørsmål, hvert med et tilknyttet overordnet tematisk rammeverk. De utarbeidede forskningsspørsmålene er som følger:

1. Hvordan utøver og legitimerer Bremnes Seashore samfunnsansvar?
2. På hvilken måte er Bremnes Seashore innovative og hvordan er bedriften i endring?

Sammen vil analyse og drøfting ut fra de to forskningsspørsmålene bidra til å belyse oppgavens problemstilling. Det er en sterk sammenheng mellom valg av problemstilling og valg av bedrift for denne case studien.

1.5 Presentasjon og avgrensning av case

Bremnes Seashore er en av de ti største privateide lakseoppdrettsbedriftene i Norge. I 2016 hadde bedriften om lag 400 ansatte, fordelt på 23 lokaliteter i 9 ulike kommuner (Bremnes Seashore, s.a). Bedriften har hovedkontor på Bømlo. Bremnes Seashore er datterselskap av Bremnes Fryseri, og har røtter tilbake til etableringen i 1937. Selskapets begynnelse har opphav i gründer Olav Svendsen Sr. sin innsats med å ta i mot villaks og hummer på kaien i Øklandsvågen, noe som gjorde at han tidlig fikk ansvar for mottaket. Den første store utbyggingen ble igangsatt i 1946, og medførte flytting til Kvednavikjo, som fort ble verdens største pigghåmottak på den tiden. På 1960-tallet gjennomførte Svendsen suksessfullt klekking av rogn, noe som ble starten på videre arbeid innen oppdrettsnæringen. Dette førte til videre vekst, og med tiden ble også Bremnes Seashore AS etablert. I dag er sønnen Olav Svendsen jr administrerende direktør. Selskapet har vært i stadig utvikling og vekst, og mener selv de er en ledende aktør innen havbruksteknologi og innovative løsninger. Bremnes Seashore produserer den anerkjente merkevaren SALMA, som er Norges første merkevare for fersk fisk, en serveringsklar serie av lakseprodukter av premium kvalitet. Merkevaren har bidratt til at bedriften har sikret seg store markedsandeler innen lakseoppdrettsnæringen (ibid).

Denne oppgaven vil omhandle oppdrettsbedriften Bremnes Seashore, hvor deres bidrag til positiv samfunnsutvikling og samtidig oppnå økt vekst gjennom grønn innovasjon bli belyst. Aspekter ved en bærekraftig utvikling og hvordan dette fordrer endringer i bedriften og i næringen vil også være sentralt. Prosjektets tidsbegrensning har ført til at enkelte avgrensninger i henhold til tema og omfang i denne studien har vært nødvendig. En avgrensning har opphav i valg av case studie som metode. Tematikken kunne ha blitt belyst gjennom eksempelvis sammenlikningsstudier av flere bedrifter. Forskerne er klar over at andre temaer også kunne ha vært aktuelle, men tidsaspektet har ført til disse begrensningene. For å få innsikt i hvordan næringen arbeider med endringer og legitimering av samfunnsansvar, tar studien utgangspunkt i en etablert bedrift innen næringen som har fokus på innovasjon og bærekraftig utvikling. Å ta utgangspunkt i en case av én bedrift i oppdrettsnæringen, gir mulighet for dypdykk i gjeldende organisasjon. Dette kan føre til god innsikt i den aktuelle bedriften, og funn derfra kan være med på å belyse tematikken som er aktuell for hele næringen. En forutsetning for felles forståelse i studien, blant forskere og lesere, vil det være nødvendig med en begrepsavklaring av studiens mest sentrale begrep.

1.6 Begrepsavklaring

Å arbeide ut fra en problemstilling krever at begrep og uttrykk er operasjonalisert. Man må gå fra det generelle til det konkrete, og det er viktig med klarhet i de ulike begrepenes betydning. Dette er en sentral forutsetning for forståelsen av oppgaven og at forskningsarbeidet skal gi mening. Det bør nevnes at begrepene bedrift, organisasjon og selskap vil bli brukt om hverandre i studien, men disse har lignende betydning i denne sammenheng. Videre vil dette kapittelet inneholde en begrepsavklaring av tre sentrale begrep som blir benyttet, nemlig bærekraftig utvikling, bedrifters samfunnsansvar og grønn innovasjon.

1.6.1 Bærekraftig utvikling

En mye brukt definisjon av bærekraftig utvikling ble lagt frem av Brundtland-kommisjonen og lyder slik: «Bærekraftig utvikling er utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (WCED, 1987, s.8). ISO 26000 (2010) vektlegger at betydningen med prinsippet er å skape bærekraft for kloden som helhet, ikke overlevelse for den enkelte organisasjon.

1.6.2 Bedrifters samfunnsansvar

ISO 26000 (2010) er en internasjonal standard som er utviklet for å veilede og hjelpe bedrifter til å ta samfunnsansvar og bidra til bærekraftig utvikling. I denne er det fremlagt en mye brukt definisjon av samfunnsansvar, som lyder slik: «Samfunnsansvar vil si ansvar som en organisasjon har for innvirkningen av dens beslutninger og aktiviteter på samfunn og miljø, og som utøves ved å utvise åpen og etisk atferd» (ibid, s.4). Videre utvides definisjonen ved å konkretisere hvordan den åpne og etiske atferden skal utvises. Konkretiseringen innebærer at det må «bidra til bærekraftig utvikling, ta hensyn til forventninger fra interessenter, være i samsvar med gjeldende lov og forenlig med internasjonale adferdsnormer, og være integrert i hele organisasjonen» (ibid, s.4).

1.6.3 Grønn innovasjon

Arnekleiv og Larssæther (2004) har valgt å definere grønn innovasjon som: «Utvikling av ny kunnskap som implementeres i et nytt produkt, prosess eller tjeneste som genererer profitt, samtidig som den totale miljøbelastningen minker i en eller flere faser av produktets/prosessens/tjenestens livsløp» (s.4). Mujumdar (2014) velger å definere grønn innovasjon som innovasjon som virkelig er nyskapende, samtidig som det reduserer karbonfotspor og kostnader innenfor det assosierte produktet eller prosessen. Disse to definisjonene inneholder lignende elementer. Forståelsen som ligger til grunn i denne oppgaven vil være en sammensetning av nevnte definisjoner, og lyder slik: Grønn innovasjon er innovasjon som er resultat fra nyutviklet kunnskap, som brukes til å utvikle og implementere nye produkter/prosesser/tjenester, som fører til redusert miljøbelastning og økt profitt. Videre vil oppgavens oppbygning bli presentert.

1.7 Oppgavens oppbygning

Denne masteroppgaven vil være inndelt i ulike kapitler, som igjen er delt opp i flere underkapitler. Først vil det teoretiske rammeverket for studien presenteres. Kapitlet vil bestå av tilgjengelig teori tilknyttet oppgavens hovedtema; samfunnsansvar og innovasjons- og endringsprosesser. Teorien presentert her vil fungere som et teoretisk bakteppe for videre analyse. Neste kapittel omhandler næringsrettet teori, og her vil de ulike temaene konkret relateres til oppdrettsnæringen. Videre vil det metodiske grunnlaget for forskningsprosjektet bli presentert. Her vil det redegjøres for metodiske valg, samt etiske aspekter ved en kvalitativ forskningsmetode. Etterfølgende vil studiens datamateriale bli presentert i et empirikapittel. Dette kapitlet vil bestå av uttalelser fra informantene, kategorisert i henhold til forskningsspørsmålene. Empirien og teorien vil fungere som bakgrunn for det mest omfattende kapitlet; analysen. I analysen vil det teoretiske rammeverket knyttes sammen med empirien, og drøftes for å forsøke å besvare de ulike forskningsspørsmålene. Hovedmålet er å belyse oppgavens problemstilling. Avslutningsvis følger oppgavens konklusjon, der hovedfunnene i studien vil presenteres.

2.0 Teori

Dette kapittelet vil bestå av det teoretiske rammeverket som omkranser studien. Teori berettiger forskning og metodene som brukes i denne forskningen, i tillegg til å fungere som konteksten funnene skal tolkes i (Howell & Neilly, 2013). Gjennom litteratursøk samles teorien som skal fungere som et bakteppe for forskningsprosjektet. Dersom søket ikke er grundig nok, kan det medføre at konklusjonene som gjøres i forskningsprosjektet, blir uten verdi (ibid). Av denne årsak har søkingen etter relevant teori vært tidkrevende, noe som har ført til et grundig og gjennomtenkt bakteppe for analyse av studiens funn. Teoridelen er inndelt i to temaer med tilhørende underkategorier. Første del vil belyse ulike aspekter ved bedrifters samfunnsansvar og bærekraftig utvikling generelt. Videre vil teori som omhandler innovasjons- og endringsprosesser, samt klyngevirksomhet, bli beskrevet i kapittelets del to.

2.1 Bedrifters samfunnsansvar

At bedrifter må ta samfunnsansvar utover sin egen drift, fremstår på mange måter som selvfølgelig, naturlig og forventet av samfunnet (Werther & Chandler, 2011; Beal, 2014). Etter hvert som kulturelle forventninger forandrer seg, vil meningen med bedrifters samfunnsansvar endres (Werther & Chandler, 2011; ISO 26000, 2010). Det finnes ulike standarder utarbeidet blant annet for å veilede bedrifter i å ta samfunnsansvar eller for å bidra til ivaretagelse av omdømme. Eksempler er ISO 26000 og ASC. I dag er ikke organisasjoner forpliktet til å følge slike standarder (Standard Norge, 2010), men mange gjør det likevel. Hvorvidt utøvelsen av en bedrifts samfunnsansvar blir vellykket eller ikke, avhenger av ulike faktorer (Maon, Lindgreen & Swaen, 2008), som vil bli presentert innledningsvis i kapittelet. Neste aktuelle tema vil omhandle to ulike tilnærminger til samfunnsansvar; defensiv og offensiv tilnærming, der blant annet det som skiller disse vil bli belyst. Kramer og Kania (2006) vil være hovedkilden til teori innen disse tilnærmingene. Videre vil et nytt tema bli presentert; legitimering av samfunnsansvar. I denne sammenheng vil Boltanski og Thévenots (1999) ulike verdener innen legitimering bli beskrevet. Mot slutten av kapittelet vil også bærekraft og bærekraftig utvikling bli teoretisk belyst. Deretter vil det siste temaet omhandle innovative og bærekraftige forretningsmodeller. De to sistnevnte temaene vil belyses gjennom

ulike teoretiske bidrag som utfyller hverandre, og sammen med teori omkring samfunnsansvar danner dette en stor del av det teoretiske bakteppet.

2.1.1 Suksessfaktorer for utøvelse av bedrifters samfunnsansvar

Maon et al. (2008) presenterer ulike faktorer som spiller inn på om utøvelsen av en bedrifts samfunnsansvar blir vellykket eller ikke. De deler faktorene inn etter hvorvidt de eksisterer på bedriftsnivå, organisatorisk nivå eller på ledelsesnivå. På bedriftsnivået handler det i første rekke om å knytte visjonen og målet med ansvaret sammen med bedriftens kjernekompetanse. For det andre er en kritisk faktor å formalisere visjonen gjennom offisielle dokumenter. Man må i tillegg sørge for at viktige personer i bedriften er engasjert i deltakelse.

Organisasjonsnivået består i denne sammenheng av at man må bygge på organisatoriske strukturer og prosesser som allerede eksisterer, som blant annet innebærer å tenke langsiktig. Tilslutt på ledelsesnivået fastslår de en faktor som dreier seg om å se lederens kritiske rolle. For at faktorene skal lede til suksessfullt utøvd samfunnsansvar er det viktig at fokuset ligger på å lære av feil og sørge for at man internt i organisasjonen har de rette ferdighetene som kreves (ibid). Hvorvidt de ulike faktorene fører til vellykket eller ikke vellykket utøvelse av samfunnsansvar avhenger også av hvilken tilnærming bedriften velger til dette.

2.1.2 Defensiv og offensiv tilnærming

Kramer og Kania (2006) skiller mellom defensivt og offensivt samfunnsansvar. Om et selskap velger å være defensive eller offensive gir ulike typer resultater og som videre gir ulike virkninger. Å ha en defensiv tilnærming til samfunnsansvar handler om å beskytte bedriftens omdømme og om å løse eksisterende problemer. Bedrifter verden over bruker hvert år milliarder av kroner på defensivt arbeid og PR for å komme unna ulike sosiale problemer de blir tillagt skylden for. For en bedrifts overlevelse er det viktig å beskytte sitt rykte, og defensivt samfunnsansvar bør derfor ikke unngås. Bedrifter bør likevel også innta en offensiv tilnærming, de bør spille for å vinne. Dette kan være en mer effektiv bruk av økonomiske ressurser (ibid).

En offensiv tilnærming krever mer omfattende handlinger som er dypere integrert i bedriftens handlingsplaner. Offensivt samfunnsansvar bygger bedriftens omdømme og rykte, og kan være en måte for bedriften å fremstå aggressive i forhold til å ta ansvar (Kramer & Kania, 2006). Det kan dreie seg om at den gjeldende bedriften utvikler og implementerer løsninger på viktige problemer, selv om de ikke selv har bidratt til å skape dem. Dette omhandler å bidra på et dypere nivå enn kun med økonomisk støtte. For at det skal virke omdømmebyggende må det bedriften forsøker å løse være knyttet til eksisterende praksis, slik at de får vist frem og utnyttet sine kjernekompetanser. Bedrifter eksisterer ikke for å redde verden, men de har et stort potensial til å utvikle og implementere løsninger som både er nyttige for samfunnet og dem selv. Å bidra positivt til samfunnet vil styrke deres omdømme og merkevare, noe som igjen kan føre til økonomisk vinning (ibid). Gjennom å tilnærme seg samfunnsansvar offensivt, vil flere parter kunne dra positiv nytte av dette, både bedriften selv og samfunnet som helhet.

Det er uenighet blant forskere hvorvidt ansvar for samfunnet kun kan skilles ved å anvende termene offensivt og defensivt samfunnsansvar. Andre tilnærminger er at den enkelte bedrifts ansvarstakelse må springe ut fra arbeidsområde, suksess og strategi (Blowfield & Murray, 2014). En bedrifts suksess er ikke nødvendigvis en suksess for resten av omverdenen. Det kan følge negative og bekymringsverdige virkninger, noe Waddock (2007) kaller den mørke siden av en bedrifts suksess. På bakgrunn av dette påstår hun at samfunnsansvaret bedrifter må eller bør ta, burde være bestemt ut fra samfunnsvirkninger. Ifølge denne tilnærminger må den enkelte virksomhet kartlegge og vurdere hvilke effekter driften har på samfunnet. Resultatene av en slik kartlegging må legge føringer både for hvilket og hvordan bedriften velger å ta ansvar. Dermed er det ikke tilstrekkelig med et fokus som kun skiller mellom defensiv og offensiv tilnærming, samfunnsansvaret bedrifter tar bør også være basert på et dypere fokus på de virkelige effektene av driften (ibid). Hvilke tilnærminger virksomheter velger å ha til å ta samfunnsansvar, får betydning for hvordan de legitimerer samfunnsansvaret de utvelger og utøver.

2.1.3 Legitimering av samfunnsansvar

Legitimering handler ifølge Røvik (2007) om i hvilken grad relevante aktører i omgivelsene har tillit til og aksept for organisasjonen. Ifølge Beetham (1993) er legitimering nødvendig for at bedrifter skal kunne oppfylle sine hensikter og nå sine mål. Parsons (1956) var den første til å påstå at legitimitet fra omgivelsene er nødvendig for en organisasjons overlevelse.

Effektivitetsorientering alene er ikke tilstrekkelig, og ifølge Røvik (2007) er det sentralt at man blir ansett som legitim fra omgivelsene.

2.1.3.1 Tilnærminger til å analysere legitimitet

Boltanski og Thévenot (1999) mener det finnes ulike tilnærminger organisasjoner kan bruke for å legitimere sin drift. De presenterer ulike orders of worth, eller verdener, som viser til hvordan organisasjoner får verdi og hvordan bedrifter bør fremtre for å nå disse verdiene. Rammeverket deres bygger på et pragmatisk organisasjonssosiologisk perspektiv (Blindheim, 2018). Dette perspektivet dreier seg om at enhver organisasjon er komponert av ulike elementer fra alle de identifiserte verdenene, og er en sammensatt orden. Et poeng er at verdenene ikke er statiske, de kan forandre seg etterhvert som tiden utvikler seg (Boltanski & Thévenot, 1999). Perspektivet har tre forutsetninger som ligger til grunn - pluralisme, symmetri og materialitet (Cloutier et al., 2017 i Blindheim, 2018). Pluralisme handler om at forklaring på hvordan en bedrift legitimerer seg selv, er avhengig av å vurdere samspillet mellom de ulike verdenene (Boltanski & Thévenot, 1999). Det er ikke kun én verden som kan brukes til å rettferdiggjøre en bedrifts handlinger. Patriotta, Gond og Schultz (2011) fastslår at dersom driften skal være legitim, må organisasjonen kontinuerlig rettferdiggjøre sine handlinger og utsagn på tvers av de ulike verdenene. Å ta hensyn til kun én verden, kan gjøre at handlinger fremstår lite gjennomtenkte. I tillegg vil ikke bedriften fremstå legitim overfor samfunnet.

Blindheim (2018) forklarer symmetri innen det pragmatisk organisasjonssosiologiske perspektivet gjennom at alle verdenene er rettferdiggjort i like stor grad. Det er dermed en symmetri mellom verdenene som ligger til grunn for at aktører, i form av mennesker eller organisasjoner, er kompetente til å ta egne vurderinger. I en organisatorisk kontekst vil

prinsippet som anses som gjeldende for legitimering, oppstå som et kompromiss mellom flere verdener, ikke kun én enkelt verden (ibid). Materialitet er den siste forutsetningen som ligger til grunn i perspektivet (Cloutier et al., 2017 i Blindheim, 2018). Betydningen av materialitet som forutsetning, er at i alle verdenene har også ulike fysiske objekter betydning, noe som vil si at verdi ikke skapes kun symbolsk (Blindheim, 2018).

Spesielt i kriser eller urolige tider er hvilke verdier en bedrift tillegger mening særlig viktig. Boltanski og Thévenot (1999) kaller dette kritiske øyeblikk, og det er i slike situasjoner behovet for legitimering er spesielt stort. De mener at bedrifter bør være såpass kompetente i sin fremtreden, at de evner å bruke de riktige verdiene til å presentere seg selv på den måten de selv ønsker. Når en skal arbeide med å legitimere seg, må en derfor ta gjennomtenkte valg for hvilken retning en velger å ta utgangspunkt i, og hvilket perspektiv eller verden som vektlegges. Hvor effektiv legitimeringen er, avhenger dermed også av hvordan den er presentert for offentligheten (Patriotta et al., 2011). På denne måten må bedrifter, som et steg i legitimeringsprosessen, arbeide med å rettfærdiggjøre sine handlinger og verdier.

2.1.3.2 Boltanski og Thévenot (1999) sine verdener innen legitimering

Opprinnelig identifiserte Boltanski og Thévenot (1999) seks verdener; domestic (tradisjon og historie), civic (politisk og helhet), market (kjøpere og selgere), industrial (kunnskap og produktivitet), fame (popularitet og oppslutning) og inspired (kreativitet og kunst). Senere ble det utarbeidet og identifisert to nye verdener; green og project. Verdenen green ble identifisert av Lamont og Thévenot (2000), og omhandler natur og miljøbeskyttelse. Allerede i Boltanski og Thévenots (1999) opprinnelige identifikasjon av verdenene ble denne verdenen indikert. Project ble introdusert av Boltanski og Chiapello (2005), fordi de opplevde at det eksisterte et behov for utvidelse av rammene. I denne verden er fleksible nettverksrelasjoner sentralt, og evne til å skape relasjoner og kontinuerlig skifte mellom prosjekter verdsettes (ibid). I det følgende vil noen av perspektivene bli presentert og utdypet, da disse anses som mest relevante i henhold til problemstillingen.

2.1.3.2.1 Domestic

I verdenen domestic er hovedstikkordene tradisjoner og historie. Personlige forhold er viktig, samt respekt og autoritet. Lojalitet og tilhørighet vektlegges (Boltanski & Thévenot, 1999), noe som også gjelder steder og lokaliteter. En kan sammenlikne det med forhold i en familie, der det gjerne tradisjonelt er et overhode som har ansvaret, med etterfølgende hierarki (Rendtorff, 2012).

2.1.3.2.2 Civic

Verdenen civic er den politiske tilnærmingen. I dette perspektivet blir individer tillagt verdi som medlem av et større kollektiv. Hovedfokuset ligger på et felles gode for helheten, og det beste kun for én enkeltperson eller én bedrift vektlegges ikke. Fellesskapet tillegges størst verdi og settes høyest (Boltanski & Thévenot, 1999), enten det gjelder fellesskapet i en bedrift eller i samfunnet som helhet.

2.1.3.2.3 Market

Når det gjelder verdenen market er selgere og kjøpere i fokus. Hovedformålet ut fra denne verdenen er å realisere gevinst og å skaffe økonomisk kapital (Boltanski & Thévenot, 1999). Verdiene og kvalitetene som verdsettes er å gripe markedsmuligheter og å realisere vinning. Den kan sies å utspringe fra en logikk med fokus på konkurranse (Rendtorff, 2012), der det er fokus på vinnernes verdi. Gevinstrealiseringen går ut fra et relativt kortvarig perspektiv, som fokuserer på situasjonen her og nå. Fysiske objekter som settes høyt er penger og luksuriøse objekter (Blindheim, 2018).

2.1.3.2.4 Industrial

Verdenen som kalles industrial vektlegger effektivitet, ekspertkunnskap og teknologi. Hvorvidt materiell produksjon er rettet mot fremtidig vinning, er med å skape verdi innen dette perspektivet (Boltanski & Thévenot, 1999). Når en person tillegges verdi innen

industrial, er det på bakgrunn av deres kunnskap og produktivitet. En ekspert med god planleggings- og implementeringskunnskap vil verdsettes. Dette gjelder også bedrifter, og en effektiv bedrift med gevinstrealisering og høy grad av måloppnåelse, vil kunne sies å ha stor verdi innen verdenen industrial. Teknikk og vitenskapelige tilnærminger til utvikling settes høyt (Rendtorff, 2012). Med andre ord vil en situasjon der alt fungerer godt og kan kontrolleres, være en verdifull situasjon.

2.1.3.2.5 Fame

Innen verdenen fame er andres anerkjennelse virkeligheten (Boltanski & Thévenot, 1999). Popularitet og oppslutning fører til høy verdsettelse dersom en vurderer noe ved bruk av fame. Hvordan presentasjonen er i media, vil ha betydning for hvilken verdi som tillegges personen eller bedriften det er snakk om. Pressemeldinger, symboler som gjør at bedriften gjenkjennes, kampanjer og lignende vil være viktige symboler og metoder for å tilegne seg verdi (ibid). En bedrifts eller en persons suksess vil dermed avgjøres av berømmhet, anerkjennelse og gjenkjennelse av offentlighet, media og andre mennesker (Rendtorff, 2012)

2.1.3.2.6 Green

Verdi i green springer ut fra å verdsette og ta vare på naturen, i tillegg til miljøvennlighet. Det dreier seg om å handle på naturens premisser (Blindheim, 2018). Personer eller bedrifter som tillegges høy verdi i dette perspektivet, vil være de som arbeider for å bidra til å oppnå en bærekraftig utvikling i samfunnet (Lamont & Thévenot, 2000). Jorden som økosystem og menneskene som en del av dette vil representere fysiske verdier (Blindheim, 2018).

2.1.4 Bærekraftig utvikling

Det er viktig å skille mellom begrepene bærekraft og bærekraftig utvikling. Bærekraft generelt betyr evnen til å opprettholde et visst nivå av noe, enten det er bruk eller forbruk av en ressurs, kilde eller tjeneste (Ekins, 2002). Bærekraftig bruk betyr at det er mulig å fortsette

bruken på samme nivå, mer eller mindre for alltid, uten tidsbegrensning (ibid). Langhelle (2017) hevder at bærekraft også kan omhandle andre temaer som ikke dreier seg om miljø og den typiske forståelsen av bærekraftig utvikling. I denne studien vil likevel begrepet bærekraft brukes på en sammenknyttet måte med bærekraftig utvikling. For å oppnå bærekraft er en blant annet avhengig av at hver enkelt organisasjon tilpasser sin drift slik at de bidrar. Dermed vil det være nødvendig at de ulike organisasjonene vektlegger ulike temaer, tilnærminger og tiltak når de definerer hva en bærekraftig utvikling betyr for dem. Av denne årsak finnes det utallige ulike definisjoner av bærekraft og bærekraftig utvikling (Blowfield & Murray, 2014).

Den tredelte bunnlinjen i bærekraftig utvikling består av den økonomiske, den miljømessige og den sosiale dimensjonen (Elkington, 2001). Elkington (2002) definerer bærekraftig utvikling som den kontinuerlige higen etter både økonomisk velstand, miljømessig kvalitet og sosial kapital. En bedrift kan ikke overleve ved kun å fokusere på én dimensjon, det er nødvendig med et tredelt fokus. Dimensjonene er avhengige av hverandre (ISO 26000, 2010). God håndtering av klimautfordringer er en forutsetning for langsiktig velstand (Blowfield & Murray, 2014). Det ser dermed ut til å være enighet i at det er en tydelig sammenheng mellom de tre dimensjonene. Noe som blir tydelig når en tilegner begrepet bærekraftig utvikling tre dimensjoner, er at det krever stor innsats for å sørge for at utviklingen når mål. Den sosiale dimensjonen inkluderer blant annet mennesker og forhold. Herunder går verdier, kultur, identitet og arbeid (Ekins, 2002). Den økonomiske dimensjonen dreier seg om hvordan en fordeler kapital og ressurser, i mens den miljømessige dimensjonen omhandler miljøet og de ressurser dette innebærer (ibid). De tre ulike dimensjonene har stor betydning for en bedrifts forretningsmodell.

2.1.4.1 Innovative og bærekraftige forretningsmodeller

Hva som inngår i en forretningsmodell er omdiskutert. Saebi, Moe og Rosenqvist (2016) hevder at det nå i stor grad enes om at selskapers forretningsmodeller er kjernelogikken for hvordan bedriftene skaper, leverer og fanger opp verdi. Mens forretningsmodeller i hovedsak fokuserer på hvordan bedrifter kan sikre et vedvarende verdiløft, innehar bærekraftige forretningsmodeller en ny tilnærming. Innovasjoner i forretningsmodellen anses som et mulig virkemiddel for å øke fokuset på bærekraftig utvikling i bedrifters forretningsmodeller (Jørgensen & Pedersen, 2013; Bocken, Short, Rana & Evans, 2014). Bedrifter kan bli mer

bærekraftige ved å integrere samfunns- og miljømessige hensyn inn i sin forretningsmodell (Bocken et al., 2014). Bærekraftige forretningsmodeller defineres av Jørgensen og Pedersen (2015) som et organisatorisk design, der de miljømessige og sosiale aspektene er en integrert del av hele forretningsstrategien. Det å innføre en bærekraftig forretningsmodell som et tillegg til eksisterende ikke-bærekraftig forretningspraksis er ikke tilstrekkelig (Saebi et al., 2016; Saebi, 2016). Bærekraft må integreres som en del av bedriftens forretningsstrategi og gjenspeiles i driften (ibid).

2.1.4.2 Forretningsmodeller som fører til bærekraft

Jørgensen og Pedersen (2015) presenterer to hovedtyper forretningsmodeller som fører til bærekraft. Den ene er at bedrifter innoverer sin forretningsmodell for å gjøre egen virksomhet mer bærekraftig. Den andre dreier seg om hvorvidt bedrifter utformer en innovativ forretningsmodell som bidrar til å løse bærekraftsutfordringer de ikke selv har skapt. Bedrifter må ta ansvar for både de positive og de negative effektene av driften som en del av deres forretningsmodell (ibid). At bærekraft er en integrert del av en bedrifts forretningsstrategi kan gjenspeile hvorvidt en bedrift tar samfunnsansvar på alvor. Ifølge Midttun (2013) kan ulike former for samarbeid styrke arbeidet med både bærekraft og innovasjon. Samspill mellom offentlig virksomhet og forskningsinstitusjoner føre til økt fokus på samfunnsansvar, innovasjon og vekst (ibid).

Det eksisterer likevel ulike argumenter i tilknytning til hvorvidt innovasjon og bedrifters samfunnsansvar har en forsterkende sammenheng eller ikke. Å ta samfunnsansvar på alvor kan fungere som en pådriver for nytenking og fremme innovasjon. Ifølge Nidumolu et al. (2009) kan bærekraftstiltak være innovasjonsfremmende. Grunnen er at det krever at bedriften opprettholder tett kontakt med interessentene sine, noe som kan gjøre dem i stand til å fange opp endringer i markedet på et tidlig stadium. Ut ifra et strategisk perspektiv kan investering i bærekraftige forretningsmodeller gi konkurransefortrinn i form av forbedringer i den totale produktiviteten, styrke bedriftens omdømme, samt redusere kostnader og produksjonsavfall (Berry & Rondinelli, 1998; Chen et al., 2006; Porter & Van der Linde, 1995). For at bærekraft skal bli en integrert del av bedrifters foretningsmodell må det i mange tilfeller forekomme en forretningsmodellinnovasjon. Dette vil være viktig i et marked som er preget av miljøbevisste forbrukere og av internasjonale reguleringer og forskrifter om miljøvern (Saebi et al., 2016).

Forretningsmodellinnovasjon kan derfor være en viktig kilde til å styrke norske selskapers konkurranseevne (ibid).

2.1.5 Oppsummering samfunnsansvar

I ovenstående delkapittel har teori omkring bedrifters samfunnsansvar blitt presentert. Det er blitt foreslått at det er nødvendig for bedrifter med både en defensiv og en offensiv tilnærming til samfunnsansvar, i tillegg til en tilnærming ut fra bedriftens påvirkning på samfunnet. Videre har det blitt synliggjort at bedrifter er nødt til å bruke ulike verdener for å legitimere sitt samfunnsansvar, dersom de skal bli ansett som legitime overfor omgivelsene. Deretter har bærekraftig utvikling blitt belyst, og det er konkludert med at i denne studien vil begrepet bærekraft kun benyttes i sammenheng med miljømessige aspekter. For at organisasjoner skal evne å utvikle seg mot en mer bærekraftig drift, må dette inkorporeres og være en del av hele forretningsmodellen, og teori omkring dette har blitt presentert.

2.2 Innovasjons- og endringsprosesser

Det eksisterer i dag et økende fokus omkring betydningen av innovasjon og omstilling i norsk næringsliv. Et mer dynamisk marked, raske teknologiske utviklinger og en mer omfattende globalisering, etterfulgt av sterk konkurranse på flere områder, har økt interessen for innovasjon (St. Meld. 7, 2008) I dagens samfunn behøver bedrifter å innovere, blant annet som en respons på endringer i forbrukeres krav og forventninger. Samtidig er det nødvendig for å dra nytte av nye muligheter og konkurransefortrinn som følger av den teknologiske utviklingen og endringer i markedets struktur og dynamikk. Skal man oppnå ønsket vekst må det skje på en bærekraftig måte, noe som krever innovative endringer gjennom nyskaping. Sjømatnæringen er ifølge Asche og Tveterås (2011), spesiell i den forstand at det er en av de få næringene hvor Norge besitter et globalt ledende kunnskapsmiljø. I de fleste næringer innoverer Norge i liten grad selv, men adopterer i hovedsak innovasjoner fra andre land. Innen sjømatnæringen derimot, er Norge verdensledende på enkelte områder innen innovasjon (ibid).

Da oppmerksomheten i denne oppgaven i stor grad retter seg mot sammenhengen mellom bærekraftige utfordringer og innovasjons- og endringsprosesser, vil følgende del presentere relevant teori på området, med hensikt å belyse oppgavens problemstilling. Innledningsvis vil teori omkring begrepet innovasjon og ulike retninger innen feltet fremstilles. Kjennetegn ved innovative bedrifter og innovasjonskultur blir videre presentert, og deretter dreies fokuset over på endringer nødvendige endringer i henhold til en bærekraftig utvikling, nemlig grønn innovasjon. Avslutningsvis vil forhold ved endringer og ulike perspektiver på endring bli presentert. Dette vil gjøres med utgangspunkt i Van de Ven og Pooles (2004) ulike perspektiver, som spesielt er belyst av Jacobsen (2004). Presentert teori omkring innovasjons- og endringsprosesser vil danne det teoretiske bakteppet for dette temaet i oppgaven.

2.2.1 Definerings av innovasjon

Innovasjon er et mye anvendt og diskutert begrep som stadig tillegges nytt meningsinnhold. Det eksisterer derfor mange ulike definisjoner innen innovasjonslitteraturen, og disse fanger opp ulike aspekter og oppfattelser av begrepet innenfor ulike fagområder (Fagerberg, Mowery & Nelson, 2005). I løpet av de siste årene har publikasjoner som omhandler innovasjon som fenomen økt i betydelig sammenlignet med andre samfunnsvitenskapelige publikasjoner totalt (ibid). På tross av ulikheter bygger mange av definisjonene på forskningen til Schumpeter (1934), der han definerer innovasjon som det å utvikle nye kombinasjoner av eksisterende ressurser. Han argumenterer for at innovasjon kan skape konkurransefortrinn, og på den måten kobles til monopolfordeler og økt profit. Samtidig hevder forfatteren at innovasjoner også kan være kilde til en bedrifts nederlag dersom den ikke mestrer de tilpasningskravene som er nødvendige når konkurrenter lanserer innovasjoner (ibid). Innovasjon er ifølge Damanpour (1991) tett knyttet til endring, der organisasjoner bruker innovasjon som et redskap for å påvirke miljøet innad i organisasjonen eller som en respons på endringer i organisasjonens ytre miljø.

2.2.2 Innovasjonsdimensjoner

Med utgangspunkt i Schumpeters studier fra 1934, deles gjerne innovasjon inn i fire følgende operasjonaliseringer: produktinnovasjon, prosessinnovasjon, organisasjonsinnovasjon og markedsinnovasjon (Fagerberg et al., 2005). Produktinnovasjon innebærer en introduksjon av en ny eller betydelig forbedret vare eller en tjeneste. Her inkluderes tekniske, funksjonelle eller andre forbedringer av produktet eller tjenesten. Prosessinnovasjon omfatter nye eller betydelig forbedrede produksjons- eller distribusjonsmetoder. Organisasjonsinnovasjon på sin side dreier seg om innovasjon som omfatter organisatoriske endringer og utvikling. Dette kan være endringer i organisasjonens handlemåter og metoder, nye organiseringsformer eller endringer i ledelsesmetoder og/eller forbedret kvalitet og effektivitet i prosesser. Markedsinnovasjon omhandler implementering av nye markedsføringsmetoder, som kan innbefatte reklame, produktposisjonering, prisendring, samt skape eller kapre et marked for produkter eller tjenester (ibid).

2.2.3 Innovativ aktivitet

Innovativ aktivitet deles gjerne inn i to kategorier. Jensen, Johnson, Lorenz og Lundvall (2007) bruker begrepene STI-modus (Science, Technology, Innovation) og DUI-modus (Doing, Using, Interaction) for å skille mellom ulike innovasjonsmoduser. Den førstnevnte, STI-modus, er basert på vitenskapelig og teknisk kunnskap og kjennetegnes av en lineær utvikling, hvor forskning og kunnskap utvikles i egne FoU-avdelinger. DUI-modus på sin side er basert på kunnskapsdeling og uformelle læringsprosesser. Anvendelse av DUI-metoden knyttes gjerne opp mot nærings- eller bedriftsspesifikke formål og er dermed ikke like overførbar som den vitenskapelige kunnskapen STI-innovasjon ofte er basert på (Isaksen, 2010). Derfor kreves ofte personlig kontakt og geografisk nærhet for effektiv utveksling av denne kunnskapen. Dette fokuset innebærer at innovasjon forstås som læring og at dette er noe som foregår i interaksjon med andre (Nås, 1998).

Ifølge Jensen et al. (2007) viser forskning at de mest innovative bedriftene er de som evner å kombinere de to innovasjonsmodusene. Noe som betyr at bedrifter som både investerer i FoU, og som samtidig tar i bruk eksisterende kunnskap for å videreutvikle seg, er de som har høyest sannsynlighet for å lykkes med innovasjon. Tveterås et al. (2012) mener man kan finne begge moduser i havbruksnæringen. De hevder at STI-baserte innovasjonsprosesser har ført til de mest radikale innovasjonene i næringen, slik som vaksiner og fiskefôr. Videre mener de at man vil finne begge innovasjonsmodusene i fremtiden. Forfatterne konkluderer med at næringen trenger de mer radikale innovasjonene for å vokse og øke produktiviteten, og det må derfor tas utgangspunkt i STI-baserte prosesser. Dette innebærer et behov for vesentlig innslag av FoU-prosjekter, som må finansieres både av det offentlige og det private (ibid). De senere årene har myndighetene hatt en stadig økende rolle i kunnskapsutvikling i næringslivet eksempelvis gjennom offentlige Fou-prosjekter (St. meld nr. 16, 2014). Utover de nevnte kategoriene, STI-modus og DUI-modus, kategoriseres innovasjoner også etter hvilken grad de kan regnes som radikale eller inkrementelle.

2.2.4 Innovasjon som interaksjon

Innovasjonsarbeid betraktes ikke lenger som noe som skjer isolert i bedriften og innovasjon skjer snarere som en interaksjon mellom mennesker, både i og utenfor bedriften som driver innovasjonsarbeidet (Aasen & Amundsen, 2015). Nysveen og Andreassen (2014) hevder at stadig flere organisasjoner opererer i et marked som kjennetegnes av hyperkonkurranse og midlertidige konkurransefortrinn, og ikke av varige konkurransefortrinn. De argumenterer derfor for at innovasjon må skje kontinuerlig for hele tiden å skape nye midlertidige fortrinn. Videre belyser de at tradisjonell produkt- og tjenesteinnovasjon ikke vil være tilstrekkelig for å opprettholde evnen til å utvikle slike fortrinn over tid. Bedrifter må tenke innovasjon langs alle dimensjoner av sin forretningsstrategi for å få dette til (ibid). Zahra og Covin (1994) mener at innovasjon i vid forstand kan betraktes som hovedpulsåren for en organisasjons overlevelse og vekst, og at innovasjon spiller en sentral rolle for bedrifters verdiskapning og opprettholdelse av konkurransefortrinn.

2.2.5 Reaktiv/proaktiv endring

Svært få eller ingen organisasjoner er helt selvforsynt med ressurser, og må derfor anses som systemer som er avhengig av sine omgivelser (Jacobsen, 2004). Slik sett er de en del av samfunnet, og må således tilpasse seg de kulturelle normene og verdiene som virker i samfunnet. Dette fører til at samfunnet legger et visst press på organisasjoner, og det kan dermed oppstå et ytre press om at organisasjoner må endre seg. I denne forbindelse bruker forfatteren begrepene reaktive og proaktive endringer. En reaktiv endring karakteriseres av at endringen forekommer på bakgrunn av hendelser som skjer, eller som allerede har funnet sted. Ulike hendelser kan tvinge organisasjoner til å måtte endre seg, og slik sett handler på etterskudd. Slike reaktive innovasjoner kan tvinges frem som en reaksjon på konkurrenters handlinger eller andre forhold i omgivelsene, og endringer kan være nødvendige for organisasjonens overlevelse. En proaktiv eller planlagt endring skjer når organisasjoner endrer allerede før en hendelse man antar vil inntre faktisk inntreffer. For å handle proaktivt må organisasjonen forsøke å analysere hva fremtiden vil bringe, og videre gjennomføre endringer slik at de er i stand til møte eventuelle fremtidige endringer (ibid).

2.2.6 Innovative bedrifter og næringer

I forskning og litteratur om innovasjon synes det å være enighet om at det ikke eksisterer en enkel suksessformel som beskriver innovative organisasjoner. Likevel er det en del egenskaper og karakteristiske trekk som kjennetegner organisasjoner som lykkes med innovasjon. Felles for de fleste egenskapene er at de representerer temaer ved organisasjonens kompetanse, ferdigheter og kultur som de innovative bedriftene har etablert et bevisst forhold til, og har utarbeidet sine egne versjoner av (Dalen & Riis, 2005). Innovasjon og effektene av dette, bunner ofte i at ny kunnskap hviler på tidligere kunnskapservvelse. Denne kunnskapen bygger på tidligere erfaringer med vellykkede innovasjoner, og sannsynligheten for å lykkes med en innovasjon øker derfor desto flere innovasjoner som er utført tidligere (ibid). Tidligere utførte innovasjoner kan ha påvirkning på hvorvidt en bedrift har en innovativ kultur eller ikke.

2.2.7 Innovasjonskultur

Viktigheten av bedrifters evne til innovasjon og omstilling som en viktig kilde til overlevelse, blir trukket frem i en rekke studier. Samtidig viser også forskning og teoretiske bidrag hvordan organisasjonskulturen kan bidra til å hemme innovasjon og omstilling. Dette kan ifølge Hillestad, Grønquist og Yttri (2014) skyldes at virksomheter som over tid har oppnådd god lønnsomhet i sin bransje med én type strategi, forretningsmodell eller teknologi, gjerne utvikler en kultur som verner om fortiden. En slik kultur kan virke begrensende på radikal innovasjon og omstilling. Dette kan føre til kulturell treghet og manglende evne til radikal nyskaping, noe som er nødvendig for å imøtekomme viktige endringer i henhold til teknologiutvikling og dereguleringer i markedet (Hillestad et al. 2014). I forhold til organisasjonskultur, er Schein (1990) den mest siterte bidragsyteren. Han forklarer organisasjonskultur som en gruppes mønster av grunnantakelser. Etter hvert som gruppen har lært seg å mestre problemer, har disse antakelsene utviklet seg, og blitt ansett som holdbare. Av denne grunn blir de lært bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i organisasjonen. En felles organisasjonskultur er dermed noe som naturlig vokser frem i en gruppe som forsøker å mestre problemer med en ekstern tilpasning og intern

integrasjon. Sterke organisasjonskulturer kan virke både fremmende og hemmende for effektiv implementering av strategier (ibid).

Om en organisasjon kan anses som innovativ vil ifølge Dobni (2011) avhenge av dens kultur. Hun mener organisasjoner som fostrer en kultur for innovasjon, blir ansett som aktører med et syn på innovasjon som noe som ikke kun stammer fra toppledelsen, men at ideene kan komme fra alle i organisasjonen. Ifølge forfatteren anser flertallet av forskere, med unntak av noen få, organisasjoners innovasjonsevne som et flerdimensjonalt tema. Dette impliserer at innovasjonsevnen henger sammen med flere aktiviteter som bindes sammen av en fellesnevner - kulturen (ibid). For å åpne opp dørene for innovasjonsevners fremtreden, trengs visse innovasjonsdrivere.

Nøkkelen til innovasjon i en organisasjon avhenger av evnen til å definere, inkorporere og forsterke innovasjonsstøtte blant de ansatte (Dobni, 2011). Hurley og Hult (1998) hevder at en innovasjonskultur har et internt fokus og i stor grad søker konkurransefordeler, ettersom det oppfordrer til åpenhet og nye ideer. Samtidig driver en innovasjonskultur frem internt fokuserte kapasiteter som skaper nye ideer, prosesser eller suksessfulle produkter (ibid). O’Cass og Ngo (2007) mener at en organisasjon som innehar en innovativ kultur, ikke bare oppmuntrer til markedsdrevet atferd som former strukturen i markedet, den tilrettelegger også for markedsorientert atferd som genererer, sprer og responderer på informasjon fra samfunnet. En innovativ kultur presser en organisasjon til å være eksternt posisjonert, konkurransesøkende og interessert i styring av markedsinformasjon, slik som nye forretningsideer, teknologiske gjennomslag og det å foreta konkurrerende framstøt (ibid).

2.2.8 Næringsklynger

Schumpeter (1934) sier at innovasjon ikke kun trenger å være begrenset til nye måter å organisere produksjonsprosesser på innad i en gitt organisasjon. Han inkluderer også forbindelser på tvers av organisasjoner, blant annet reorganisering av hele industrier (ibid). Systemperspektivet på innovasjoner har de siste tiårene ført til et økt fokus på næringsklynger. Dette viser seg både i politikken, i næringslivet og gjennom økt interesse for forskning på området. Mye av innovasjonslitteraturen fastslår at bedrifter sjeldent innoverer i

isolasjon. Innenfor tankegangen om innovasjonssystem står det sentralt å avklare hvordan myndighetene kan støtte opp om kunnskapsutvikling (Smith, 2000), og i næringspolitikken har klyngevirksomhet blitt løftet frem som en viktig del av innovasjonspolitikken (Isaksen & Onsager, 2004). For å diskutere hvordan klynger og innovasjonssystemer kan stimulere bedrifters innovasjonsevne er det viktig å avklare innholdet i begrepene (Isaksen, 2010), noe som vil bli gjort i det følgende.

2.2.8.1 Klyngevirksomhet

Innovasjon skjer ofte gjennom et nettverk av bedrifter innen sammen næring, og gjerne også i tilknytning til andre aktører, hvor de kobler sammen ideer, informasjon og kunnskap fra egen virksomhet med andres (Isaksen, 2010). Klynger og innovasjonssystemer omfatter nettverk av ulike aktører som kan stimulere til læring, innovasjon og konkurransestyrke for deltakende bedrifter (ibid). Mye av grunnlaget for forståelsen av næringsklynger går tilbake til Porters arbeid fra 1990, hvor hans tilnærming hovedsakelig retter seg mot nasjonale klynger. Her introduserte han begrepet clusters som en betegnelse for næringsklynger. Først i en artikkel fra 1998, fikk Porter et tydeligere fokus på klyngevirksomhet på et mer regionalt nivå. Her understrekes det hvordan læring, utvikling av ny kunnskap, og innovasjon blir påvirket av det regionale nivået i næringslivet og at nevnte faktorer anses som avgjørende konkurransefaktorer i næringslivet. Lokalisering av kunnskap i områder kan sammenfattes og omgjøres til regionalt forankret kunnskap, dersom en har tilgang til slik kunnskap fra mer enn et område. Kunnskap fra flere områder vil danne utgangspunktet for slik kunnskap på det regionale nivået. Porter (1998) beskriver en næringsklynge som et geografisk avgrenset område med flere aktører innen en beslektet næring. Et av kjennetegnene på en næringsklynge er ifølge forfatteren, at det eksisterer mange spesialiserte aktører innenfor alle ledd i verdikjeden. Hensikten med næringsklynger er å skape trygghet, samt å stimulere til en positiv utvikling i et geografisk avgrenset område. Han påpeker videre at klynger fremmer næringsutvikling og bidrar til høy spesialkompetanse og økt innovasjonstakt (ibid). For at en klynge skal være velfungerende er det visse kriterier som må være tilstede.

2.2.8.2 Oppgraderingsmekanismer

Næringsklynger fører til en form for selvforsterkende vekst som drives frem av konkurranse, samarbeid, innovasjonspress og kunnskapsutvikling blant bedrifter innenfor relativt små geografiske områder (Reve & Jakobsen, 2001). Drivkraften for innovasjon i en næringsklynge anses som langt mer enn sosiale og kulturelle holdninger som oppmuntrer til samarbeid og nyetableringer. En velfungerende næringsklynge, som stimulerer til innovative prosesser, kan kjennetegnes ved sterke oppgraderingsmekanismer, slik som innovasjonspress, komplementaritet og kunnskapspredning (Reve & Jakobsen, 2001; Isaksen & Asheim, 2008; Isaksen, 2010).

2.2.8.2.1 Innovasjonspress

Det første punktet omhandler innovasjonspress som oppstår i samspillet mellom kunder og lokale leverandører, noe som særlig vil kunne bidra til innovasjon dersom det eksisterer sterk konkurranse mellom lokale leverandører (Isaksen & Asheim, 2008). Denne konkurransen kan blant annet dreie seg om å dekke nye behov gjennom utvikling av nye løsninger eller gjennom å oppnå høyere kvalitetskrav. Reve og Jakobsen (2001) nevner tre faktorer som forklarer hvordan innovasjonspress oppstår i næringsklynger. Faktor nummer en handler om at innovasjonspress kan oppstå som et resultat av kunders krav til nye løsninger og innovative produkter. Neste faktor som bidrar er at kommunikasjonen mellom kunder og leverandører er åpen og tydelig. Den siste faktoren Reve og Jakobsen (2001) mener at forklarer innovasjonspresset i næringsklynger, er at kundene har muligheten til å velge alternative leverandører. Eksisterer de tre ovennevnte kjennetegnene i en klynge vil leverandørene kunne få impulser til forbedringer og incentiver til å besvare impulsene, noe som fører til økt innovasjon og dermed økt verdiskapning i klyngen (Reve & Jakobsen, 2001). Ifølge forfatterne er innovasjonspress ofte mer effektivt når det kommer fra kunder, men også andre kilder kan være aktuelle. Eksempelvis kan myndighetene bidra til innovasjonspress gjennom lovreguleringer og miljøkrav, eller endrede teknologi- og produktstandardiseringer (ibid).

2.2.8.2.2 Komplementaritet

Det sentrale i denne oppgraderingsmekanismen er fordeler som oppstår ved at flere relaterte bedrifter innen samme segment samlokaliseres. Komplementaritet dreier seg om at bedrifter innehar et bredt spekter av ressurser i sin verdiskaping, og mange av disse ressursene er felles for organisasjonene i en næring (Reve & Jakobsen, 2001). Reve og Jakobsen (2001) har satt opp tre kriterier som må være tilfredsstillt for at verdiskapningen i en næringsklynge skal oppnå selvforsterkende vekst gjennom komplementaritet. Den første er at de ulike ressursene i markedet må være komplementære i forhold til hverandre, eller som innsatsfaktorer for bedriftene. Neste kriterium som må være tilfredsstillt er at enhetskostnadene til ressursene må være fallende. Dette innebærer at etterspørselen etter disse må være av et visst omfang, slik at det lønner seg å ha et tilbud av ressursene. Videre handler siste kriterium om at for at næringsklyngen skal oppnå selvforsterkende vekst, må det eksistere betydningsfulle mobilitetsbarrierer i ressursene, som gjør at det ikke er mulig for næringen å få tilført dem utenfra (ibid). Det dreier seg om å ha god tilgang til innsatsfaktorer av betydning for bedriftene i klyngen. Er disse tre kriteriene tilfredsstillt, vil en klynge måtte ha en viss størrelse for at ressursene skal bli tilbudt, samtidig som verdiskapningsevnen til bedrifter avhenger av i hvilken grad ressursene vil være tilgjengelige (Reve & Jakobsen, 2001).

2.2.8.2.3 Kunnskapsspredning

Den tredje mekanismen gjelder utvikling og spredning av kunnskap. Næringer som har en relasjon, enten det er i form av samarbeid eller konkurranse, innehar relatert kunnskap om hverandre. Relasjonene fører til spredning av kunnskap og kompetanse internt i næringsmiljøet, noe som igjen kan bli en kilde for ny kompetanse innad i en virksomhet (Porter, 1998). En viktig forutsetning for slik kunnskapsspredning er at det er mange og åpne relasjoner mellom de ulike aktørene (Isaksen & Asheim, 2008). Relasjoner har ifølge Jenssen (2001) stor betydning for hvor mange og hvilken type ressurser aktørene kan få tilgang til. Den grunnleggende ideen er at jo flere koblinger som eksisterer, og jo flere og mer varierte disse er, desto større blir spredningen av kunnskap (Reve & Jakobsen, 2001). Dersom samtlige oppgraderingsmekanismer er til stede, kan dette resultere i en velfungerende næringsklynge preget av samarbeid mellom ulike aktører.

2.2.8.3 Samarbeid i næringsklynger

Kunnskapen i sterke næringsklynger spres raskt, noe som kan føre til høy innovasjons- og omstillingstakt (Reve & Jakobsen, 2001). Næringsklyngen fører til selvforsterkende vekst som drives frem av samarbeid, konkurranse, innovasjonspress og kunnskapsutvikling blant organisasjoner innenfor klyngevirksomheten. Det forventes ikke alltid at lønnsomheten til en bedrift i en klynge er høyere enn i bedrifter utenfor klyngen, men delaktighet i næringsklynger fører gjerne til en raskere vekst, høy produktivitet og økt innovasjonsevne. Det kan være sterk konkurranse i klynger, og dersom det foregår på de riktige premissene, kan det bidra til å skape stabilitet i klyngen (ibid). Rivalisering i klynger er konkurransen mellom de eksisterende bedriftene i en bransje med produkter og tjenester ment for den samme kundegruppen (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnèr, 2014). Bedrifter som tilhører regionale klynger oppnår ifølge Guiliani (2013), økt innovasjonsevne og generelt bedre økonomiske prestasjoner sammenlignet med andre bedrifter. Samarbeid i klynger er viktig for arbeidet med å sikre en bærekraftig utvikling, noe hele næringen bør bidra til gjennom grønn innovasjon.

2.2.9 Grønn innovasjon

Grønn innovasjon har utviklet seg som et selvstendig begrep som følge av økende fokus på menneskapede miljøbelastninger og klimaendringer (Aasen & Amundsen, 2011). Denne typen innovasjon skiller seg fra det tradisjonelle innovasjonsbegrepet ved at det er et verdiladet begrep, med mål om reduksjon av miljøbelastninger (Rennings, 2000). Tidligere handlet samfunnsansvar mest om å redusere risiko og bygge omdømme, mens det nå i økende grad blir sett på både som en kilde til og driver for innovasjon og langsiktig verdiskapning for organisasjoner (Aasen & Amundsen, 2011). Det har i denne sammenheng vokst frem en annen tenkning som etterhvert har blitt sentral, nemlig grønn innovasjon (ibid).

Som nevnt i innledningen vil definisjonen av grønn innovasjon som er brukt i denne oppgaven, lyde slik; grønn innovasjon er innovasjon som er resultat fra nyutviklet kunnskap, som brukes til å utvikle og implementere nye produkter/prosesser/tjenester, som fører til redusert miljøbelastning og økt profitt. Midttun (2007) anvender begrepet samfunnsorientert innovasjon og sikter til bedrifter som prøver å løse samfunnsmessige oppgaver mens de

samtidig skaper kommersielle verdier i private markeder. Bærekraft-orientert innovasjon blir av Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer og Overy (2015) beskrevet som en dynamisk prosess som skapes over tid gjennom bevisste endringer i bedrifters verdier og filosofi, for å skape og realisere sosial og miljømessig verdi i tillegg til økonomisk avkastning. Oltra og Saint Jean (2005) definerer environmental innovation som innovasjoner bestående av nye eller modifiserte prosesser, praksiser, systemer eller produkter som gagnar miljøet og dermed bidrar til miljømessig bærekraft. Mens Rennings (2000) og Fussler (1996) snakker om eco innovation, anvender Driessen og Hillebrand (2002) en mer pragmatisk definisjon. De hevder at utviklingen ikke trenger å ha som mål at den skal redusere miljøbelastningene, men den må allikevel ha et utbytte som gir miljøforbedringer. Uansett hvilket begrep de ovennevnte forfatterne anvender, er det tilsynelatende det samme målet med innovasjonen de sikter til, nemlig at den totale miljøbelastningen skal reduseres. En kan derfor si at grønn innovasjon har utviklet seg som et selvstendig begrep som følge av økende fokus på menneskeskapte miljøbelastninger og klimaendringer (Aasen & Amundsen, 2011). Grønn innovasjon vil følgelig bli brukt som en samlebetegnelse på de ovenstående definisjonene. For at målet om at den totale miljøbelastningen skal reduseres gjennom grønn innovasjon, kreves det økonomisk innsats.

2.2.9.1 Investeringer i grønn innovasjon

Forskningen på dette feltet har frem til nå vært fragmentert, men det eksisterer en felles enighet om at grønn innovasjon er viktig for å bidra til en omstilling i samfunnet mot en mer bærekraftig fremtid. Tidligere oppfattet mange selskaper investering i miljøinnovasjoner som unødvendig (Porter & Van der Linde, 1995). Å investere i grønne innovasjoner må generere økonomisk profitt, noe Hall og Kerr (2003) mener dette ikke gjør. I senere tid fremlegges flere positive sider ved forening av bedrifters økonomiske profitt og grønn innovasjon. Bedrifter med høy miljøetikk er tilbøyelige til å øke ressursproduktiviteten gjennom grønn innovasjon for å kompensere miljøkostnadene (Chen et al., 2006). Samtidig kan en etisk produksjon også forbedre produktverdien og dermed kompensere for kostnader relatert til forbedringer i deres miljøbelastninger. Et selskap dedikert til å utvikle sin miljøetikk kan ikke bare oppfylle miljøreglene, men også bygge opp barrierer for de andre konkurrentene (ibid). Bedrifter øker sine konkurransefordeler ved å forbedre sine immaterielle eiendeler (Chen, 2008) og grønn innvasjon kan ytterligere øke ressursproduktiviteten og gjøre selskapene mer

konkurransedyktige (Porter & Van der Linde, 1995). Næss (1999) påpeker at det kreves omfattende perspektivendringer innen både politikk, økonomi og kultur for å skape et bærekraftig samfunn.

Ifølge Clark og Paolucci (2003) er reguleringer avgjørende for å få til grønn innovasjon. Reguleringer kan tvinge bedrifter til å tilpasse sin drift for å bidra til bærekraftig utvikling, og på denne måten blir grønn innovasjon oppmuntret. Clark og Hall (2003) vektlegger at slik innovasjon ikke kan skje isolert, det må til samarbeid mellom næringer og offentlige instanser. Dette støttes opp under av Porter hypotesen, som ble presentert i 1991. Ifølge denne hypotesen kan bedrifter ha fordel av, og dermed tjene på, offentlige reguleringer (Ambec & Barla, 2002). Det dreier seg om at miljømessige reguleringer som er godt utformet, kan være positivt både sosialt sett for samfunnet, og for det økonomiske aspektet hos bedrifter. Reguleringer er én av flere kilder til endringer i organisasjoner.

2.2.10 Endringsprosesser

Endringer skjer kontinuerlig i alle organisasjoner, men kan også skje gjennom store omveltninger (Christensen, Egeberg, Lægroid, Roness & Røvik, 2015). Dette innebærer at endringene i seg selv kan være store, og med tilhørende omfattende konsekvenser, eller de kan være små, med mindre eller ikke eksisterende utfall. De kan ha sin opprinnelse i reformer, men også skje gradvis (ibid).

2.2.10.1 Forhold ved endringsprosesser

Både Jacobsen (2004) og Røvik (2007) trekker frem viktigheten av at dersom ideer skal utvikles til reelle endringer, må ideen omsettes til noe konkret. Dette kan dreie seg om atferd, struktur eller systemer. Abstrakte ideer må omdannes til konkrete handlinger og fysiske objekter, som vil si at løsninger må oversettes (Røvik, 2007; Jacobsen, 2004). På denne måten kan endringer anses som oversettelsesprosesser, der ulike aktører forsøker, fra sitt ståsted, å omdanne abstrakte ideer og tankekonstruksjoner til konkrete objekter og handlinger

(Jacobsen, 2004). I sosiale systemer er det sjelden eller aldri slik at vi med sikkerhet kan forutsi effekten av tiltak. De fleste endringsinitiativer er basert på ideer som inneholder betydelige usikkerhetsmomenter, og det kan oppstå utilsiktede konsekvenser. Det vil være vanskelig med sikkerhet å forutse et utfall, og i beste fall kan det sies at et tiltak sannsynligvis vil gi den ønskede effekten. Uavhengig av hvor klare og entydige disse oversettelsene er, betyr ikke dette at alle aktørene i en organisasjon er begeistret for ideen om endring. Endringer må også anses som emosjonelle prosesser. Hos mennesker vil endringer alltid fremprovosere sterke følelser, og kan eksempelvis representere en trussel mot allerede eksisterende måloppnåelser og stabilitet (ibid). Det er ikke bare forhold ved endringsprosesser som er ulike, det eksisterer også ulike tilnærminger til å forstå endringer.

2.2.10.2 Ulike perspektiver på endring

Van de Ven og Poole (2005) har studert diverse litteratur i henhold til ulike tilnærminger til og beskrivelser av endringer i organisasjoner. Gjennom sitt arbeid har de utviklet fire hovedtyper av tilnærminger for å diskutere organisasjonsendringer, som ifølge dem komplementerer hverandre. De anvender beskrivelser som går på tid og ulike hendessesekvenser, for å forklare bakgrunnen for og hvordan endring skjer (ibid). Jacobsen (2004) beskriver hver av de fire typene, og betegner dem som planlagt endring, endring som livssykluser, endring som evolusjon og endring som dialektisk prosess og maktkamper. Som en utvidelse av hovedtypene, foreslår nevnte forfatter enda et perspektiv, nemlig endring som tilfeldighet (ibid). I det følgende vil de ulike hovedtypene bli beskrevet.

2.2.10.2.1 Planlagt endring

En endring innen dette perspektivet forklares med bakgrunn i at en organisasjonsenhet forstås som en avhengig variabel, som er en funksjon av flere uavhengige (Van de Ven & Poole, 2005). Ulike faktorer og variabler påvirker forskjellige deler av organisasjonen, noe som igjen skaper en kronologisk tidsrekke av hendelser. Alt foregår lineært, uavhengig av tid. Tilslutt fører variablene samlet til et resultat, og dette resultatet er endringen (ibid). Jacobsen (2004) betegner en slik type endring som planlagt og intensjonell. Slike endringer forutsetter at én eller flere personer starter endringsprosessen, hvilket innebærer at noen igangsetter et sett med

aktiviteter rettet mot å skape forandringer i atferd, struktur eller kultur. Det dreier seg om at noen har oppdaget problemer, utarbeidet løsninger og videre iverksatt tiltak for problemløsning. En planlagt endring har et klart mål, og foregår over et begrenset tidsrom. At endringen er planlagt innebærer analytiske og rasjonelle tilnærminger til løsninger (ibid), i motsetning til neste perspektiv, endring som livssykluser.

2.2.10.2.2 Endring som livssykluser

Ifølge Van de Ven og Poole (2005) vil endring i livssykluserperspektivet, være noe som skjer gjennom en rekke begivenheter, faser eller utviklingsstadier i en organisasjon.

Utviklingsstadiene eller fasene blir observert av ulike personer, og tidsperspektivet på endringer, vil forstås subjektivt (ibid). Jacobsen (2004) hevder at endringer i organisasjoner skjer på en forutbestemt måte, og at fasene som gjennomgås er faste for enhver organisasjon. Hver fase innebærer ulike typer endringer. Mange ulike teoretikere har beskrevet faser i endringsprosesser, slik som blant annet Mintzberg (2007) og Greiner (1972/1988) (i ibid), men oppgavens begrensning tilsier at ikke alle beskrivelser får plass i denne studien.

Et viktig bidrag i perspektivet der endringer anses at skjer gjennom livssykluser, er utarbeidet av Mintzberg (2007). Han mener at organisasjoner over tid alltid vil utvikle seg gjennom tre faser - initieringsfasen, utviklingsfasen og fornyelsesfasen (Mintzberg, 2007). Initieringsfasen starter gjerne med en form for entreprenørskap, med få mennesker og lite formell struktur (ibid). Ifølge Jacobsen (2004) er det ofte et fåtall av regler, med unntak av at det eksisterer en klar leder, gjerne en gründer. Neste fase, utviklingsfasen, er i gang når organisasjonen er etablert, og dreier seg ofte om utvikling innen størrelse, kunnskap og/eller kompetanse (Mintzberg, 2007). Eksempelvis kan antallet ansatte øke, og maskiner kan introduseres for å øke effektiviteten. Mer formelle systemer for arbeidsfordeling- og koordinering kan oppstå, og utviklingen går vanligvis raskt mot en større grad av formalisering (Jacobsen, 2004). Videre blir arbeidet mer spesialisert og det oppstår et utvidet kunnskapsbehov (ibid). Den siste fasen Mintzberg (2007) trekker frem er fornyelsesfasen. Organisasjoner kan eksempelvis nå denne fasen dersom de blir større og mer uoversiktlige, og det da oppstår et behov for fornyelse. En grunn kan også være endringer i omgivelsene, noe som gjør at organisasjoner må gjennomføre endringer. Endringer i denne fasen kan skje over lengre tid, og derfor kan en

organisasjon befinne seg i fornyelsesfasen over lange perioder (ibid). Perspektivet endring som livssyklus skiller seg fra neste perspektiv - endring som evolusjon.

2.2.10.2.3 Endring som evolusjon

I perspektivet som kan kalles endring som evolusjon, mener Van de Ven og Poole (2005) at endring oppstår som en prosess, ettersom verden består av prosesser. Pickering (1995) støtter en slik prosessuell tankegang, og hevder at alt som eksisterer, både mennesker, maskiner, organisasjoner og lignende, hele tiden er bundet sammen gjennom innviklede forhold. Alt er avhengig av kultur, tid og sted (ibid), og det er slik endringer oppstår. Van de Ven og Poole (2005) og Pickering (1995) hevder at i dette perspektivet er alt midlertidig og utvikles kontinuerlig. Jacobsen (2004) trekker frem endringer på populasjonsnivå og organisasjonsfelt. En viktig antakelse innen perspektivet om evolusjon er at organisasjoner ikke kjennetegnes av endring, men derimot av rigiditet. Et felt består av ulike bedrifter, og sannsynligheten er stor for at disse er organisert på ulikt. Mindre effektive og små organisasjoner vil gjerne forsøke å følge mer effektive og suksessfulle bedrifter, og adoptere deres arbeidsmetoder for drift og organisering. Resultatet av slike forsøk vil i henhold til dette perspektivet mislykkes, og organisasjonen vil feile. Istedenfor vil ny kunnskap være kilden til endring, enten dette er i form av nye organisasjoner, eller gjennom forskning (ibid). Ny forskning kan føre til at en allerede etablert organisasjon kan fremstå som ny og dermed overleve. Neste perspektiv, endring som dialektisk prosess og maktkamp, kan minne om endring som evolusjon, men de skiller seg likevel fra hverandre på enkelte områder.

2.2.10.2.4 Endring som en dialektisk prosess og maktkamp

Van de Ven og Pooles (2005) fjerde nevnte perspektiv er det Jacobsen (2004) navngir endring som dialektisk prosess og maktkamp. Ifølge Jacobsen (2004) vil ulike interesser møtes i maktkamper, og endringer oppstår som resultater av dette. Dette kan skje innenfor en organisasjon, men også innenfor næringer kan en snakke om denne typen endringer. Organisasjoner vil naturlig befinne seg i konkurranse, og innenfor dette perspektivet vil den sterkeste vinne, ikke nødvendigvis den beste. At en organisasjon er sterk, vil her bety at den har mye kapital, og eksempelvis kjøper opp andre. Den andre organisasjonen kan være den

evolusjonistisk beste, mest tilpassede og effektive, men vil likevel kunne risikere å forsvinne, grunnet at andre er sterkere. Endring vil innenfor dette perspektivet dermed alltid skje, men ikke alltid være positivt for helheten (ibid). Siste perspektiv som presenteres i dette kapittelet, endring som tilfeldighet, utgår fra et annet utgangspunkt enn de fire sistnevnte.

2.2.10.2.5 Endring som tilfeldighet

Jacobsen (2004) legger frem et perspektiv som ikke Van de Ven og Poole (2005) omtaler, nemlig endring som tilfeldighet. Å se endringer som tilfeldigheter innebærer en forståelse av at det ikke er mulig å forutse hvordan noe kommer til å skje, enten det er faseutviklinger eller konkrete handlinger med bakenforliggende intensjoner. Mennesker og usikkerhet tillegges stor betydning innen dette perspektivet. Hvor og på hvilket tidspunkt ulike aktører møtes, avgjør utfallet og selve endringen. Én person i møte med andre, kan avgjøre hvilke beslutninger som tas og dermed hvilke løsninger som kobles med hvilke problemer. Han beskriver ulike eksempler, og et av dem dreier seg om at en person oppdager at noe ikke fungerer som det skal, og dermed velger å justere prosedyren. Personen kan også foreslå endringene videre og løsningen kan implementeres i organisasjonen. I dette perspektivet forekommer endringer kontinuerlig, og på lang sikt kan det bli forandringer som merkes på organisasjonsnivå. Endringer som tilfeldighet er dermed et perspektiv som er mer avhengig av mennesker, enn bestemte prosesser (ibid).

Et funn fra Collins og Hansen (2012) kan bidra til en utvidelse og dypere forståelse av perspektivet endring som tilfeldighet. De studerte gjennom sitt forskningsprosjekt, syv selskaper som klarte seg fremragende i usikre tider, og sammenliknet dem med syv selskaper som hadde samme/lignende muligheter, men ikke oppnådde like gode resultater. Deres formål var å finne ut av hvorfor enkelte lever godt i usikkerhet, mens andre ikke gjør det. De fremragende selskapene ble omtalt som 10X-selskaper. Resultatene de fikk var overraskende og spennende, og et av funnene omhandler likheten mellom 10X-selskaper og hvordan de har dratt nytte av flaks. Alle selskaper kan ha flaks, men dette skaper ikke nødvendigvis suksess. Det som har betydning, er om man får et høyt utbytte av flakstilfellene eller ikke. Menneskene er den avgjørende faktoren. Suksess kan oppstå dersom man fullt ut oppdager et flakstilfelle, jobber hardt og aggressivt, og benytter seg maksimalt av muligheten som oppstår. Mange bedrifter kan ha de samme forutsetningene til å lykkes, men det er kun dersom man griper

mulighetene som oppstår i heldige omstendigheter at man kan oppnå de fremragende resultatene. Det er dermed ikke kun flaks i form av at to personers tilfeldige møte som har betydning for resultatet, men også evnen til å utnytte det heldige tilfellet til det beste (ibid).

2.2.12 Oppsummering innovasjons- og endringsprosesser

Det ovenstående delkapittelet består av teori som omhandler innovasjons- og endringsprosesser og startet med en redegjørelse av begrepet innovasjon, etterfulgt av hovedretninger og dimensjoner innenfor feltet. Videre viser teorien hvordan kulturen har sammenheng med organisasjoners innovasjonsevne. Viktigheten av grønn innovasjon og klyngesamarbeid innenfor oppdrettsnæringen har blitt synliggjort. Dette for å sikre en bærekraftig utvikling og vekst. Slutten av delkapittelet har bestått av presentert teori omkring endringsprosesser. Et hovedtema er de fem ulike tilnærmingene til hvordan endring i organisasjoner kan forstås.

3.0 Næringsrettet teori

Dette kapitlet vil understreke det spesielle ved oppdrettsnæringen for å skape en dypere forståelse, noe som er nødvendig for ytterligere analyse av datamateriale og funn. Kapitlet vil være delt i studiens to hovedtemaer; samfunnsansvar og innovasjons- og endringsprosesser. Gibbs (2008) begrep om bæreevne for oppdrettsnæringen vil benyttes for å utdype det spesielle ved samfunnsansvar tilknyttet denne næringen. Videre vil innovasjon i oppdrettsnæringen bli omtalt, med fokus på betydningen av klyngevirksomhet. Mot slutten av kapitlet vil Van de Ven og Pooles (2005) tilnærminger til endring bli utdypet.

3.1 Samfunnsansvar i oppdrettsnæringen

Oppdrettsnæringen må legitimere sitt samfunnsansvar, samt rettferdiggjøre sine valg og bruk av ressurser, noe som blant annet kan gjøres ved å ta hensyn til sin bæreevne.

3.1.1 Bæreevne

At behovet for en bærekraftig utvikling er en drivkraft for innovasjon har lenge vært kjent. Ifølge Solow (1957) vil markedskrefter i tider med mangel på ressurser føre til at utvikling og bruk av ny teknologi blir nødvendig. Teknologien som blir presset frem vil redusere påvirkningen på de manglende ressursene, slik at de kan vare lenger (i Gibbs, 2008). Dette gjelder i alle næringer og for alle ressurser. Gibbs (2008) benytter seg av begrepet bæreevne for oppdrettsnæringen, og presenterer fire ulike kategorier for denne bæreevnen. Disse er bæreevne for produksjon, økologisk bæreevne, økonomisk bæreevne og sosial bæreevne. Selv om begrepet kan deles opp i kategorier for å gjøre det oversiktlig, er det en tydelig sammenheng mellom dem. Faktorer som påvirker én type bæreevne, kan føre til at det også blir påvirkninger på de andre (ibid). Dermed er det nødvendig å vurdere alt i et større bilde, og være klar over de ulike sammenhengene og tilknytningene som går på tvers av kategoriene.

Oppdrettsnæringens samfunnsansvar innebærer å ta hensyn til bæreevnen til området de opererer i. Bæreevne i forhold til produksjon vil bli forklart først.

3.1.1.1 Bæreevne i forhold til produksjon

Bæreevne i forhold til produksjonen vil ifølge Gibbs (2008) si den absolutt maksimale produksjonsavkastningen som er mulig i et langsiktig perspektiv. Dette handler om hvor mye biomasse som er mulig å produsere, men det er ikke alltid mulig å tallfeste dette nøyaktig. Oppdrettsanlegg og lignende kan ha virkninger på miljøet, som ikke er enkelt å oppdage, og som kan oppstå over lang tid (ibid). Her foreslår nevnte forfatter blant annet lakselus og rømming som utfordringer som kan påvirke områdene rundt anleggene. Hvor effektiv bruken av produsert biomasse er, vil nødvendigvis også ha påvirkning på den maksimale produksjonsavkastningen som det er mulig å opprettholde. Langvarig erfaring med produksjon fører til kunnskap om samfunnets bæreevne for spesifikke ressurser og aktiviteter. Etersom oppdrettsnæringen er en relativt ung næring vil det være vanskelig med sikkerhet å fastslå bæreevnen til spesifikke områder (ibid). Dette er i likhet med den økologiske bæreevnen.

3.1.1.2 Økologisk bæreevne

Økologisk bæreevne vil si mengden som kan produseres uten at det medfører varige endringer i forhold til økologiske prosesser, arter, populasjoner og samfunn (Gibbs, 2008). Det er vanskelig å forutse hvordan oppdrettsnæringen konkret påvirker eksakte økologiske prosesser. Kunnskap omkring hvordan grunnen under anleggene direkte blir påvirket eksisterer, men Gibbs (2008) hevder at det ikke finnes kunnskap om hvordan dette videre påvirker økosystemene. Bæreevne som omfatter økonomiske forhold må behandles på en annen måte sammenlignet med den økologiske og i forhold til bæreevne med produksjon.

3.1.1.3 Økonomisk bæreevne

Økonomisk bæreevne omhandler mengden biomasse som investorene eller eierne er villige til å etablere og opprettholde (Gibbs, 2008). Gjennom historien finnes det eksempler på at pionerene i en næring gjerne ikke overlever lenge, blant annet grunnet lite erfaring og forbilder. Dette er likevel ikke alltid tilfellet. Den økonomiske bæreevnen bestemmes også ut fra hvor langt en bedrift har kommet i utviklingen, og tidligere erfaringer og investeringer. Hvorvidt en tar risikoer eller ikke vil også påvirke den økonomiske bæreevnen (ibid). Siste type bæreevne som nevnes her, har stor betydning for den totale bæreevnen.

3.1.1.4 Sosial bæreevne

Den sosiale bæreevnen omhandler mengden av havområde og biomasse som blir gjort tilgjengelige av samfunnet til bruk innen oppdrett (Gibbs, 2008). Det kan bli lagt mye innsats i å forske frem de biologiske sidene ved bæreevne, men det er likevel ofte den sosiale bæreevnen som avgjør den absolutte bæreevnen i et område (ibid). Av denne årsak er også dette et område som krever innsats. En studie gjort av Mazur og Curtis (2008), som omhandler samfunnets oppfatninger av havbruksnæringen, konkluderer blant annet med at folks kunnskap om næringen i stor grad påvirker deres oppfatninger. Videre fastslår de at det er store muligheter for å øke denne kunnskapen. «Enkel adgang til troverdig informasjon er en nøkkelkomponent for å vinne samfunnets tillit» (s.617). Slik informasjon kan komme frem gjennom forskning, ved hjelp av myndighetene eller ved å gi samfunnsborgerne direkte kontakt med næringen. Kontakt med media vil også spille en stor rolle i informasjonsdelingen (ibid).

Den absolutte bæreevnen vil dermed være avhengig av hver enkelt av de fire nevnte bæreevnene, noe bedrifter innen oppdrettsnæringen vil være nødt til å ta til vurdering. Hvordan bedrifter deler informasjon og hvorvidt de fremstår transparente eller ikke, vil i stor grad påvirke hvorvidt de fremstår legitime overfor sine omgivelser. Legitimering av samfunnsansvar vil dermed være en nøkkelfaktor for en nærings sosiale bæreevne. Også innovasjon i oppdrettsnæringen vil være en faktor som påvirker bæreevnen.

3.2 Innovasjons- og endringsprosesser i oppdrettsnæringen

Oppdrettsnæringen har lange tradisjoner for å drive med utvikling og innovativt arbeid, og den organisatoriske driften har hele tiden vært i endring (Bjørndal & Aker, 2007). Videre vil innovasjon og endringsprosesser i oppdrettsnæringen bli belyst gjennom tilgjengelig teori.

3.2.1 Innovasjon i oppdrettsnæringen

Tidligere oppdrettsnæringens virke basert på praktisk selvlært kompetanse, mens innovasjonsarbeidet i dag baserer seg i mye større grad på omfattende forsknings og innovasjonsstrategier. De enkle innovative prosessene som fant sted fra 50- og 60- tallet og utover, har hatt stor betydning for at Norge i dag er en ledende oppdrettsnasjon (Møller & Haaland, 2014). Siden slutten av 1990-tallet har næringen gått gjennom en industrialiseringsprosess (Aarseth & Jakobsen, 2008), noe som videre har bidratt til det økte innovasjonsfokus. Som et resultat av oljekrisen på 2010-tallet har en stor andel ingeniører nå rettet fokus mot oppdrettsnæringen. Dette har ført til økt mengde forskning i tilknytning til næringen. Leverandørene til sjømatnæringen har ifølge en rapport fra SINTEF (2017), blitt enda viktigere enn tidligere på grunn av økt volum, vekst og utfordringer med lakselus.

Ettersom næringen konkurrerer globalt, blir det viktig å innovere videre på områder som teknologisk utvikling for at næringen skal fortsette å være konkurransedyktig sammenlignet med lavkostland (Tveterås et al., 2012). I tillegg må det innoveres for å løse andre utfordringer, slik som sykdommer og lakselus. Sjømatnæringen i Norge er på noen områder verdensledende på kompetansemiljøer og innovasjoner. Historisk sett har oppdrettsselskapene selv spilt en mindre viktig rolle i utføring og finansiering av FoU. Imidlertid har næringen siden 1990-tallet utviklet en næringsstruktur som omfatter større selskaper. Dette har ført til bedre adgang til finansmarkedet og spisskompetanse, noe som igjen øker oppdrettsselskaperens forutsetninger for finansiering og utføring av FoU (ibid).

3.2.1.1 Næringens klyngevirksomhet

Reve og Jakobsen (2001) finner i sin forskning at sjømatnæringen scorer høyest av alle næringene på deres klyngeindeks. Dette gjør at forholdene ligger godt til rette både for komplementaritet, innovasjonspress og kunnskapsspredning. Forfatterne foreslår at det bør bli lagt mer vekt på kompetanseutvikling, utdanning og forskning innen sektoren. Selv om deler av næringen allerede er slått sammen, anbefaler de at hele næringen samler seg om en nasjonal klyngeorganisasjon med flere regionale og lokale varianter. Det hevdes at dette vil styrke innovasjonsevnen og kunnskapsspredningen, samtidig som det vil gjøre Norge mer attraktivt som vertskap for global sjømatvirksomhet (ibid). Også i en rapport fra SINTEF (2002) kommer det frem at det eksisterer et behov for en mer regional innovasjonspolitik for å fremme kunnskapsutvikling i oppdrettsnæringen, da dette kan danne grunnlag for økt konkurransekraft i næringen.

Reve og Sasson (2012) fant at sjømat er Norges tredje sterkeste næringsklynge, på tross av at næringen er mindre og langt mer spesialisert enn olje og gass og maritim virksomhet, som er de to største. Oppdrettsdelen av sjømatnæringen kan vise til et høyt teknologisk kunnskapsnivå som innenfor bestemte områder er verdensledende. I stor grad er kunnskapskoblinger mellom ulike næringer deres eget ansvar, men det er ifølge Reve og Sasson (2012) mulig å stimulere kunnskapskoblinger gjennom ulike former for nettverksprogram. SINTEF (2017) viser til at utviklingen i sjømatnæringen i Norge har foregått gjennom et åpent innovasjonssystem, der det eksisterer en åpenhet mellom de ulike aktørene i forhold til kunnskapsdeling. Her vektlegger rapporten de norske klyngemodellene ARENA- NCE- og GCE-klynger som positive bidragsyttere i denne sammenheng. Åpenheten og samarbeidet som preger den norske sjømatnæringen er lite eksisterende i andre land (ibid). Samarbeid i næringsklynger kan føre til endringer i oppdrettsnæringen.

3.2.2 Perspektiver på endring i næringen

Endringer i oppdrettsnæringen kan knyttes til flere av de ulike perspektivene som er nevnt i teorikapitlet. Etersom tilnærmingene etter Van de Ven og Pooles (2005) slutninger, komplementerer hverandre, vil det være relevant å utdype hvert enkelt perspektiv i forhold til oppdrettsnæringen. Dette vil styrke de teoretiske sammenhengene. Planlagte endringers plass i næringen vil beskrives først.

3.2.2.1 Planlagte endringer i oppdrettsnæringen

Planlagte endringer er nødvendige i enhver næring i utvikling. Helt siden starten av oppdrettsnæringens eksistens på 1970-tallet, har næringen møtt på flere utfordringer, slik som eksempelvis lakselus (Ritchie & Boxapsen, 2011). Store mengder lus per laks ble et omdiskutert tema, noe som førte til at næringen opplevde press fra ulike hold. For å få til de nødvendige endringer ble det tatt rasjonelle valg for å nå målet om å minske lusebestanden. Ulike aktiviteter og forskning ble igangsatt for å få bukt med problemet og for å få til nødvendige endringer (ibid). Eksempler som dette belyser hvordan analyser, rasjonelle valg og planlagte tiltak har bidratt til endringer i oppdrettsnæringen. Det eksisterer også flere eksempler på utfordringer som har ført til innovasjoner i næringen. Videre vil endringer i oppdrettsnæringen tolkes i lys av perspektiver på endringer som livssykluser bli belyst.

3.2.2.2 Endring som livssyklus i oppdrettsnæringen

Siden oppdrettsnæringens oppstart, har det vært en tydelig utvikling og endring. Dersom en behandler endring som en livssyklus, kan en fastslå at oppdrettsnæringen er godt i gang med denne. Før kommersiell virksomhet, som begynte på 1970-tallet, var det mye eksperimentering omkring oppdrett og havbruk (Gibbs, 2009). Oppdrettsbedrifter ble typisk startet av entreprenører (Aarseth & Jakobsen, 2008) og organisasjonene var i starten i initieringsfasen (Bjørndal & Salvanes, 1995). Ifølge Aarseth & Jakobsen (2008) ble det utover 1970-tallet utviklet flere reguleringer og et behov for økt kunnskap oppstod. I 1973 kom den første konsesjonsloven for oppdrettsnæringen (Bjørndal & Salvanes, 1995;Kolle, 2014). For å generalisere kan det sies at næringen som helhet var i utviklingsfasen i en lang periode fra 1980-tallet (ibid).

Perioden 1991-2001 kaller Aarseth & Jakobsen (2008) for en endringsperiode i oppdrettsnæringen. Regjeringen begynte å kontrollere næringen mer, gjennom både gjennom forsøk på å bremse og akselerere (ibid). Det kan sies at næringen var kommet inn i fornyelsesfasen (Bjørndal & Salvanes, 1995), en fase som ifølge Mintzberg (2007) kan vare over lang tid. Frem mot nåtiden har det eksistert et sterkere fokus på effektivitet, bruk av

internasjonale standarder og tekniske restriksjoner og kapasitet (Aarseth & Jakobsen, 2008). Dette kan karakteriseres som store endringer i omgivelsene og fører dermed næringen og bedriftene spesifikt videre inn i fornyelsesfasen (Mintzberg, 2007). Neste perspektiv, endring som evolusjon, passer ikke nødvendigvis like godt som beskrivelse for endringer i oppdrettsnæringen.

3.2.2.3 Endring som evolusjon i oppdrettsnæringen

Ettersom organisasjoner kjennetegnes av rigiditet istedenfor endring, innenfor perspektivet om endring som evolusjon (Jacobsen, 2004), vil endringer i oppdrettsnæringen kun til en viss grad passe innenfor dette. Ifølge Sæther, Isaksen og Karlsen (2011) er samarbeid og kunnskapsdeling typisk for næringer som omkranser naturressurser i Norge. Kunnskap blir også overført fra andre sektorer, noe som fører til utvikling også innenfor denne sektoren. Det er mer typisk med deling av informasjon som kilde til endring (ibid), enn at noen selskaper kun forsøker å kopiere en annen virksomhets praksis. Endringer som dialektiske maktkamper i oppdrettsnæringen vil videre bli utdypet.

3.2.2.4 Endring som dialektisk maktkamp i oppdrettsnæringen

Bjørndal og Salvanes (1995) mener at offentlig regulering av oppdrettsnæringen er positivt. En grunn til dette er at dersom det blir svært hard konkurranse, kan det føre til at små bedrifter må legge ned (ibid). Andre årsaker til regulering er for å ta hensyn til diverse miljøaspekt og for å holde næringen lønnsom og subsidiefri (Bjørndal & Aker, 2007). Offentlige reguleringer vil derfor kunne hindre dialektiske maktkamper, og dermed kunne hindre at kun de største selskapene vinner markedsposisjon. Gjennom dette vil negative resultater av endringer kunne bli hindret, og gir også mer eller mindre rom for tilfeldigheter.

3.2.2.5 Endring som tilfeldighet i oppdrettsnæringen

Innenfor oppdrettsnæringen var det mange aktører som hadde de samme mulighetene på 1960-70-tallet (Bjørndal & Salvanes, 1995). Mange aktører jobbet hardt som pionerer, men få overlevde lenge nok til å oppleve suksess (Møller & Haaland, 2014). Typisk for næringens startfase var mye arbeid etter prøve- og feilemetoden, og mange aktører var så små at de ikke overlevde økonomisk etter én feil (ibid). De biofysiske forholdene der oppdrettsanlegg er lokalisert vil være avgjørende for hvordan produksjonen utvikler seg (Bjørndal & Salvanes, 1995).

4.0 Metode

Metode er en fremgangsmåte som er hensiktsmessig for innhenting, bearbeiding, tolkning og analyse av data eller kunnskap for å besvare de spørsmål man stiller (Befring, 2007). Metode, som opprinnelig betyr veien til målet, er viktig i forhold til hva som ønskes undersøkt og at man er seg bevisst på hva målet er (Kvale & Brinkmann, 2009). Først når målet med undersøkelsen er bestemt og formulering av problemstilling er fastsatt, kan en ta stilling til hvilke metodiske tilnæringer som er mest relevante. Problemstillingen som er valgt i denne studien er som følger: Påvirkes, og på hvilken måte påvirkes driften hos Bremnes Seashore av samfunnets økende forventninger til bærekraftig utvikling? I følgende kapittel redegjøres det for valg av fremgangsmåte, begrunnelser for valg underveis diskuteres og metodevalg forsvares. Kapittelet innleder med en fremstilling av det kvalitativ forskning, og videre presenteres fremgangsmåte og valg gjort i henhold til datainnsamling og analyse. Videre vil kapittelet også redegjøre for etiske aspekter, og avslutningsvis diskuteres studiens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

4.1 Forskningstilnærming

Det er store forskjeller mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Mens kvantitative tilnæringer fører til datamateriale med stor utbredelse og antall, søker kvalitative metoder dypere innsikt i prosesser og meninger (Thagaard, 2013). Kvalitativ forskning benyttes for å få innsikt i grunntrekk og særpreg i bestemte miljøer (Repstad, 2007). Tilnærmingen beskriver nyansert det som finnes, og er mindre opptatt av hvor ofte det finnes (ibid). Kvalitative metoder medfører større grad av fleksibilitet enn kvantitative (Thagaard, 2013). Å velge en kvalitativ forskningsmetode for dette forskningsprosjektet har vært et bevisst valg.

Gjennom den kvalitative forskningen er to forskningsspørsmål forsøkt besvart.

Forskningsspørsmålene er valgt for å belyse ulike aspekter ved studiens problemstilling (Thagaard, 2013). Oppgavens teoretiske rammeverk, empiriske funn og analyse er inndelt i avsnitt på bakgrunn av forskningsspørsmålene. Inndeling av studiens teori og empiri i henhold til disse, gir et overblikk over ulike elementer som videre konkretiseres under hvert tema.

4.1.1 Kvalitativ forskningsmetode

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) er det overordnede mål i kvalitativ forskning å utvikle forståelse av fenomener knyttet til mennesker og situasjoner i deres sosiale virkelighet, deres opplevelser og deres livsverden. Begrunnelsen for valg av en kvalitativ forskningstilnærming er at metoden gir mulighet for å gå i dybden av tematikken og kan dermed bidra til en helhetsoppfatning av situasjonen. Et av målene med kvalitativ metode er å få en forståelse av sosiale fenomener, intervjuobjektets meninger og opplevelser av problemstillingen (Thagaard, 2013). Fortolkning har derfor betydning ved bruk av denne metoden. Kvalitativ metode er forbundet med forskning som innebærer nær kontakt mellom forskeren og de som blir forsket på, for eksempel under et intervju (ibid). En kvalitativ forskningsmetode kjennetegnes ved at det tas sikte på å fange opp mening og opplevelser som ikke alltid lar seg måle i tall, dermed er ofte intervju en benyttet metode innen kvalitative metoder (Repstad, 2007). I denne studien vil derfor kvalitative intervju bli benyttet som metode for datainnsamling, og case studie som forskningdesign.

4.1.2 Case studie

Dette forskningsprosjektet tar utgangspunkt i en case studie av organisasjonen Bremnes Seashore AS. Ifølge Thagaard (2013) er en case studie en undersøkelse av én eller få enheter eller caser. Forskeren analyserer mye informasjon om utvalgte case/enhet. Valget i denne oppgaven falt på kun én organisasjon, da målet har vært å få relativt dyp innsikt i denne. Tidsbegrensningen påvirket også dette valget. Valget om å gjennomføre en case studie ble nøye diskutert, og det ble vurdert til at denne metoden ville gi best innsikt i valgte tema. At problemstillingen er relatert til aspekter ved kun én organisasjon, gjør at det betegnes som det Yin kaller en holistisk case studie (i Blaikie, 2010). Stake (2005) deler case studier inn i det egentlige, det instrumentelle og det kollektive case studium (i ibid). Case studien av Bremnes Seashore vil etter denne oppdelingen være av den første typen, en egentlig case studie. En slik case studie gjøres for å utvikle en dypere forståelse av en spesifikk case, i dette tilfelle Bremnes Seashore. En instrumentell case studie velges dersom man søker etter å belyse eller forstå et videre tema (ibid). Til en viss grad kan denne studien også betegnes som en instrumentell studie, da man får god innsikt i temaer utover valgt organisasjonen. For å få en slik innsikt, er en nødt til å stille både hva- og hvorfor-spørsmål.

4.1.3 Forskningsstrategi

I dette forskningsprosjektet har det blitt benyttet en deskriptiv forskningsstrategi. Ifølge Blaikie (2010) går denne strategien ut på å skaffe beskrivelser av prosesser og fenomener. Dersom man skal forklare og analysere noe, må det i forkant dannes gode fenomenbeskrivelser, noe som passer godt med en deskriptiv forskningsstrategi (ibid). En deskriptiv forskningsstrategi benyttes for å få svar på hva-spørsmål. Mange slike svar har blitt innsamlet i denne studien, men det er i tillegg blitt forsøkt å besvare hvorfor-spørsmål. Slike spørsmål leder til forklaringer og forståelse av sammenhenger (ibid), og medfører at forskningsdesignet også blir eksplorativt.

Hvilket vitenskapsteoretisk paradigme et forskningsprosjekt knyttes til vil være viktig som en bakgrunn for forståelsen. Blaikie (2010) presenterer fire klassiske vitenskapsteoretiske paradigmer og seks moderne. Et av de moderne paradigmene er senere kritisk teori og det er under dette gjeldende forskningsprosjekt faller under. Sentrale komponenter innenfor dette paradigmat er menneskelige påvirkninger på samfunnet, og sammenhengen mellom natur og sosiale kriser. På hvilken måte krisene skal løses er en grunnleggende problemstilling. Dette passer med case studien om Bremnes Seashore, ettersom den blant annet handler om organisasjonens arbeid i forhold til utfordringer knyttet til elementer i naturen. Hvordan forskerne undersøker slike temaer, vil være avhengig av hvilken tilnærming som benyttes i datainnsamlingen.

4.1.4 Induktiv datainnsamling

Noe av det første som må tas stilling til i henhold til kvalitativ forskning er hvorvidt en induktiv eller deduktiv tilnærming skal benyttes (Thagaard, 2013). Den induktive fremgangsmåten har som mål å etablere beskrivelser av mønstre og prosesser (Blaikie, 2010). En induktiv forskningsstrategi starter med innsamling av datamateriale, for deretter å analysere dem for å skape beskrivelser, som videre relateres til forskningsspørsmålene. Ved den deduktive tilnærmingen har man en teori som man ønsker å teste (ibid). Forskningsstrategien benyttet i denne studien er induktiv og slik oppstod kunnskap og forståelse ut i fra det innsamlede materialet, istedenfor forskning på eksisterende bekreftelser av hypoteser og teorier (Askheim & Grennes, 2008). Ved prosjektets start var forforståelsen

begrenset, og kunnskap om temaene har blitt opparbeidet gjennom prosessen. Blaikie (2010) forklarer at denne forskningsstrategien innebærer innsamling av data fra et begrenset sted og tidsrom, noe som passer godt med denne case studien. Det er ikke kun forskningsstrategien som skaper rammer for forskningsprosjektet. Forståelsen av at alle mennesker har en ulik fortolkning av verden bidrar også til å sette rammer.

4.1.5 Fenomenologisk ståsted

Ifølge Aase og Fossåskaret (2015) vil den såkalte teorien om sammenheng skape rammer rundt forskningsprosjekter. Rammene handler om forståelsen av at vår verden er bestående av fenomener som mennesker forstår og tolker, noe alle gjør på ulike måter. Dette kalles et fenomenologisk ståsted og innebærer at verden forstås ulikt av alle (ibid). Innen kvalitativ forskning dreier fenomenologi seg om å beskrive fenomener på den måten de oppleves av informantene, og dermed må en være bevisst deres perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2009). I denne oppgaven er det brukt kvalitativt forskningsintervju som datainnsamlingsmetode, og innen en slik metode er det viktig å ha en fenomenologisk forståelse av prosessen. Svarene fra informantene består av deres sannheter og oppfatninger av verden. Svarene utgjør informantenes virkelighetsforståelse, noe forskerne var bevisste.

En mulig feilkilde kan ifølge Onwuegbuzie og Leech (2007) være at forskerens forforståelse påvirker i den grad at forskeren ikke er i stand til å oppfatte intervjuobjektens egentlige mening. Blant annet kan dette føre til at intervjueren stiller ledende spørsmål. Forforståelsen kan påvirke i alle aspekter av arbeidet, både innen datainnsamling, valg av teoretisk rammeverk og tolkning og analyse (ibid). For å minske eventuelle feilkilder i henhold til forforståelsen, er bevissthet i tilknytning til hvordan den vil påvirke valg og fortolkninger viktig. Dette vil dermed ha betydning for prosessen med innhenting av empiri.

4.2 Empirisk innsamling

Det finnes flere ulike metoder som kan benyttes for å innhente empiri. Kvalitativt intervju er den mest brukte metoden for datainnsamling innen kvalitativ forskning (Thagaard, 2013). I denne studien er kvalitativt forskningsintervju og feltsamtaler blitt benyttet som metoder for å samle empiriske data. I tillegg har et utdrag fra Bremnes Seashore sitt kvalitetssystem blitt benyttet som datamateriale. Bakgrunn for valgte metoder blir i følgende kapittel begrunnet.

4.2.1 Det kvalitative forskningsintervjuet

Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål. Intervjueren stiller spørsmål og kontrollerer situasjonen, men samtidig er formålet også å prøve å forstå det som blir beskrevet. Ifølge forfatterne bør et kvalitativt forskningsintervju inneholde både faktaspørsmål og meningsspørsmål. Hensikten med intervjuet er å sikte mot nyanserte beskrivelser av den intervjuedes livsverden gjennom ord fremfor tall. Målet er ikke kvantifisering, men heller å få frem folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer (ibid).

Kvalitative forskningsintervjuer har to ytterpunkter, hvor det ene kjennetegnes av liten grad av struktur (Thagaard, 2013). Her er kun hovedtemaet for samtalen forhåndsbestemt, og tilnærmingen åpner opp for at intervjuobjektene kan ta opp ulike temaer underveis i intervjuet. Interessante temaer som ikke er tiltenkt på forhånd vil her kunne bli belyst, noe som kan føre til at studiens tematikk forandrer seg underveis. Ulempen med en slik tilnærming er at informantenes svar ikke er klart sammenlignbare (Thagaard, 2013). Den andre ytterligheten preges av et relativt strukturert opplegg, hvor spørsmålene og rekkefølgen på dem er forhåndsbestemt. En slik tilnærming gjør at informantenes svar omhandler nøyaktig de samme temaene, noe som fører til en mer systematisk og tematisk sammenheng i sammenligningene. Denne tilnærmingen kan derimot føre til at interessant informasjon fra informantene ikke synliggjøres fordi man i mye større grad er låst til de forhåndsbestemte spørsmålene (ibid).

For å dra nytte av fordelene tilknyttet de to ytterpunktene er datainnsamlingen i denne studien gjort i en semi-naturlig setting, noe som vil si at intervjuobjektene får som oppgave å beskrive ulike tema og praksiser (Blaikie, 2010). På denne måten unngikk man tap av viktig informasjon, samtidig som en viss tematisk struktur ble opprettholdt for videre analyse. Intervjutilnærmingen åpnet for endring av studiens tematikk underveis i arbeidet. Resultatet ble dermed at tematikken til en viss grad ble påvirket av intervjuobjektene fokusområder. De semistrukturerte intervjuene hadde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølgen varierte. En intervjuguide fungerte slik som et slags manuskript som fungerer mer eller mindre strukturerende for intervjuforløpet (Kvale & Brinkmann, 2009). Empirien er i hovedsak innhentet gjennom kvalitativt intervju, men for ytterligere innsamling av data har det også blitt benyttet feltsamtaler.

4.2.2 Feltsamtaler

Kontakt har ikke kun blitt opprettholdt gjennom intervjuer, men også gjennom e-post og telefon, i tillegg til uformelle samtaler i forbindelse med de fysiske intervjuene. Både før og etter disse deltok forskerne i små samtaler med ulike personer på lokalitetene, såkalte feltsamtaler. Det vil si samtaler som ikke er avtalte, men som i fremtoningen og gjennomføringen er mer dagligdagse (Aase & Fossåskaret, 2014). Feltsamtaler kan gi svar på spørsmål man ikke hadde planlagt å stille, men som blir besvart gjennom gjensidige, mer eller mindre tilfeldige samtaler. Man kan på denne måten få mye nyttig bakgrunnsinformasjon. Denne typen samtaler kan være avgjørende for hvordan forskeren forstår annet datamateriale (ibid). Telefonsamtaler før intervjuene førte også til mye berikende informasjon. På et av anleggene ble det arrangert en omvisning, og her kom informanten med kommentarer på ulike observerte prosesser. Forskeren kan i en slik setting styre samtalen i henhold til å få mer informasjon omkring temaer informanten bringer opp, gjennom å be dem utdype eller stille oppfølgende spørsmål. Dette ble til en viss grad gjort i ulike situasjoner. Aase og Fossåskaret (2014) mener at av årsaker som er forklart kan feltsamtaler karakteriseres som en del av observasjon og integrert observasjon, grunnet at observasjon ikke kun er det en ser, men også det en hører. Feltsamtaler beriket empirien i denne oppgaven. Begge de ovennevnte metoder har blitt benyttet for innhenting av empiriske data.

4.2.3 Data – og utvalg av datakilder

Empirien som er brukt i dette forskningsprosjektet er primærdata. Dette vil si data innsamlet av de ansvarlige forskerne, med det formålet å besvare spesifikke forskningsspørsmål (Blaikie, 2010). Materialet består av konkrete ord, og gjennom analyser, diskusjon og teoritilknytning har de konkrete ordformuleringene blitt omformet og omgjort til nye setninger og sammenhenger. Å bruke primærdata kan være en fordel fordi forskerne kan beskrive og begrunne hvorfor og hvordan de er innsamlet, noe som også gjør at man kan beskytte og sikre kvaliteten på resultatene (ibid). Dermed har det vært mulig å sørge for at nye ordformuleringer samsvarer med innholdet i opprinnelige uttalelser. Dette er også kvalitetssikret gjennom at forskerne har kryssjekket alle omformuleringer. Bruk av primærdata har vært gjennomtenkt og ideelt for denne studien. For å samle inn primærdata, var det viktig å først definere ønsket utvalg for innhenting av disse.

4.2.3.1 Populasjon og utvalg

I begynnelsen av forskningsprosjektet ble populasjonen definert, noe som satt en stor del av rammene for prosjektet. Ifølge Blaikie (2010) kan forskerne selv bestemme populasjonen, og den vil være bestående av alle som tilhører en gruppe definert av bestemte kriterier.

Hovedkriteriet for populasjonen i dette forskningsprosjektet er ansettelse i Bremnes Seashore, en populasjon bestående av i underkant av 400 personer. Forskningsprosjektet har en bestemt tidsbegrensning, og det vil ikke være mulig å foreta intervjuer av samtlige. Dermed ble det nødvendig å foreta et utvalg. Et utvalg er en seleksjon av elementer fra en populasjon og kan bli brukt til å skape uttalelser om hele populasjonen. Ulike fremgangsmåter kan benyttes for å gjøre et utvalg (Blaikie, 2010). Grunnlaget for utvelgelsen i dette prosjektet var forventninger til intervjuobjektene kunnskap omkring tematikken, ikke egenskapene ved personene i seg selv. Valget falt hovedsakelig på ledergruppen i Bremnes Seashore. Utvelgelsen startet med snøballmetoden, som går ut på å opprette kontakt med én person, som videre setter en i kontakt med ytterligere relevante informanter (Blaikie, 2010). Snøballrulling ble begrenset ved at informantene måtte passe inn i utvalget ved å fremstå relevante i forhold til forskningstemaet. Dette vil si at quota sampling også ble benyttet (Blaikie, 2010).

Prosessen ble igangsatt etter første møte med veilederen for prosjektet, og det ble her initiert kontakt med en ansatt hos fylkesmannen i Rogaland. Gjennom et møte med henne ble ideen om å bruke Bremnes Seashore som utgangspunkt startet. En relevant kontaktperson i denne organisasjonen ble foreslått og kontaktet. På denne måten ble det teoretisk mulig å få innpass i organisasjonen. Snøballen rullet videre ved at kontaktpersonen kontaktet to andre mulige informanter i administrasjonen hos Bremnes Seashore. Det ble raskt klart at disse to var villige til å delta. Gjennom kontakt med disse ble flere mulige informanter foreslått. Etter dette ble det klart at snøballrullingene ikke skulle være like enkel hele tiden. Forsinkelser oppstod ved sent eller ikke besvarte mailer, noe som skapte utfordringer med å skaffe nok informanter. Kontinuerlig og hardt arbeid førte til at litt etter litt garanterte informantene deltakelse, og intervjuer ble avtalt. Noen mulige informanter ønsket ikke deltagelse i prosjektet, og omstendighetene medførte et litt mindre utvalg enn tiltenkt. Som følge av komplikasjoner i snøballrullingene, ble utvalget utvidet til også å inkludere et par informanter utenfor ledergruppen. Denne beslutningen viste seg å berike oppgaven, da det førte til at interessante og annerledes perspektiver fremkom. Tilsammen endte utvalget på totalt ni informanter.

Ifølge Thagaard (2013) finnes det ikke et gitt svar på hvor stort et utvalg bør være. Utvalget må være egnet til problemstillingen og en bør gjennomføre så mange intervjuer som trengs for å nå et teoretisk metningspunkt, noe som kan beskrives som punktet da ytterligere informanter ikke vil øke forståelsen for de fenomenene en studerer (ibid). Utvalget endte opp med å bestå av ni personer, et antall som viste seg å være tilstrekkelig for å oppnå et metningspunkt og for å besvare forskningsspørsmålene. Kvale og Brinkmann (2019) sier at det er en fordel å ha et mindre antall informanter, og heller bruke mer tid på forberedelse og analyse av datamaterialet. Intervjuene ble avholdt gjennom en periode på fire uker. Et tidsforløp på flere uker medførte muligheter til å tilpasse intervjuguiden etterhvert som det ble klart hvilke spørsmål som fungerte best, og hvilke temaer det var nødvendig å skaffe mer informasjon om. Thagaard (2013) hevder at forskere må være fleksible dersom det fremstår vanskelig å få tilgang til miljøet der intervjuobjektene finnes. Fleksibilitet og alternative løsninger ble benyttet i denne prosessen, og resultatet ble at flere intervjuer ble gjennomført på telefon. Noen intervjuer ble også gjennomført i lokalene til Bremnes Seashore.

At noen intervjuer ble avholdt via telefon kan ha påvirket resultatene. Når intervjuer og informanter ikke møtes personlig kan man miste noe informasjon, slik som ikke-verbale ytringer (Repstad, 2007). Det er også en risiko for at det minsker tilliten informantene har til intervjuer. Erfaringen i dette forskningsprosjektet er at det i stor grad opplevdes som at intervjuene ikke ble nevneverdig påvirket av at det foregikk over telefon, med unntak av muligens ett. Opplevelsen er at dette ene intervjuet ville ha vært mer informativt i person, noe som kan ha ført til tap av relevant datamateriale. Ettersom dette kun opplevdes som tilfelle for ett intervju, vurderes telefonintervju til å ha fungert godt i denne case studien. Hvilket utvalg som inngår i studien, har betydning for valg i intervjuguidens utarbeidelsesprosess.

4.2.4 Utarbeidelse av intervjuguide

Ifølge Repstad (2007) krever et godt intervju mye forarbeid, der temaene som tas opp er grundig gjennomtenkt. Videre hevder han at intervjuerne må være fleksible og godta bevegelse mellom de oppsatte tema i intervjuguiden (ibid). Kvale og Brinkmann (2009) hevder at dersom analysen innebærer koding av datamaterialet, bør intervjueren under intervjuet fokusere på å få svar som passer inn i de ulike kodingskategoriene. Med dette såkalte progresjonsprinsippet i bakhodet, ble intervjuguiden utviklet tematisk i forhold til forskningsspørsmålene (se vedlegg 2). Her ble det grundig vurdert hvordan svar på intervju spørsmål kunne bidra til å belyse forskningsspørsmålene. Forfatterne sier videre at spørsmålene som stilles til informantene, bør være uttrykt i et dagligspråk som passer til konteksten (ibid). Et feilgrep som kan ha blitt gjort i dette prosjektet er at intervjuguiden er for teoretisk formulert, noe som kan ha skapt hindringer for informasjonsflyt. Enkelte ganger ble intervjuerne bedt om å forklare meningen med de stilte spørsmålene, og forklaringen ledet dermed til mer spontane og dynamiske svar.

En intervjuguide bør med fordel justeres avhengig av personene man intervjuer, på bakgrunn av at de besitter ulik informasjon og erfaringer. Dette er noe av fleksibiliteten i denne metoden (Kvale & Brinkmann, 2009), en fleksibilitet som ble benyttet for å åpne opp for mulighet til improvisasjon. Ved å velge semistrukturert intervju kunne tilleggsspørsmål stilles og en kunne bevege seg frem og tilbake i guiden. Slik bevegelse gjorde at rekkefølgen på spørsmålene og samtaleemnene som ble aktuelle varierte mellom de ulike informantene, noe

som førte til en mer naturlig rekkefølge og oppfølging av informantenes historier. Denne fleksibiliteten bidro samtidig til at intervjuene fikk et samtaleaktig preg, noe som ble viktig for å skape en god relasjon til informantene (Kvale & Brinkmann, 2009). En slik tilnærming førte til at informasjonen som ble avdekket var autentisk og utildekket. I denne type intervju opplevdes det trygt å ha oppfølgingsspørsmål, som kunne bli brukt dersom samtalen beveget seg for langt fra temaet. Disse var utarbeidet i forkant av intervjuene, og viste seg å ha stor betydning for empirien. Oppfølgingsspørsmålene bidro til et mer nyansert bilde av situasjonen, og viktige opplysninger kom frem på denne måten. Å ha en semistrukturert tilnærming førte til frihet. Et eksempel på et resultat av dette var en informant som valgte å holde et lite foredrag om bedriftens historie før intervjuguiden ga føringer for videre samtale. Mye bakgrunnsinformasjon kom frem på denne måten, noe som har beriket oppgaven i stor grad. I tillegg til å være fleksibel, må forskeren også ta hensyn til etiske aspekter ved forskerrollen.

4.3 Etikk

I det følgende diskuteres noen av de etiske aspektene som er forbundet med intervju og datainnsamling i forskningssammenheng. Hensikten er å vise hvordan etiske spørsmål ikke er begrenset til den direkte intervjusituasjonen, men er integrert i alle faser av en intervjuundersøkelse (Kvale & Brinkmann, 2009).

4.3.1 Forskerens rolle

Kvale og Brinkmann (2009) trekker frem forskerens fremtoning og evne til integritet som viktig for kvaliteten i kvalitativ forskning. Ved bruk av intervju som metode vil forskeren være det viktigste redskapet for å samle kunnskap. Det vil være viktig at man ikke betrakter samtalen som en vanlig dialog mellom likestilte parter, da et intervju er en profesjonell samtale hvor informanten er i fokus. Forskeren må være bevisst det asymmetriske forholdet mellom seg selv og informanten. Det er forskeren som sitter i kontrollsetet og definerer rammene, og i tillegg besitter kunnskap om metoder, prosedyrer og et definert formål (ibid).

Ifølge Repstad (2007) kan det være en fordel at det er to intervjuere til stede under et intervju. På den måten kan den ene ha hovedansvaret for å følge intervjuguiden, mens den andre følger med på nonverbal kommunikasjon og samtidig har mulighet til å stille improviserte oppfølgingsspørsmål ut fra svarene som gis (ibid). Denne fordelingen drar denne studien stor nytte av, da den som hadde hovedansvaret for å stille spørsmål med utgangspunkt i intervjuguiden, tidvis opplevde mangel på tid til å respondere med fordelaktige oppfølgingsspørsmål. Dette opplevdes enklere for sidemannen, som ikke var like involvert i samtalen, og dermed ikke like pliktet til å respondere bekreftende på informantens utsagn. Samtidig er det viktig å være klar over at svarpersonen kan føle seg i mindretall (Repstad, 2007). Forfatteren nevner også at dersom intervjuet omhandler følsomme emner, er det kanskje best at det kun er én intervjuer og én respondent tilstede (ibid). Da denne studien ikke omhandler emner av følsom karakter, anses det å være to intervjuere svært fordelaktig. Bakgrunnen til dette er ovennevnte begrunnelser, i tillegg til at det gir mulighet til å diskutere fortolkninger i etterkant av gjennomførte intervjuer.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er iscenesettelse av intervjuet avgjørende for informasjonen som fremkommer. De hevder at de første minuttene av et intervju skaper tillit, og at det er viktig at intervjueren skaper en avslappet atmosfære, der interesse for intervjuobjektet blir utvist (ibid). En mulig feilkilde i denne sammenheng er varierende bevissthet på innledende dialog i intervjuenes forkant. I de fleste tilfeller var man bevisst på dette, og satte av tid til å skape en relasjon mellom forskerne og de intervjuede. Forskerne opplevde at i tilfellene der det hadde vært tidligere kontakt med gjeldende informant, slik som gjennom telefon, var det enklere å skape denne relasjonen. I etterkant blir det synlig at fra de intervjuene med en allerede etablert relasjon, fremkommer det mer utfyllende svar og informasjon. Forskerne var likevel åpne for bruk av oppfølgingsspørsmål, noe som dermed førte til at viktig informasjon fortsatt ble innhentet. Før gjennomføring av intervju er enkelte formaliteter en nødvendighet.

4.3.2 Fritt og informert samtykke

Forskere er pliktet til å få informantenes informerte og frie samtykke, noe som innebærer at alle som var med i studien hadde krav på en viss informasjon om prosjektet, og at de til enhver tid kunne avbryte sin deltakelse uten at det fikk negative konsekvenser for dem (NESH, 2016). Informantene skal behandles med respekt, og samtykket skal være fritt og uten ytre påvirkninger (Thagaard, 2013). Forskningen innebar kontakt med mennesker, og en måtte være sikker på at alle informantene som var med fikk anledning til å gi sin fulle tillatelse til deltakelse i studien. For å innhente fritt informert samtykke, ble det utarbeidet et samtykke- og informasjonsskriv som ble sendt til alle informantene via mail i god tid i forkant av intervjuene (Vedlegg 1).

Et tema inkludert i samtykke- og informasjonsskrivet omhandlet bevaring av intervjumaterialet. For å sikre at mest mulig av informasjonen fått gjennom intervjuene fremstilles korrekt, har opptak blitt brukt. På denne måten blir alt som sies bevart (Thagaard, 2013). Informantene godtok dette skriftlig på forhånd, men gav også en muntlig tillatelse i umiddelbar forkant av intervjuet. Bruk av opptak medførte at intervjuerne kunne konsentrere seg fullt ut om informantene, i tillegg til at det ble enklere i forhold til sitatbruk i oppgavens empiridel (ibid).

Det er viktig å tenke gjennom de konsekvensene studien kan ha for informantene, og som forskere har en etisk ansvar som innebærer å beskytte integriteten deres, og å unngå at de opplever negative konsekvenser (Thagaard, 2013). Derfor fikk informantene tilsendt informasjon om prosjektet i tillegg til samtykkeskjemaet. På den måten kunne de orientere seg i forhold til studiens problemstilling, og fikk slik en tydelig beskrivelse av studien intensjon. Informanter som hadde videre spørsmål omkring studien, fikk svar på spørsmål de lurte på i forkant av at de samtykket til å delta.

4.3.3 Anonymitetskrav og søknad til Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)

Etter vurdering av informasjonen som skulle samles inn, ble det klart at studien var meldepliktig og det ble sendt en søknad til Samfunnsvitenskapelig datatjeneste, NSD, for godkjenning. Studien ble godkjent ved første søknad. Etisk forsvarlig forskningspraksis innebærer at informantenes identitet blir skjult (NESH, 2016), og all informasjon som ble samlet inn i sammenheng med dette forskningsprosjektet ble behandlet konfidensielt. Alle informantene har fått anonymiserte sin identitet i presentasjonen av undersøkelsens resultater. Stillingstittel og arbeidserfaring er heller ikke benyttet, noe som ble gjort for å bevare informantenes anonymitet ytterligere. Datamaterialet er midlertidig oppbevart på passordbeskyttede bærbare datamaskiner gjennom forskningsprosessen. Gjenbruk eller lagring av data er ikke tillatt i etterkant av prosjektet, med mindre det inngås avtaler om dette med informantene på forhånd eller senere (NESH, 2016). Det foreligger ingen slike avtaler, så alle data vil bli slettet etter studiens avslutning. Før den tid vil den innsamlede empirien analyseres.

4.4 Kvalitativ analyse

Analyse har en sentral plass når det gjelder å utvikle ideer. Forskerens teoretiske forankring gir perspektiver på hvordan dataen skal forstås (Thagaard, 2013). Analyse av kvalitativ data vil skje samtidig som en skriver, i motsetning til kvantitativ analyse. Datainnsamlingen er også en del av denne sirkulære prosessen (Silverman & Marvasti, 2008). Dette ble tydelig demonstrert gjennom denne studien, da mange av kategoriene for analysen ble utviklet underveis i innsamlingsprosessen. Funnene i hvert intervju ble kontinuerlig diskutert og sett i lys av forskningsspørsmål. Kvalitativ dataanalyse er ifølge Madsbu (2016) en prosess med tre hensikter; systematisering, å tolke informantenes fortolkninger og teoretisere det.

4.4.1 Systematisering

Det aller første en bør gjøre er å bli fortrolig med datamaterialet (Thagaard, 2013), noe som innebærer at dataen må bearbeides. Her vil transkribering være første steg, og deretter bearbeiding av datamaterialet gjennom koding. Transkripsjon av intervjuene har foregått på bokmål. Grunnen til dette er at informantenes dialekt og dermed spesifikke dialektsformuleringer ikke har vært relevant for innsamlet informasjon. Dette valget har blitt gjort bevisst for å tydeliggjøre det relevante innholdet i hvert enkelt intervju, og rette fokus vekk fra enkeltordformuleringer. I tillegg til det som ble sagt, var en oppmerksom på tonefall, ordbruk og pauser i talespråket, som kunne ha betydning for tolkningen. Et annet bevisst valg er å ikke gi fiktive navn til informantene. De har heller blitt skilt fra hverandre ved bruk av nummer, slik som at eksempelvis Informant 1 omtales som I:1. Dette er gjort for å tydeliggjøre skillet mellom informantene, og det kommer frem at noen informanter er mer aktive i ytringer knyttet til temaene enn andre. Ingen av informantene har blitt forevist de transkriberte intervjuene, og har derfor ikke hatt mulighet til å påvirke innholdet i etterkant.

Koding av datamateriale kan resultere i beskrivelser, men også brukes for analyse (Blaikie, 2010). Målet er å gjøre dataen håndterlig og å skape mening. I analyseprosessen ble det benyttet en kombinasjon av induktiv og en deduktiv metode. Ved en deduktiv tilnærming konstrueres temaer og kategorier på bakgrunn av valgt teori, mens den induktive tilnærmingen har til hensikt å beskrive hva datamaterialet virkelig handler om (Braun & Clarke, 2006). Analysen av empirien ble i denne studien delt inn i to ulike tilnærminger, hvor man i starten

hadde en induktiv tilnærming til datamaterialet. Her ble utsagnene til de intervjuede konstruert etter koder og temaer uavhengig av teori. Det kan allikevel her diskuteres hvorvidt man nødvendigvis er fristilt fra teorien, da man som forsker ikke kan se helt bort fra egen kunnskap og ønsket retning på studien (Thagaard, 2013). Allikevel bærer første del av analysearbeidet preg av en induktiv tilnærming. Neste del av analyseprosessen kan regnes som deduktiv. Her ble transkripsjonen på nytt gjennomgått, og informasjonen ble analysert i lys av den teoretiske forankringen. Her så man på sammenhenger mellom teori og empiri, og noen nye temaer viste seg. De fremlagte temaene stammer i hovedsak fra den induktive analysen. Disse aktivitetene utgjorde dermed første av de nevnte hensiktene, og neste omhandler fortolkninger.

4.4.2 Tolke informantenes fortolkninger

Neste hensikt er å tolke informantenes fortolkninger (Madsbu, 2016). Oppgaven til en forsker er å tolke oppfattelser, og disse blir knyttet til hvordan forskeren selv oppfatter virkeligheten. Dette er det som kalles dobbelt-hermeneutikk (Thagaard, 2013). Dette krever en bevissthet om de premisser vi tolker ut fra, og utfordringen er å forstå det som skal tolkes som en del av den konteksten det inngår i (Befring, 2007). Forståelsen eller tolkningen blir ikke gjort i et vakuum, men vil bli påvirket av konteksten både til den som tolker, og konteksten utsagnene befinner seg i (Thagaard, 2013). Innen kvalitativ forskning handler en hermeneutisk tilnærming om å skape såkalte tykke beskrivelser. Betydningen av dette er å analysere hva informanten har sagt og gjort, ved å knytte det sammen med kommentarer om hva de kan ha ment med sine utsagn, og hvordan forskeren tolker det (ibid). Befring (2007) refererer til førforståelse, førsteforståelse, delforståelse og helhetsforståelse, og for hver gang man gjennomgår materialet, vil man således oppnå et høyere innsiktsnivå. Arbeidet med å tolke informantenes fortolkninger og utsagn resulterte i et empirikapittel, der funn og sitater er blitt forklart. Videre er neste hensikt å knytte sammen funn og teori.

4.4.3 Teoretisering

Den siste fasen er ifølge Madsbu (2016) teoretisering. Allerede etablert teori vil være utgangspunkt for forskning, og det er viktig at forskeren er sensitiv i forhold til tilknytningen mellom teori og empiri (Thagaard, 2013). Viktige funn i datamaterialet må ikke undergraves

av teorien, det må heller bli knyttet sammen på en helhetlig og analyserende måte. Det som ble gjort her var å binde sammen tolkninger av informantenes fortolkninger med teoriutvalget i oppgaven. Kodene og sammenfatningen av empiri ble brukt til å skape sammenhenger og beskrivelser. Disse sammenhengene ble igjen benyttet for belysning og besvaring av forskningsspørsmål og problemstilling. Den kvalitative dataanalysen og valg knyttet til de tre hensiktene; systematisering, fortolkning og teoretisering, vil påvirke studiens grad av validitet, reliabilitet og generaliserbarhet.

4.5 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

Innenfor samfunnsvitenskapene diskuteres styrken, troverdigheten og overførbarheten av kunnskap som regel i sammenheng med begrepene validitet, reliabilitet og generalisering (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er viktig å poengtere at en kvalitativ studie aldri vil ha full grad av hverken validitet eller reliabilitet. Likevel vil diskusjon knyttet til dette styrke den overordnede troverdigheten.

4.5.1 Validitet

Validitet handler om gyldighet, og om resultatene beskriver det en faktisk hadde til hensikt å beskrive (Skog, 2015; Thagaard, 2013). Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er validitet noe som følger forskningen gjennom hele prosessen, det er ikke kun knyttet til én fase av forskningsprosjektet. Funn fra datamaterialet har kontinuerlig blitt diskutert muntlig mellom forskerne, og samtidig sett i sammenheng med passende eller motsigende teorier. Dette bidrar til å styrke validiteten på resultater og analyse, ettersom valg er godt begrunnet. Validitet i denne oppgaven vil dreie seg om hvorvidt empirien og diskusjonen gir gyldige svar på forskningsspørsmål og problemstilling.

Ifølge Thagaard (2013) skiller Seale (1999) mellom ekstern og intern validitet. Ekstern validitet blir knyttet til overførbarhet, og er særlig sentralt i kvalitativ forskning (ibid). Overførbarhet handler om å stille spørsmål ved om resultatene innen en studie er gyldige også for en annen studie eller en lignende undersøkelse (Skog, 2015). I et kvalitativt forskningsprosjekt bestående av kun én organisasjon, kan det være utfordrende å overføre resultatene til å være gyldige også i et annet prosjekt. Historien og forholdene i Bremnes Seashore vil ikke være like som i en annen bedrift. Case studier er undersøkelser av her og nå-situasjonen, og det er ikke nødvendigvis slik at andre forskere ville ha fått samme resultat. Systematisk og teoretisk argumentasjon, i tillegg til hele tiden å vurdere validiteten, har likevel gjort at prosjektet har en grad av validitet og derfor kan være av interesse for flere.

Intern validitet betegnes av Cronbach og Meehl (i Kvale & Brinkmann, 2009) som begrepsvaliditet. Dette aspektet handler om i hvorvidt man lykkes med å undersøke den planlagte hensikten på en pålitelig og tilstrekkelig måte (Skog, 2015). Noe som kan være en

utfordring innen kvalitative intervjuer er at dersom intervjuobjektene velger å snakke usant blir ikke funnene valide (Kvale & Brinkmann, 2009). Utvalgets størrelse i denne oppgaven har bidratt til å minske slik tapt validitet, gjennom at informasjon har blitt kryssjekket opp mot annen informasjon. Dette har blitt gjort gjennom at påstander sagt av én informant har blitt bekreftet av andre informanter. Ved et par sammenhenger ble det innhentet informasjon som fremstod som uforståelig og mindre sannsynlig for forskerne. For å sikre at informantenes virkelighetsforståelser samsvarte med hverandres, ble oppklarende spørsmål stilt til flere intervjuobjekter. Gjennom dette ble et par faktapåstander og fenomener bekreftet. Andre fenomener ble det tydelig at informantene hadde ulik forståelse av. Der utsagn var motstridende har det i analysen blitt tilknyttet teori, slik at ulikhetene belyser interessante funn. At noen påstander og funn ikke er støttet av samtlige informanter, kan være noe som gjør resultatene mindre valide. Likevel må slike ulikheter knyttes til at alle mennesker har ulike fortolkninger av virkeligheten, såkalt hermeneutikk (Thagaard, 2013). I tillegg kunne flere informanter ha blitt intervjuet, for videre å styrke resultatene og funnernes validitet. En mulig årsak til svekket validitet kan dermed være for få informanter. Valg av antall informanter er begrunnet tidligere, noe som på en annen side kan bidra til å styrke studiens validitet.

En annen sak som må nevnes i forhold til validitet er endring av forskningsspørsmål og problemstilling. Disse har blitt kontinuerlig bearbeidet og utvikler gjennom prosessen. Analysen av empirien har vært avgjørende for endelig utforming av forskningstemaene. Dette forklarer ulikheter mellom den vedlagte intervjuguiden og de endelige forskningsspørsmålene og problemstillingen. En slik tilnærming vil bidra til å styrke funnernes interne validitet. I tillegg til at studien har validitet, er det viktig at den også er troverdig og pålitelig.

4.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om troverdighet og pålitelighet (Thagaard, 2013). Sentralt for funnene er hvorvidt informantene er ærlige og forteller eksisterende sannheter, og forskernes evne til å analysere resultatene på en reliabel måte. For å legge til rette for at informantene formidlet fullstendige sannheter har deres anonymitet blitt ivaretatt, i tillegg til at forskerne har presisert oppgavens syn på bedriften som positivt. En oppdagelse har vært at når informantene er klar over det positive synet har de fremstått mer åpne og tillitsfulle.

Også reliabilitet kan ifølge Seale (1999) deles inn i ekstern og intern reliabilitet (i Thagaard, 2013). Den eksterne typen omhandler repliserbarhet, hvilket innebærer hvorvidt prosjektet kan gjennomføres av andre forskere i en annen situasjon, og få det samme resultatet. Thagaard (2013) diskuterer om dette kriteriet vil være relevant innen kvalitativ forskning, og konkluderer med at det er vanskelig. Dersom det hadde vært eneste kriteriet for reliabilitet, kan det konkluderes med at studien omkring Bremnes Seashore ikke er reliabel, da intervjuene hadde en semistrukturert og delvis improvisatorisk form, som kunne ha produsert andre resultater under andre forhold. Ulike kontekstuelle forhold ved både bedrift og landområde gjør også at resultatene ville sett annerledes ut, dersom undersøkelsen hadde blitt gjort i en annen bedrift, på en annen lokasjon og tidspunkt. Flere av funnene kunne likevel ha vært lignende dersom case studien hadde omhandlet en annen bedrift innenfor samme næring, grunnet mange likhetstrekk innen oppdrettsbedrifter. Dette kan bidra til å styrke studiens reliabilitet.

Intern reliabilitet derimot, vil enklere kunne oppnås i et kvalitativt forskningsprosjekt som dette. Det omhandler om arbeid gjort av ulike forskere innen samme prosjekt samsvarer eller ikke (Thagaard, 2013). For å styrke slik reliabilitet vil det være viktig å begrunne alle valg som blir gjort gjennom prosessen. Det handler om å gjøre alt gjennomsiktig, tydelig og forståelig (ibid). I dette forskningsprosjektet har det vært to forskere, og hvert funn og hver analyse har blitt grundig diskutert. Thagaard (2013) hevder at flere forskere innen samme prosjekt vil styrke reliabiliteten, og dette har vært en fordel i dette prosjektet. At alle valg i utarbeidelsen av oppgaven har blitt diskutert styrker også reliabiliteten betydelig.

Illusjonert korrelasjon er noe Onwuegbuzie og Leech (2007) omtaler som en mulig feilkilde. Dette dreier seg om at forskerne trekker slutninger og sammenhenger som egentlig ikke eksisterer (ibid). Slike feilslutninger vil i denne oppgaven forsøkes unngås ved sterk tilknytning av empiri opp mot teori. I tillegg vil det faktum at de to forskerne dobbeltsjekker hverandres tolkninger av informantenes utsagn, kunne føre til unngåelse av denne feilkilden. Dersom oppgaven er både valid og reliabel, kan et stille spørsmål ved hvorvidt funnene også kan generaliseres.

4.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet knyttes til vurderinger av spørsmålet om tolkninger som er baserte på en enkelt undersøkelse også kan gjelde i andre sammenhenger. George og Bennet (2004) hevder at case studie som metode innebærer detaljerte undersøkelser av et aspekt ved én episode/organisasjon. De mener undersøkelsene gjøres for å teste gjeldende forklaringer, for å kunne generalisere det til andre hendelser (ibid). I denne oppgaven vil ikke funnene kunne generaliseres til det fulle, det vil være informasjon som er spesifikt for gjeldende case. Thagaard (2013) spesifiserer at case studier er undersøkelsesopplegg som gjerne gir kunnskap utover selve enheten som blir forsket på, noe som er tilfellet ved dette forskningsprosjektet. Datainnsamling tilknyttet Bremnes Seashore har gitt relevant informasjon om en rekke temaer som går utover kun selve organisasjonen. Mye informasjon innsamlet gjennom case studien har belyst temaer som vil kunne generaliseres for hele oppdrettsnæringen, som for eksempel empiri omkring klyngevirksomhet og utfordringer i næringen.

4.6 Avslutning

Bevissthet knyttet til metodiske valg gjennom hele forskningsprosessen vil bidra til å styrke forskningsprosjektets legitimitet. Gjennom dette kapitlet har slike valg blitt begrunnet og diskutert. Det har blitt redegjort for både hvorfor og hvordan metodevalg har påvirket forskningsprosjektet. I metodekapitlet har det blitt argumentert for hvorfor studien har en kvalitativ tilnærming, noe som har gitt føringer for videre metodevalg. Tilnærmingen til denne case studien har vært induktiv, og kapitlet belyser viktige aspekter ved datainnsamling og bearbeiding av disse. Ethiske aspekter, som forskerrollen og informert samtykke blir drøftet. Avslutningsvis blir det argumentert for studiens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet.

5.0 Empiri

I dette kapittelet vil funnene bli presentert og strukturert i henhold til hovedkategoriene samfunnsansvar og innovasjons- og endringsprosesser. Dette vil fungere som et utgangspunkt for videre analyse og drøfting. For å sikre informantenes anonymitet er de tillagt ulike sifre. Dette medfører at de ulike informantene gjennom empirikapittelet vil bli betegnet som eksempelvis I:1 (informant 1). Alle informantene bortsett fra to, sitter i ledergruppen i Bremnes Seashore. Øvrige stillingstitler vil ikke bli anvendt på bakgrunn av at det ville vært mulighet for gjenkjenning dersom de hadde blitt benyttet.

5.1 Bedrifiers samfunnsansvar

Samtlige informanter er enige om at Bremnes Seashore har et samfunnsansvar som må ivaretas, og det fremstår som en selvfølge for de fleste. I:1 forteller at de har forstått at dersom de skal få beholde samfunnskontrakten om å drive med oppdrett, så må de drive på et akseptabelt nivå. Hva slags forventninger samfunnet har til bedriften og betydningen av det, blir snakket om på ulike måter. I:2 forklarer det slik: «Nei, jeg tror jo det at samfunnet forventer at vi opptrer seriøst og ryddig og har en drift som har minst mulig påvirkning og setter minst mulig avtrykk da på miljøet rundt oss». I:7 utvider til en viss grad I:2s meningsinnhold ved å si «Så ja, jeg tror iallfall at om vi ikke følger samfunnsansvaret, så vil vi falle av lasset». Fem informanter (1,2,6,8,9) trekker frem at det forventes at man bidrar til å skape arbeidsplasser og være en del av lokalsamfunnet rundt. Generelt fremstår det som at det er bred enighet om at samfunnsansvaret Bremnes Seashore tar i hovedsak er med fokus på miljøet.

Gjennom intervjuene blir det klart at Bremnes Seashore har et sertifikat, Global Gas, en standard for oppdrett av fisk. I:6 forteller at fokuset i denne standarden blir mer og mer rettet mot bærekraft. De er også ASC-sertifisert for en del av produksjonen, nemlig foredling og slakt. Grunnen til at de velger å betale for å bli sertifisert, selv om det er frivillig, er etter tre (6,7,9) informanters mening at det forventes fra kunder og at det blir større krav til oppdrett

generelt. De mener det er press på at bedriftene skal sertifisere seg. I:6 hevder at dersom en er med i en slik standard, vil man bli en foretrukket leverandør for kundene. I denne sammenheng blir også business til business-omdømmet trukket frem gjennom at deltakelse i standarder gjør Bremnes Seashore til en attraktiv leverandør.

5.1.1 Defensiv og offensiv tilnærming

Nesten alle (1,2,3,5,6,8,9) informantene har nokså like holdninger til hvordan bedriften tar samfunnsansvar: «Vi gjør mer enn det som vises, men vi burde være flinkere til å fortelle det til andre» (I:1). De er bevisst på at det krever arbeid og endring. Samme informant som kom med ovennevnte sitat forteller også om endringer i hvordan omdømmehåndtering og legitimering av samfunnsansvar har blitt håndtert; «Vi har vært ekstremt opptatt av å kikke ned i merden, og se på hvordan vi kan bli flinkere til å drive oppdrett ... Men vi har vært veldig lite opptatt av å fortelle til omverdenen hva vi gjør.» (I:1). Informanten forteller videre om seg selv som særlig pådriver for bruk av økonomiske midler for å formidle kunnskap om næringen, og mener at det at ingen i lang tid har tatt til ordet og forsvart næringen, har gjort at de er skadelidende. Viktigheten av dette støttes opp gjennom flere utsagn av fire ulike (3,4,7,9) informanter. De tror at samfunnet generelt kan veldig lite om oppdrett, og at det de vet gjerne stammer fra negative mediebilder. På tross av dette forteller I:8 at de ikke har gått aktivt ut med PR-kampanjer, men de forsøker å legitimere samfunnsansvaret gjennom å fortelle hva de driver med. Informanten mener de har vært ganske flinke til å formidle dette gjennom matprogrammer og den slags, men at de nok kan bli flinkere. Personen mener de heller har satset på kvalitet og å være den de er, og mener dette skaper troverdighet til det de holder på med.

Informasjonsdeling mellom ansatte i Bremnes Seashore fremheves også av tre (1,6,7) informanter som viktig. De tror det er viktig både for bedriften, samfunnet og stoltheten til arbeiderne. I:7 kommenterer informasjonsdeling mellom ansatte ved å si «Det å gi de stolthet til produktene, ja det tror jeg er viktig. Gjøre det meningsfullt for dem å jobbe for oss, for det er det kanskje den beste reklamen vi har». I:6 forteller at et tiltak Bremnes Seashore gjør er å arrangere fagdager for de ulike avdelingene i bedriften, slik at de får delt kunnskapen med hverandre.

Det kommer frem gjennom datamaterialet at Bremnes Seashore arbeider med å utvikle nye løsninger på ulike problemer i oppdrettsnæringen, selv om de ikke direkte har skapt dem selv. Et eksempel er at fire (2,7,8,9) informanter nevner at de var de første til å bruke en såkalt thermolicer, som er et viktig verktøy for å bekjempe lakselus. Dette fortelles blant annet av I:2, som sier at «Ja, den første thermoliceren som ble bygget og bestilt, den var det jo Bremnes Seashore som bestilte». Betydningen av å gå først blir understreket gjennom sitat som: «Bremnes kan godt være en lysende stjerne i en mørk hverdag» (I:1). Informantene uttrykker stolthet over dette, og understreker at bruk av themolicer er en metode for fjerning av lakselus uten bruk av kjemikalier. I:7 vektlegger også at folk og ressurser fra Bremnes Seashore har vært involvert i utviklingen av denne teknologien. Samtlige informanter forteller at de jobber kontinuerlig med tiltak for å bekjempe ulike utfordringer tilknyttet til næringen, og I:9 understreker at tiltakene også er preventive.

Utsagn fra samtlige informanter vitner om at de er klar over virkningen de har på samfunnet og miljøet rundt dem. I:1 sier det er både plusser og minuser ved oppdrettsnæringen. Ingenting skal skjules og det er nødvendig å være åpen, nevner to (1,9) av informantene.

Og så er det jo sånn at når vi produserer 500 tonn på en lokalitet i løpet av to år så er det klart at da får du påvirkning på bunnen under anlegget. Da må du dokumentere at det er en akseptabel påvirkning. En påvirkning er slik at når du har brakklagt da så reparerer naturen seg å fortelle den historien og dokumentere den historien kommer til å være viktig (I:1).

Utsagn som dette underbygger det at de fremstår klare over, åpne om og reflekterte rundt bedriftens påvirkning på samfunnet. Samfunnsansvar tar de gjerne ved å respondere på virkningene deres praksis har, som for eksempel brakklegging som nevnt i sitatet. To (1,2) informanter trekker frem Bremnes-modellen som en metode for å bedre produksjonen i næringen, og dette vil være en respons på næringens virkninger på miljø og samfunn.

5.1.2 Legitimering av samfunnsansvar - tilnærminger og verdener

Alle informantene trekker frem bedriftens og næringens omdømme som betydningsfullt. Det blir ifølge I:6 mer og mer viktig å vise at de skaper verdi for samfunnet, og dermed fortjener å drive med denne næringen. Bremnes Seashore har fire verdier som utgjør deres visjon - kunnskap, utvikling, troverdighet og trivsel. Disse blir blant annet lagt til grunn for alle beslutninger den administrerende direktøren tar. I:6 forklarer hvorfor verdiene ble valgt ut. Alt skal være kunnskapsbasert, og utvikling er en av verdiene, noe som grunner i å bedre produkter og kvaliteten på dem. Her poengteres også det økonomiske aspektet. Troverdighet er ifølge informanten viktig fordi man skal kunne stå for det man gjør. En annen informant bruker i denne sammenheng uttrykket «Walk the talk, altså du skal ikke bare si masse fine ord, du skal også gjøre dem» (I:7). Troverdighet er den verdien flest av informantene omtaler. Betydningen av den siste verdien, trivsel, blir beskrevet som at det er viktig at de som jobber i Bremnes Seashore trives, slik at de gjør en god jobb.

Et funn som korrelerer med forforståelsen forskerne i dette prosjektet hadde om oppdrettsnæringen, er betydningen av media. Over halvparten av informantene (1,3,5,7,9) uttrykker i ulik grad frustrasjon over det negative bildet som blir fremstilt av dem i mediene. Dette uttrykkes blant annet gjennom utsagn som: «Et feiltrinn nå er jo skadelidende. Et feiltrinn, så sliter vi jo i media» (I:7).

Fem (1,2,4,7,8) ulike informanter forteller om små og store kriser i bedriften og hvordan de har blitt håndtert. I:7 nevner eksempelvis en krise som oppstod i sammenheng med 80-årsjubileumet til Bremnes Seashore. En mann forsvant sporløst, men ifølge informanten håndterte bedriften den problematiske situasjonen på en måte som førte til økt fellesskap blant ansatte, i tillegg til å skape positive bilder i media. Bremnes Seashore brukte ressurser både i form av tid, mennesker og økonomiske for å holde i gang leteaksjonen, selv etter at politiet avsluttet søket. Et annet eksempel, som trekkes frem av I:2, er at det i samfunnet er en vanlig oppfatning at oppdrettsnæringen tar i bruk medikamenter for å bekjempe sykdommer, noe de ikke har gjort siden tidlig på 90-tallet.

Gjennom intervjuene fremkommer det mange ulike tanker og utsagn omkring identiteten til bedriften. I:3 nevner spesielt et fysisk symbol som er knyttet til Bremnes sin identitet, pakkenummeret H82.

Ja det har jo en tradisjon helt tilbake til 1937. I 1937 fikk de et pakkenummer som het H82. Og H82 det stod på alle, alt som de leverte av fisk Men pakkenummeret har fulgt firmaet hele veien, sant, slik at ute i markedet, og nede på fiskemarkedene i Europa, så lette de etter H82 for H82 det var betegnet med klasse (I:3).

Videre forteller informanten om hvordan H82 har vært med på å underbygge identiteten til Bremnes Seashore, og hvordan pakkenummeret i over 80 år har vært forbundet med en legitim bedrift i samfunnet.

Ifølge I:8 er ikke miljøsidene brukt så mye i markedsføringen ennå. De gjør likevel tiltak for miljøet, og I:3 forteller at det er krav om å samle opp omtrent 70 prosent av avfallet, men Bremnes Seashore samler opp så mye som 80-90 prosent. Dette leverer de til en bonde i nærheten, som bruker det blant annet til jordforbedring. To informanter (3,4) forteller om et prøveprosjekt med solceller plassert på et av deres anlegg: «Så er vi litt frekke da, for da bruker vi de solcellene som de legger der, de bruker vi som en sånn gimmick til våre kunder som kommer da» (I:3).

Seks (2,4,6,7,8,9) av informantene forteller om viktigheten av tilknytning til lokalsamfunnet. I:2 vektlegger at bedriften foredler produktene lokalt, selv om det ikke alltid er det mest lønnsomme. Det begrunnes med at «Ja, så er det på en måte litt sånn at en ikke alltid bare er profitten som styrer sant.» (I:2). Et funn er dermed at de ikke kun har et økonomifokus, men også et fokus på lokalsamfunn og samfunnsansvar. Over halvparten av informantene (1,3,6,8,9) hevder at man må være stolt av historien sin, og at dette er noe de ønsker de å formidle til omverdenen.

5.1.3 Bærekraftig utvikling

På spørsmål om hvordan Bremnes Seashore definerer bærekraftig utvikling har informantene ulike, men likevel utfyllende svar. I:3 mener at bærekraft er et honnørord som alle kan bruke. Det er et stort ord som både er lett og vanskelig, sier I:1. Videre snakker denne informanten om en stor tro på bruk av teknologi, spesielt bioteknologi, for å sikre bærekraft. I:9 mener at å drive bærekraftig er en forutsetning for å overleve, hvis ikke vil det ta slutt. Andre informanternes tanker om bærekraft lyder slik:

Bærekraft, det er jo en slags grunnleggende tanke, og vi blir jo dratt inn i det automatisk Bærekraft vil jo kanskje medføre at du har en bedre økonomi.... Ja, altså vi er opptatt av å drive bærekraftig, og når vi tenker på bærekraft, da handler det om å bruke minst mulig ressurser ut av naturen eller det som er rundt oss, for å få dette til å gå (I:3).

.... har forstått at skal vi beholde samfunnskontrakten, skal vi få lov til å øke produksjonen, så må vi jobbe med bærekraft. Om ikke så blir det stopp Og så tror jeg at for å få det til så er det ikke bare at vi må være bærekraftige, vi må på en måte dokumentere at vi er bærekraftige. Ikke minst så må vi fortelle omverdenen at vi er bærekraftige (I:1).

I forbindelse med spørsmål relatert til bærekraft trekker to (3,7) informanter frem at bærekraft blant annet handler om hvorvidt laksen skal produseres på land eller i sjø. I:3 mener at det er bærekraftig for dem å ha den i sjø, både grunnet energibesparing og billig produksjon. I:7 mener det til en viss grad er bærekraftig å produsere den på land. I:3 nevner det økonomiske aspektet ved bærekraft, og sier at det kan føre til en bedre økonomi.

Ifølge I:1 og I:7 er hovedeieren av selskapet interessert i og opptatt av bærekraft. Hvorvidt det bærekraftige fokuset oppleves i det daglige av de ansatte er det uenighet om. På én side er det en informant som sier at «Det gjør vi, altså vi er jo veldig opptatt av det selv. Alle som jobber her egentlig og» (I:5). Relativt motstridende er I:4 sitt utsagn om samme tema: «Jeg tror ikke vi går rundt, eller jeg tror ikke en vanlig ansatt går rundt og tenker på bærekraft i sin arbeidsdag. Ærlig talt». Holdningen i det siste sitatet er det kun I:4 som utviser, men I:9 støtter utsagnet til en viss grad ved å si alle opplever nok fokuset i det daglige, selv om de

ikke nødvendigvis tenker over det hele tiden. De resterende som fikk dette spørsmålet, støtter holdningen om at fokuset på bærekraft oppleves daglig. I:1 går så langt som å beskrive fokuset som musikk i sine ører, og tror at bedriften kan fikse det meste.

5.1.3.1 Innovative og bærekraftige forretningsmodeller

Samtlige informanter nevner at det eksisterer forventninger til oppdrettsnæringen i samfunnet. Jo større både bedriften og næringen blir, jo mer fokus rettes mot dem nevner tre informanter (1,8,9). I:7 og I:2 sier at fokuset nå rettes mer mot oppdrettsnæringen, grunnet en nedgangsperiode i oljeindustrien. Fokuset på bærekraftig utvikling er ikke noe nytt fenomen sier I:8, og mener at bedriften hele tiden har fokusert på å drive på en måte som i minst mulig grad påvirker miljøet rundt negativt. Dette uttrykker informanten tydelig ved å si:

Det ligger i sjelen vår, i ryggmargen vår, at vi skal finne, vi liker å utvikle, vi liker å innovere, vi liker å ligge fremst, finne nye måter å gjøre ting på. Bedre måter. Og som jeg sier, de som har eid og styrt oss, her oppe gjennom tidene, har vært tydelig på hvor viktig det er med miljø og bærekraft og sånne ting (I:8).

Videre sier I:8 at mye av driften har endret seg og blitt mer bærekraftig med tiden, men disse endringene skyldes ikke bare at bedriften vil bli mer bærekraftige. Mange av endringene tror informanten kommer av at dersom man skal henge med, så må man i tillegg være lønnsomme og effektive. For å komme seg i riktig retning i henhold til alle disse momentene er innovasjon helt nødvendig, sier informanten.

To andre, I:2 og I:7, spår at mindre selskaper vil kunne slite i fremtiden. Eksempelvis nevner I:7 at en revisjon koster mange hundre tusen, så det koster å følge med. Bremnes Seashore ønsker å være ledende innen lakseoppdrett, påstår I:9. For å få til dette mener informanten at man må være best på alle måter, ikke bare i henhold til produktene og deres kvalitet. I:4 supplerer dette ved å si at om man skal bli bedre så må man ikke bare henge seg opp i det som en gang funknet, man må tenke nytt og smartere, og bruke ressursene på en god måte.

Som et supplement til empirien omkring dette temaet har et utdrag fra Bremnes Seashore sitt kvalitetssystem blitt benyttet. Her er bedriftens målsetninger for vern av ytre miljø presentert, noe som virker førende på samfunnsansvar. Bremnes Seashore skal drive arbeid som er holdningsskapende og forebyggende, for at deres drift på minst mulig måte skal påvirke det ytre miljøet.

5.2 Innovasjon og endringsprosesser

Samtlige informanter bekrefter studiens forutsigelser i henhold til at Bremnes Seashore er en innovativ bedrift. Informantene viser til flere innovasjoner som har ført til radikale endringer i produksjonsprosessen. Flere av disse innovasjonene er senere blitt fanget opp av andre i næringen, og er nå blitt til etablerte praksiser i hele næringen. Alle informantene nevner at bedriften driver med kontinuerlig utvikling.

Seks informanter (1,2,4,6,7,9) forteller at bedriften er med på forskningsprosjekter, og at de hele tiden prøver å finne nye metoder og måter å drive produksjonen på. Det legges mye penger i dette, selv om det ikke er gitt at resultatene vil fungere som tiltenkt. Grunnen til at bedriften er innovative forklarer den ene informanten med at «Vi vil utvikle oss og bli bedre. Sant, så dette med innovasjon, det er jo en av de grunnpilarene eller ja, basisen i selskapet da» (I:6). En annen informant, I:9, vektlegger at alle de små nyanser av innovasjoner som på tross av å være små, kan gjøre store forskjeller

5.2.1 Hvordan innovasjon oppstår

En av informantene (I:1) er angivelig en pådriver for bedriftens innovasjonsaktivitet, noe som påpekes av informantene selv og av samtlige andre informanter. Et par (7,9) av informantene anser også denne pådriveren som viktig for at bedriften blir ansett som innovativ. En av disse, I:7, mener man trenger noen som fungerer som pådrivere for innovasjon, og refererer her til denne pådriveren, samt en annen ansatt som har god innsikt i markedet generelt og i næringen spesielt. «Jeg tror det oppstår mye på grunn av sånne som dem. De er mye rundt og ser og snakker og får med seg ting, og er verdifulle rett og slett for bedriften» (I:7).

Videre understreker I:7 at bedriften har et velfungerende team med en god kombinasjon av pådrivere med store tanker, samtidig som det nevnes at det også trengs noen som holder igjen. En av de ansatte, I:1, hevder at noe av grunnen til at innovative prosesser oppstår er at:

Det er slik at vi er kjent for å være innovative, og det betyr at vi får mange som banker på døren vår, og som om har gode ideer. I min stilling i dag så er det jo viktig å snakke med sånne folk Så er det jo sånn for å sortere det så er det slik at av kanskje 10 ideer så er det 2-3 som bare er helt sånn kaste med en gang (I:1).

Nesten halvparten av informantene (1,3,4,9) bekrefter dette gjennom å si at ved at bedriften blir ansett som innovative fører til at ulike leverandører, forskere og andre instanser kontakter dem dersom de kommer opp med nye ideer som kan føre til innovative endringer. Ideer til innovasjon oppstår gjerne også internt i organisasjonen, og disse kan komme fra aktører tilknyttet ulike bedriftsområder, slik som blant annet I:1 beskriver:

Ute på anleggene dukker det opp noen som lurer på om vi kan gjøre det slik, eller slik. Da har jeg alltid sagt ja, dersom det er innenfor det som er mulig eller risikomessig ikke problematisk så har jeg sagt okei da prøver vi, men dere får ikke lov til å prøve på hele anlegget. Dere kan prøve på én merd eller halve anlegget. Fordi at ellers så vet vi jo ikke hva som skjedde (I:1).

Flere slike eksempler trekkes frem av informanten (I:1) som har ansvar for bedriftens utvikling. Seks informanter (1,3,4,6,8,9) understreker at forholdene er lagt til rette for at ulike aktører tør å komme med sine ideer, og at disse blir hørt. «Vi som jobber på anlegget her er jo de som er de beste til å se hvor dette her trykker, og kan gjøre noe med det. Så det er klart, mye av tankene og ting som skjer, kommer jo fra oss» (I:3). Utsagn som dette illustrerer at ideer til utvikling også kommer innenfra. En annen, I:4, understreker også viktigheten av å ha en ledelse som er villige til å satse, og mener dette gjør det lettere for de videre nedover i organisasjonen og få gjennomslag for ønskede tiltak. Ifølge tre (6,7,9) informanter forenkles muligheten for slike gjennomslag gjennom en relativt nyetablert app der de ansatte kan rapportere sikkerhetsbrudd og foreslå forbedringsforslag.

5.2.2 Innovative bedrifter og næringer

Ifølge I:2 har mye arbeid og ressurser blitt lagt ned i forskning og utvikling, noe som har ført til at bedriften har blitt mer synlige. Nesten alle (2,3,4,6,8,7,9) trekker frem den etablerte merkevaren SALMA som viktig for at bedriften har nåværende markedsposisjon. Allikevel nevnes det av I:2 at dette ikke er noe bedriften kan hvile på. Samtlige informanter nevner at

næringen er i utvikling, og at man må hele tiden tenke nytt og være innovative for å henge med. Det nevnes av I:8 at bedriftens innovasjonshistorie har mye å si for deres plass i markedet. Informanten forteller videre at denne historien gjør at selv om Bremnes Seashore ikke er verdens største oppdrettsselskap, så har de en stemme som blir hørt.

5.2.3 Innovasjonskultur

Svar på hvorfor bedriften er innovative, hevder I:1 har med at innovasjon ligger som grunnmur i selskapets kultur. Tre (1,4,7) informanter mener konsernsjefen, Svendsen (tidligere administrerende direktør), har vært og fremdeles er en viktig pådriver for denne kulturen. I:1 nevner at Svendsen er en som holder fast ved kulturen. I spørsmål relatert til hvordan bedriften beholder sin identitet, samtidig som det er et tydelig fokus på nytenkning, svarer samtlige informanter at kulturen og identiteten hele tiden i stor grad har vært preget av nytenkning:

Jeg tror jeg kan si at egentlig kulturen og identiteten her hele tiden i stor grad har vært preget av nytenkning Det der med nytenkning og stadig utvikling har nok vært en del hele tiden sant, så det er kanskje litt mer hvordan en kan beholde den identiteten etterhvert som vi jobber og blir større og satt og profesjonalisert da (I:2).

5.2.4 Årsak til innovativt arbeid

I spørsmål knyttet til hvorvidt Bremnes Seashore hadde vært innovative dersom det ikke hadde eksistert ytre krav og reguleringer, er svaret noe delt. I:8 mener helt klart at bedriften hadde vært innovative uavhengig av reguleringer, ettersom innovasjonslysten og evnen har eksistert innad i organisasjonen i over ti år. Flertallet (1,2,3,4,6,8) er enige om at bedriften sannsynligvis hadde hatt fokus på nytenkning uavhengig av ytre krav. Derimot er I:7 noe usikker på om innovasjon i like stor grad hadde påvirket organisasjonen dersom de ikke var nødt til å få bukt med ulike utfordringer knyttet til næringen. I:9 støtter også dette, ved at informanten tror at hverken Bremnes Seashore eller andre selskaper hadde gjort det helt av seg selv, dersom ingenting krevdes av dem. En informant sier dette om årsaken til at bedriften driver med innovasjon:

Jeg tenker det har mye med at hvis du skal overleve i denne næringen, så må du være, ha en viss grad av innovasjon, sant, for å henge med. Og det med at vi har vært litt i forkant med å finne på de nye tingene som kan gjøre det bedre for oss. Jeg syns det er på en måte, gjerne ikke et krav, men at det er en, det er viktig å henge med, ja, vi er opptatte av å søke nye metoder å løse ting på (I:6).

Slik sett kan innovasjon anses som nødvendig for at bedriften skal kunne følge med i næringen. I:9 nevner at utfordringer og etterspørsel er årsak til at bedriften hele tiden arbeider med innovasjon. Med etterspørsel sikter informantene til både etterspørsel fra kunder og fra leverandører.

5.2.5 Innovasjon i næringen/næringsklynger

Seks (1,2,3,7,8,9) av informantene sier indirekte at de anser andre bedrifter i næringen mer som samarbeidspartnere enn som konkurrenter. Det nevnes av I:1 at Bremnes Seashore har et mer nasjonalt perspektiv, fremfor et bedriftsperspektiv. I:3 forteller at en av årsakene til dette er at det eksisterer et vakuum i markedet, og så lenge det er stor etterspørsel etter fisk, bør Norge fremstå som et land med en felles interesse for salg. Viktigheten av å få til samarbeid mellom ulike aktører innad i næringen uttrykkes spesielt av I:9 og I:3, og de understreker at dette er noe de har et positivt syn på og som de arbeider med å få til mer av. Eksempel på utsagn som bekrefter dette er:

Vi mener jo at det er veldig positivt hvis man kan ha et godt samarbeid i de regionene en er i, og jeg tror det er veldig viktig at en deler erfaring. Noen kan gjerne ha veldig gode løsninger på en ting, og dette vil tjene begge parter, eller alle, om det blir delt Lære av hverandre og jobbe sammen i samme retning (I:2).

Tre informanter (2,7,9) påpeker også viktigheten av samarbeid internt i næringen i henhold til å gjøre næringen mer rustet til å håndtere utfordringer og for å styrke næringens omdømme. At åpenhet er viktig, både innad i næringen, men også utad til omverdenen, fremheves av fire (1,5,6,7) informanter. I:9 viser til et ønske om at næringen generelt bør vise seg mer frem og bruke media på en bedre måte. I:5 mener det er veldig viktig å få media til og komme å se hva som virkelig skjer i næringen. En annen, I:1, snakker om klyngesamarbeid mellom oppdrettsselskapene og viser til hvordan tankegangen har forandret seg:

Når jeg begynte i Bremnes så tenkte jeg at, da fikk jeg jo ansvar for hele oppdrettsdelen ganske fort, så da tenkte jeg at jeg kom til å bruke 5 år på å få orden på dette slik at en bli en supergod bedrift. Men så i løpet av 2-3 år så fant jeg ut at det ikke er nok at vi får orden på oss selv. Vi måtte få orden på naboene også (I:1).

Også 1:7 påpeker viktigheten av å samarbeide med naboen, og trekker frem eksempel som:

Hvis naboen ikke har lus så vil heller ikke vi få så stort påslag av lus Så det er på en måte ikke om å gjøre å være best i klassen, men om å være først i klassen. Men ved å dele så får vi også Så det der med å dele med de andre, og gjøre næringen god, ikke bare oss selv god, det har jeg veldig tro på. Og det vet jeg at de oppover i systemet også har (I:7).

Videre sier denne informanten at de deler både tall og ideer, samt reiser rundt og besøker hverandre. På den måten lærer de av andre, og de vil at andre skal lære av dem ettersom bedriftene «skiter i samma reirå». En annen, I:2, utdyper viktigheten av samarbeid og sikter til trafikklyssystemet. Selv om en bedrift gjør alt bra og er grønne på alle områder, så hjelper ikke dette dersom man tilfeldigvis befinner seg på et område som av ulike grunner er i rød sone. Dersom noen i et område bryter grenser, mener I:2 at dette vil slå tilbake på alle i næringen.

5.2.6 Endringsprosesser

Blant alle informantene hersker det enighet om at det har vært store endringer siden oppstarten, både i næringen og i selve bedriften, og at endringer også vil skje i tiden fremover. Grunnleggeren av Bremnes Seashore fremholdes av to informanter som en gründer, og hans sønn som en drivkraft for videre innovasjon og utvikling.

Jeg tror at sånn som vi driver i dag vil det kanskje ikke være om en del år. Det har jo vært en veldig stor utvikling fra en begynte og på de årene en har vært. Ser man på selve anleggene, på båter og utstyr

rundt sant, ting har blitt veldig, veldig mye mer komplekst... Endringer finnes det over alt, og det er mye nå (I:2).

Det trekkes blant annet frem av tre informanter (2,5,9) at bedriften har endret seg ved at det har blitt mange flere ansatte, noe som i visse perioder har vært en voldsom forandring. Ifølge I:5 førte slike voldsomme endringer med mange nye ansatte samtidig til at alt plutselig ble snudd på hodet, men at de har kommet inn i det og at det går greit nå. I:1 forteller at fra starten og delvis inn på 90-tallet ble oppdrettsnæringen oppfattet som en cowboynæring. «Men på 2000- tallet så kom det masse nye regler og næringen ble veldig opptatt av og følge lover og regler» (I:1). Dette bekrefter også I:2. De store endringene illustreres ved utsagn fra I:3, som blant annet fremviser bilder av hvordan praksisen var i starten. Informanten understreker at alt en ser på bildene er feil og at ingenting av det ville vært lovlig i dag.

Samtlige informanter nevner endringer som har skjedd, noen nevner i forhold til fisken, andre til krav om kompetanse, størrelse på produksjonen og lignende. Et funn er at det er ulike holdninger blant informantene om hvorvidt reguleringer og statlig styring har hatt positive eller negative virkninger. I:3 nevner i denne sammenheng at de gjerne skulle ha brukt fornybar energi, slik som vindmøller, men at staten legger hindringer for dette. De hindrer også bruk av propan, og dermed blir hvilke energikilder de skal bruke et vanskelig dilemma. Informanten tydeliggjør at kritikken ikke er av staten som helhet, men tenkemåten når det gjelder bærekraft. Dermed understreker I:3, i likhet med I:1, at det er positivt å ha et nasjonalt perspektiv med reguleringer, istedenfor et fritt bedriftsperspektiv.

5.2.7 Ulike perspektiver på endring

Alle informantene kommer med eksempler på ulike måter endring oppstår på og hva som er de bakenforliggende årsakene til dette. «Nei veldig ofte så har de oppstått ut fra et internt problem som må løses. Og så har det jo vært slik at av og til så har de jo skapt nye problem som også må løses» (I:8). I:9 har en noe annerledes forklaring og sier at «Endring oppstår både på grunn av utfordringer, eller på grunn av etterspørsel i markedet. Sånn kommer nye ideer».

Et eksempel på en endring og bakgrunnen for det, forteller I:1 om. En ansatt hadde for i overkant av ti år siden en idé om å legge slanger for å effektivisere opptak av død fisk. Han fikk lov til å teste ideen, det fungerte, og nå er det på vei til å bli vanlig praksis i næringen. Andre igjen, I:2 og I:5, vektlegger hvordan endringer i praksis har skjedd etterhvert som arbeidet har blitt mer formalisert. Et eksempel som trekkes frem av I:5 er rutiner i forhold til føring av fisk. Fire (2,3,4,5) informanter forteller om hvordan man nå har mer kontroll ved at man styrer temperaturen på vannet, mens man før var avhengig av naturen sine temperaturer. Dette skyldes at Bremnes resirkulerer 98-99 prosent av vannet de bruker. I:2 og I:7 er opptatt av hvordan en bruker teknologi som også er rettet inn generelt mot havbruk, for å utvide kunnskapen i oppdrettssektoren. Ved spørsmål om hvor ideer til endring og utvikling kommer fra, svarer tre (2,4,7) informanter at det blant annet kommer fra forskning. «Et forsøk på et laboratorium da, det er ikke nødvendigvis det samme som skjer når du kommer ut i sjøen. Da kommer virkeligheten frem, og det viser om det virker eller ikke.» (I:9). Gjennom dette sitatet trekker I:9 sammen viktigheten av forskning med betydningen av praksis.

5.3 Avslutning

I dette kapitlet er studiens funn blitt presentert. Disse er blitt fremstilt gjennom en sammenstilling av lignende og motsigende funn. Både direkte sitater og omskrivninger av utsagn er blitt brukt for å belyse sentrale elementer i datamaterialet. Funnene vil videre bli diskutert og drøftet i lys av det teoretiske bakteppet for oppgaven.

6.0 Analyse

Dette kapitlet utgjør analysedelen av oppgaven. Det vil være delt inn i oppgavens to hovedtemaer; bedrifters samfunnsansvar og innovasjons- og endringsprosesser, for å belyse forskningsspørsmålene. Belysing av forskningsspørsmålene vil være på grunnlag av å besvare oppgavens problemstilling; *Påvirkes, og på hvilken måte påvirkes driften hos Bremnes Seashore av samfunnets økende forventninger til bærekraftig utvikling?* Måten dette vil gjøres på er gjennom diskusjon og drøfting av resultatene, som allerede er presentert i empirikapitlet. Resultatene vil knyttes opp mot teori og bakgrunnsinformasjon. Dette er presentert delvis i innledningen, næringsrettet teori og teorikapitlet.

6.1 Bedrifters samfunnsansvar

Dette delkapitlet vil bestå av belysing og drøfting av studiens første forskningsspørsmål; *Hvordan utøver og legitimerer Bremnes Seashore samfunnsansvar?* Til å begynne med vil informantenes, og dermed bedriftens forståelse av begrepet samfunnsansvar bli diskutert. Videre vil forskningstemaet vurderes ut fra hvorvidt Bremnes Seashore har en defensiv eller offensiv tilnærming til samfunnsansvar, samt i hvilken grad bedriften utøver sitt samfunnsansvar på bakgrunn av driftskonsekvenser. Neste del av delkapitlet vil bidra til å belyse forskningsspørsmålet gjennom temaet legitimering av samfunnsansvar. Empiriske funn og teori knyttet til Boltanski og Thévenots (1999) verdener vil knyttes sammen og drøftes for å forsøke å besvare nevnte forskningsspørsmål. Videre i kapitlet vil empiri omkring bærekraftig utvikling knyttes til tilgjengelig teori for videre diskusjon. Mot slutten av kapitlet vil hvorvidt Bremnes Seashore evner å inkludere bærekraft som en del av sin forretningsstrategi bli diskutert. Avslutningsvis vil det følge en oppsummering av de viktigste funnene knyttet til dette forskningsspørsmålet.

6.1.2 Bremnes Seashores forståelse av samfunnsansvar

For å besvare forskningsspørsmålet vil det være relevant med en oppklaring av hva Bremnes Seashore forstår med samfunnsansvar. Gjennom empirien kommer det frem at samtlige informanter anser det som selvfølgelig at bedriften har et samfunnsansvar som ivaretas. At det eksisterer en slik overordnet forståelse i bedriften samsvarer med Werther og Chandler (2011) og Beal (2014), som mener at det i dag fremstår selvfølgelig og naturlig i samfunnet, at bedrifter tar ansvar utover egen drift. Viktigheten av samfunnsansvar ligger ikke kun som innebygde selvfølgeligheter i samfunnet. Samfunnsansvaret til oppdrettsnæringen innebærer også å ta hensyn til områdets bæreevne, noe som blir diskutert senere i kapittelet. Regjeringen stiller også forventninger til bedrifter i næringslivet (St.meld.nr 10, 2008-09), slik som å ivareta miljøhensyn og bruke miljøvennlig teknologi. ISO 26000 (2010) fremhever viktigheten av å maksimere bidrag til bærekraftig utvikling. Bremnes Seashore ser ut til å ha en forståelse av disse forventningene. Det nevnes av informantene at driften må være på et akseptabelt nivå dersom de skal få beholde samfunnskontrakten. Noen informanter hevder at de ikke nøyer seg med å drive på et akseptabelt nivå, de ønsker å være på et nivå som er bedre enn det som forventes av dem. Dette ønsket kan vitne om at Bremnes Seashore har et fokus som stemmer overens med samfunnets forventninger.

Funn i datamaterialet peker mot at det er miljømessige sider og grønne aktiviteter som er hovedtemaet når det gjelder Bremnes Seashore sin tilnærming til samfunnsansvar. Det er derimot ikke kun miljø informantene er opptatt av når det gjelder å ta ansvar. Et flertall av informanter trekker også frem det å skape arbeidsplasser og være en del av samfunnet rundt, noe som kan tyde på at Bremnes Seashore også har en bredere tilnærming til samfunnsansvar, enn det som i første omgang anses som det mest sentrale. Dette passer godt med faktumet at ISO 26000 deler samfunnsansvar opp i syv kjerneområder, som både inkluderer sosiale aspekter, i tillegg til de miljømessige. Likevel er det interessant at det første to av ni informanter nevner når begrepet samfunnsansvar blir introdusert, omhandler temaer uten tilknytning til miljøet. Det kan være flere mulige årsaker til nettopp dette. En årsak kan være at fokuset på miljøet ikke gjennomsyrrer arbeidet med samfunnsansvar fullstendig. Ifølge Werther og Chandler (2011) bør samfunnsansvar være integrert i bedriftens strategi, og observasjoner som dette kan føre til spørsmål om hvorvidt de miljømessige sidene ved samfunnsansvar er totalt integrert hos Bremnes Seashore. Allikevel virker det generelt som at

bedriften har en god forståelse av hvilket samfunnsansvar som er tillagt dem, noe som også kan påvirke deres tilnærming.

6.1.3 Defensiv og offensiv tilnærming

Hvorvidt Bremnes Seashore har en defensiv eller offensiv tilnærming til samfunnsansvar, eller en kombinasjon av disse to, er noe som kan diskuteres på ulike måter. Ifølge Kramer og Kania (2006) er det nødvendig med en viss grad av defensivt samfunnsansvar, men dersom en skal skape suksess, men en må også inkludere offensivt samfunnsansvar i sine strategier.

Nesten alle informantene i utvalget uttrykker en oppfatning av at bedriften gjør mer enn det som vises til omverdenen, og at de bør være flinkere til å fremvise dette. Denne holdningen kan vitne om at det hersker enighet blant de fleste informantene om at de bør forbedre bedriftens defensive tilnærming til å ta samfunnsansvar. Gjennom bedriftens eksistens har det ifølge informantene blitt brukt lite tid og økonomiske ressurser på å beskytte ryktet. Næringen har fått mye negativ omtale i media, og flere informanter mener at det har vært for lite innsats rettet mot å forsvare seg, noe som har påført næringen skader. Ifølge Kramer og Kania (2006) benyttes svært store økonomiske ressurser i verdenssammenheng på defensivt arbeid knyttet til samfunnsansvar, noe det i tråd med empirien kan virke som om at Bremnes Seashore ikke har gjort. Et hovedpoeng ser ut til å være at fokuset generelt bør rettes mer mot en offensiv tilnærming, grunnet at de fleste bedrifter benytter seg mye av en defensiv tilnærming (ibid).

Det at flertallet av informantene er klar over hva som kan være organisasjonens tidligere feiltak, er noe som tyder på at det kan bli forandring fremover. Spesielt en informant forteller om sitt engasjement og pådrivning for å bruke økonomiske midler på nettopp dette. Kan det tenkes at Bremnes Seashore er på vei i en motsatt retning av hva bedrifter generelt i samfunnet er? Svaret på dette kan ligge i at oppdrettsnæringen ennå er en relativt ung næring, som fortsatt er i stor vekst (OECD, 2016). En annen forklaring kan være mangel på fokus rettet mot omdømmehåndtering i bedriften. Det fremkommer i empirien at bedriften bevisst har satset på kvalitet og på å vise hvem de er for å skape troverdighet. Mangel på omdømmehåndtering gjennom bedriftens historie kan dermed bidra til å forklare mangelen på defensivt samfunnsansvar.

Et funn er at Bremnes Seashore bidrar til å løse problemer tilknyttet næringen, selv om bedriften ikke alene er ansvarlig for at de har oppstått. De kan være en del av årsaken til problemet, men ikke den eneste. Eksempel nevnt i empirien er bruk og utvikling av thermolicer¹ for bekjempelse av lakselus. Lakselus er en utfordring som har eksistert i oppdrettsnæringen i lang tid, og Bremnes Seashore arbeider ifølge informantene kontinuerlig med å finne nye løsninger på problemet. Ifølge Kramer og Kania (2006) må offensivt samfunnsansvar være knyttet til bedriftens praksis, dersom det skal fungere omdømmebyggende. Å løse problematikken med lakselus er uenkelig knyttet til kjernepraksisen hos Bremnes Seashore, nemlig oppdrett av laks. Denne faktoren vil være knyttet til organisasjonsnivået, bestående av strukturer og prosesser, og er en faktor som bidrar til å avgjøre om samfunnsansvaret blir vellykket utøvd eller ikke (Maon et al., 2008). Gjennom bidrag til å løse problematikken med lakselus, får bedriften vist frem sin kompetanse, og det ser ut til at bruken av faktoren på organisasjonsnivå i denne sammenheng, bidrar til at det blir vellykket. De får ikke kun vist frem kompetanse, men ønsker også å bidra til å skape positive virkninger, både for dem selv og resten av samfunnet. Virkningene for dem og virkningene for samfunnet generelt henger sammen, noe som fremkommer i forståelsene til informantene. I tillegg vektlegges sammenhengen mellom bedrifter og samfunnet i ISO 26000 (2010). Å få bukt med lakselus fører både til bedre fiskehelse og bedre kvalitet på ferdig produkt. Informantene uttrykker tydelig at samarbeid i næringen er viktig på dette området, ettersom lusene ikke holder seg innen området til ett oppdrettsanlegg. Dermed kan bidrag til utvikling av thermoliceren hos Bremnes Seashore, også kunne føre til at problematikken forminskes hos andre oppdrettsbedrifter. Hvorvidt dette er Bremnes Seashore sin egentlige hensikt, vil gjennom denne studien være vanskelig å besvare. Empirien tyder på at deres fokus inkluderer at de ønsker andre bedrifters suksess, men det er også viktig å være kritisk til slike antakelser. Videre antas det at innsatsen med arbeidet knyttet til thermoliceren, kan bidra til å styrke Bremnes Seashore sitt omdømme.

At en informant uttrykker ønske om at Bremnes Seashore kan være en lysende stjerne i en mørk hverdag, kan vitne om et ønske om å bidra til å løse problemer. Uttalelsen var i sammenheng med at bedriften var først ute med bruk av thermolicer. Under intervjuet fremstod det som at informanten mente at å være en foregangsbedrift, vil kunne fungere som

¹ Thermolicer er en ny teknologi som brukes for å bekjempe lakselus ved benyttelse av lunkent vann.

lyspunkt og være retningsgivende for andre bedrifter, både når det gjelder samfunnsansvar og fremtreden i media. Bruken av metaforen en mørk hverdag kan derfor sikte til den gjeldende forståelsen om at oppdrettsnæringen generelt blir fremstilt i et negativt lys, spesielt i sammenheng med media. Gjentatte ganger gjennom intervjuer med de ulike informantene blir det utstrålt en stolthet over det faktum at bekjempelsen av lakselus foregår uten bruk av kjemikalier. Samtidig fremkommer det en like utbredt frustrasjon over hvordan næringen fremstilles i media, noe som kan vitne om en følelse hos informantene om at den mørke hverdagen kan sies å omkranse bedriften. Bremnes Seashore har tatt offensivt samfunnsansvar til en viss grad, ved å bidra til å løse nevnte problem (Kramer & Kania, 2006). Problemet er sterkt knyttet til bedriftens kjerneområder og har dermed alle forutsetninger for å fungere omdømmebyggende. Dette samsvarer med Maon et al. (2008) sine faktorer for vellykket samfunnsansvar. På bedriftsnivå mener de at en forutsetning for å lykkes er å knytte sammen samfunnsansvaret med bedriftens kjernekompetanse (ibid). Likevel hentyder datamaterialet mot at informantene opplever medias negative søkelys, noe som kunne ha vært snudd til et positivt lys dersom bidrag til å løse problemet med lakselus hadde fungert på ønsket måte. Dette kan knyttes til den tidligere diskuterte mangelen på en defensiv tilnærming til samfunnsansvar. Det vil være utfordrende å bygge omdømme og rykte, dersom det ikke også aktivt blir forsvart. Kramer og Kania (2006) påstår at begge tilnærmingene er nødvendige, mens empirien viser at Bremnes Seashore har en noe manglende defensiv tilnærming. Funn fra empirien og tilgjengelig teori hentyder dermed at det er viktig at bedriften i fremtiden også har en mer defensiv tilnærming for å styrke både bedriftens tillit og omdømme.

Det fremstår noe utydelig hvorvidt Bremnes Seashore er bevisst sin tilnærming til samfunnsansvar, i forhold til termene offensiv og defensiv tilnærming. Waddock (2007) hevder at når en bedrifts samfunnsansvar skal defineres, må det bestemmes ut fra virkningene den medfører samfunnet. Samtlige av de intervjuede viser at de er klar over bedriftens påvirkning på omgivelsene. Det kommer frem i intervjuene at oppdrettsnæringen har både pluser og minuser. At organisasjonsmedlemmene er klar over dette, hentyder at bedriften er bevisst den ifølge Waddocks (2007) begrep, mørke siden av sin suksess. Dette fremkommer gjennom utsagn fra flere informanter. Eksempelvis forteller en informant om hvordan brakklegging påvirker bunnen under anlegget, og fastslår at de må ta ansvar for slike påvirkninger. Ansvar har de tatt gjennom å utvikle Bremnes-modellen, en modell for å regulere produksjonen og skape miljømessig gunstige effekter. Ansvarsforsøket har ikke fått

gjennomslag ennå, men det viser et eksempel på at de forsøker å endre regelverket til det bedre for alle aktørene. At regelverket har positive virkninger for flere, impliserer at det også blir bedre for Bremnes Seashore. Informantene forteller om positive sider for alle aktører, men det kan tenkes at den egentlige motivasjon kun er at det bidrar positivt for Bremnes Seashore. Det handler også om at de forsøker å regulere eller tilpasse driften etter områdets bæreevne i forhold til produksjon (Gibbs, 2008). Resultatene hentyder dermed at Bremnes Seashore er klar over negative virkninger, noe som legger føringer for både hvilket og hvordan de velger å ta samfunnsansvar. At bedriften kartlegger sine virkninger, støtter dermed antakelsen om at begrensning til defensive og offensive tilnærminger til samfunnsansvar ikke er tilstrekkelig. Waddocks (2007) påstander om at et dypere fokus på virkelige effekter av driften er nødvendig, blir dermed støttet opp gjennom Bremnes Seashores handlinger og strategier. Føringer for samfunnsansvar påvirker også legitimeringsprosesser innad i bedriften, som videre har betydning for omdømmet deres.

6.1.4 Legitimering av samfunnsansvar

De fleste av informantene utviser en holdning som tilsier at de forstår betydningen av både næringens og selve bedriftens omdømme. At en slik holdning ikke fremholdes av de resterende informantene, kan skyldes misforståelser, at temaet ikke har blitt tatt opp i intervjuene eller mangel på slike holdninger generelt. På grunn av at et såpass stort overtall av informantene vektlegger betydningen av omdømmet, blir det i denne sammenheng tolket som at Bremnes Seashore generelt vektlegger dette. Flere informanter mener at det å skape verdi for samfunnet og vise at deres bedrift fortjener å operere i næringen, blir mer viktig etterhvert som tiden går. At legitimitet er essensielt, støttes opp under av både Parsons (1956) og Røvik (2007). Informantenes uttalelser i denne sammenheng viser at de har forstått at effektivitetsorientering ikke er tilstrekkelig, noe Røvik (2007) mener er en forståelse som er essensiell for å bli ansett som legitim fra omgivelsene. Informanters uttalelser om Bremnes Seashore sin plass i næringen, vitner om at betydningen av at de dermed også behøver tillatelse er forstått. Både empirien og tilgjengelig teori antyder dermed at bedrifter ikke kan overleve i en slik næring kun ved effektiv produksjon, en må også få tillatelse fra omgivelsene og dermed en medfølgende legitim fremtreden. Ifølge St.meld.nr. 22 (2016) stiller både forbrukere og investorer krav til bærekraftig produksjon, noe som understreker at bedriften har et samfunnsansvar de må ta på alvor. Legitimering vil også være nødvendig dersom

bedriften skal klare å nå sine mål (Beetham, 1993). At forståelsen av viktigheten tilsynelatende ligger til grunn i Bremnes Seashore, kan dermed være et resultat både av ytre påvirkninger og indre prosesser som har bygget seg opp gjennom tidene.

Gjennom historien og produksjonen til Bremnes Seashore har det oppstått små og store kriser. Boltansky og Thévenot (1999) fremholder kriser, såkalte kritiske øyeblikk, som situasjoner der det er særlig behov for legitimering. Et eksempel på en krise håndtert av Bremnes Seashore er forklart i empirien og omhandler bedriftens 80-årsjubileum. Med bakgrunn i denne fortellingen kan det tolkes til at Bremnes Seashore tok en rekke gjennomtenkte valg for å komme seg gjennom krisen. Hvordan håndteringen ble gjort kan antas å være avhengig av faktorer på ledelsesnivå (Maon et al., 2008), som handler om å lære av feil og sørge for å ha de rette ferdighetene. Historien endte med at bedriften fremstod om mulig mer legitime for omgivelsene etter at krisen var over, noe som kan være grunnet hvordan de presenterte seg selv for omgivelsene. Bedriften fremstod sammensveiset og en fikk et inntrykk av at alle organisasjonsmedlemmene følte seg verdsatt. Tydeligheten av dette kommer frem gjennom hvor mye ressurser, både tid, sosiale og økonomiske som ble benyttet i leteaksjonen. Ressursbruken endte i positive resultater. Med bakgrunn i tilgjengelig teori fra Boltanski og Thévenot (1999) hentydes det at krisen i forbindelse med 80-årsjubileumet var et kritisk øyeblikk for Bremnes Seashore. Empirien antyder at krisen ble håndtert på en måte der bedriften evnet å utnytte muligheten til legitimering. Dermed kan en anta at det kritiske øyeblikket endte med et positivt utfall for bedriften. Krisen kunne enkelt ha medført negative virkninger, og en kan stille spørsmål ved om hvorvidt de positive virkningene egentlig skyldtes tilfeldigheter istedenfor gjennomtenkt krisehåndtering.

Kunnskap, utvikling, troverdighet og trivsel er verdiene til Bremnes Seashore, noe som blir tillagt stor betydning av flere informanter. En informant forteller i intervjuet om utarbeidelsen av verdiene, og betydningen av disse kommer også frem gjennom beskrivelser og fortellinger hos andre informanter. I det følgende vil de fire verdiene være en del av analysen knyttet til Boltanski og Thévenot (1999) sitt rammeverk om de ulike verdenene. At Bremnes Seashore har fire kjerneverdier, samsvarer med Boltanski og Thévenot (1999) sitt grunnlag for det pragmatisk organisasjonssosiologiske perspektivet. De ulike verdiene understreker at gjeldende organisasjon er en sammensatt orden, med elementer fra hver av de identifiserte

verdenene. Hver av de ulike verdiene kan representere én eller flere av verdenene, noe som vil være et sentralt element i bedriftens legitimeringsprosess. Likevel spenner verdiene over et nokså bredt område og omfatter mye.

De fire verdiene støtter også et av det pragmatisk organisasjonssosiologiske perspektivet sine forutsetninger - pluralisme. En måte det støtter denne forutsetningen på er at bedriften har et bredt utvalg av måter de kan legitimere seg på. At den administrerende direktøren benytter seg av verdiene for å ta beslutninger, kan antyde at verdiene også er inkorporert i drift og strategi. Informantene hevder at det ikke benyttes kun én verdi og dersom dette er tilfellet, understreker det Boltanski og Thévenot (1999) sitt poeng med denne forutsetningen, nemlig at flere enn én verden er nødvendig for å rettferdiggjøre handlinger. En informant mener at en forutsetning for å jobbe i en bedrift bør være å vektlegge dens verdier. Utsagn som dette antyder videre at Bremnes Seashore har verdibasert arbeid integrert i driften. Slikt arbeid fører ofte til gjennomtenkte handlinger, noe som etter Boltanski og Thévenots (1999) teoretiske rammeverk tilsier at kan bidra til at bedrifter fremstår legitime overfor samfunnet. Allmenne definisjoner av ordet verden vil i det følgende måtte undergraves. Hittil har Boltanski og Thévenots (1999) verdener blitt nevnt sporadisk, men i det videre vil analysen gå dypere inn i hver av de verdenene som er relevante for å belyse forskningsspørsmålet.

6.1.4.1 Verdenene

At Bremnes Seashore har et vidt spekter av perspektiver de benytter seg av, som fører til legitimering av samfunnsansvar, kommer tydelig frem gjennom datamaterialet. I det følgende vil noen av de ulike verdenene til Boltanski og Thévenot (1999) benyttes for videre å belyse forskningsspørsmålet. Verdenene som vil bli benyttet her er domestic, civic, market, industrial og fame (ibid), og green (Lamont & Thévenot, 2000) vil også inkluderes.

6.1.4.1.1 Domestic

To tredjedeler av informantene vektlegger hvor viktig det er at bedriften deres er lokalt forankret og tett knyttet til lokalsamfunnet. En underliggende stolthet hos de ansatte i Bremnes Seashore er at få utenforstående har hørt om Bømlo (bedriftens lokalisasjon), men de fleste har hørt om SALMA. Ifølge informantene har SALMA satt Bømlo på kartet, noe som har hatt stor betydning for lokalsamfunnet. Tradisjoner og historie er sentralt i verdenen domestic (Boltanski & Thévenot, 1999) og er det som utstråler betydning. At Bremnes Seashore legitimerer seg ved bruk av verdier fra domestic tydeliggjøres ved at flesteparten av informantene forteller at de er stolte av historien, og at de ønsker å formidle denne til omverdenen. Tradisjoner for blant annet innovasjon og nyskapning blir også trukket frem som viktig for bedriftens historie. Under et av intervjuene holdt informanten en historisk presentasjon om Bremnes Seashore. Informanten mente at bedriftens historie ville skape en forståelse av bedriften posisjon og handlingsmønstre. Denne innsatsen for å formidle historien til intervjuerne, en historie som ofte formidles til besøkende, vitner om en bedriftslojalitet, og at domestic benyttes for begrunnelse for driftsutvikling. Videre kommer det frem gjennom intervjuer at lojaliteten til stedet er stor. Flertallet av de ansatte bor i lokalsamfunnet, noe de fremhever som en viktig grunn til at de ikke ønsker å påvirke miljøet og samfunnet rundt dem på negative måter. I forhold til legitimering av samfunnsansvar, understreker denne holdningen betydningen av verdenen domestic.

På en annen side kan det stolte og til tider ensidige fokuset på å formidle historien og identiteten ha ført til utfordringer for legitimeringsprosesser. Oppdrettsnæringen er en milliardindustri i Norge og forvaltning av havrommet på en bærekraftig måte er viktig (St. meld 22, 2016). Det er ikke sikkert det er tilstrekkelig å legitimere seg kun gjennom fortidens oppnåelser, det vil også være nødvendig med et kontinuerlig og fremtidsrettet arbeid for å opprettholde legitimiteten. Dette eksemplifiseres gjennom enkelte informanters påstander om at de ikke kan hvile på tidligere suksesser, de må hele tiden arbeide for å forbedre seg. Likevel fremstår det som at Bremnes Seashore har fått mye legitimitet gjennom å vise til sin suksessfulle historie. Empirien antyder dermed at det for dem fungerer å benytte seg av et fortidsperspektiv for å legitimere et fremtidsperspektiv.

6.1.4.1.2 Civic

Utvikling er en av kjerneverdiene til Bremnes Seashore og er basert på kunnskap og kvalitet. Informanter understreker i denne sammenhengen betydningen av kunnskapsdeling mellom ansatte. Dette samsvarer med verdenen civic (Boltanski & Thévenot, 1999). Individuer blir i denne verdenen tillagt verdi på grunnlag av at de er medlemmer av et større kollektiv og fellesskap (ibid). Kunnskapsdelingen kan dermed tenkes å minske forskjellene mellom ansatte og skape tilhørighet. Videre korrelerer funnene med denne teorien ved at i datamaterialet tydeliggjøres betydningen av stolthet og viktigheten av at ansatte skal oppleve det å jobbe i Bremnes Seashore som meningsfullt. En informant beskriver dette som den beste reklamen de har. Kjerneverdien trivsel samsvarer godt med civic, i forhold til at det fremheves at trivsel blant ansatte i Bremnes Seashore er viktig, slik at de føler tilhørighet til fellesskapet, og har et ønske om å gjøre en god jobb. På en annen side samsvarer denne verdien kun til en viss grad med verdenen civic, grunnet at det omkranser individene. Likevel presenterer informantene verdien på en slik måte, at hver enkeltes trivsel knytter den ansatte til fellesskapet, noe som videre understreker at civic og helhetstenkning er sentralt.

At det i ISO 26000 (2010) tydelig blir presentert en helhetstenking som går på det å skape bærekraft for kloden som helhet, ikke for den enkelte organisasjon, styrker viktigheten av å benytte seg av civic for legitimering av samfunnsansvar på dette området. Samfunnets fellesskap blir i denne sammenheng viktigere enn kun én bedrifts overlevelse (Boltanski & Thévenot, 1999). Gjennom datamaterialet fremkommer det ikke et perspektiv som omkranser hele kloden, men betydningen av hele oppdrettsnæringen trekkes frem. Det fremstår som at Bremnes Seashore som organisasjon vektlegger sin tilhørighet til næringen og betydningen av at næringen og dens virkninger er tett sammenknyttet, noe som samsvarer med legitimering innenfor civic.

6.1.4.1.3 Market

Hvorvidt Bremnes Seashore har et økonomisk fokus når det gjelder legitimering av samfunnsansvar er et tema som i mindre grad er blitt belyst av de ulike intervjuobjektene. Alle bedrifter må ha et fokus på økonomi for å overleve og utvikles, men interessant nok er ikke dette noe som fremheves særlig gjennom datamaterialet. Det økonomiske aspektet blir likevel ofte indirekte trukket frem gjennom ulike eksempler, slik som i forhold til utvikling og kvalitet. I tillegg nevnes et eksempel med effektiv utnyttelse av fôrressurser som viktig for Bremnes Seashore økonomisk. Verdenen market dreier seg om økonomiske aspekter, som å realisere gevinst og skaffe kapital (Boltanski & Thévenot, 1999). Benytter ikke Bremnes Seashore seg av verdenen market for å legitimere samfunnsansvar? Svaret på dette er komplekst. De fleste av informantenes utsagn vitner om at bedriften har et mer langsiktig perspektiv, istedenfor det som er typisk i market; et kortsiktig perspektiv (ibid). Her nevner en informant viktigheten av lokal produksjon, selv om produksjon andre steder kunne ha ført til høyere økonomisk profitt. Sitater som dette strider mot verdiene innen market, og det kan tenkes at legitimeringen ikke fokuserer på dette aspektet. Et annet perspektiv ved det ovennevnte spørsmålet er det økonomiske fokuset som unektelig ligger til grunn i bedriften. Gjennom et annet eksempel i empirien trekkes det økonomiske aspektet ved produktforbedring frem, og beskriver en del av grunnlaget for en av kjerneverdiene til Bremnes Seashore - utvikling. Ettersom kjerneverdiene er såpass sentrale i Bremnes Seashore, og økonomiske aspekter ligger til grunn for minst én av dem, kan det tyde på at verdier fra market likevel er i bruk.

En årsak til at Bremnes Seashore, gjennom informantene, ser ut til å ikke benytte seg så mye av market i legitimeringen, kan skyldes at de allerede har etablert en økonomisk bæreevne, i henhold til Gibbs (2008) sin forståelse av begrepet. Det handler om mengden biomasse som de ansvarlige er villige til å etablere og opprettholde (Gibbs, 2008). En mulig forklaring kan derfor være at de har funnet ut hva som fungerer, og dermed ikke ser behovet for legitimering gjennom å vise dette. På en annen side kan det tenkes at de ikke har etablert en økonomisk bæreevne ennå, og dermed velger å ikke fokusere på dette i legitimeringen, for eksempel for å skjule det. Empirien viser usikkerhet om hvorvidt laksen skal produseres på land eller i sjø, noe som tydelig vil være knyttet til den økonomiske bæreevnen til området/bedriften. Dette eksempelet vil diskuteres senere i oppgaven. Med bakgrunn i funn, tilgjengelig teori og

generelle betingelser i enhver næring kan det derfor konkluderes med at marked unektelig vil ligge til grunn for Bremnes Seashore sin legitimering. At det ligger til grunn understrekes, og det vil være nødvendig å poengtere at det ikke er denne verdenen som er den mest sentrale.

6.1.4.1.4 Industrial

Bremnes Seashore har ulike sertifiseringer, slik som Global Gas og ASC². De er ikke forpliktet til hverken å følge eller betale for disse (Standard Norge, 2010). Bremnes Seashore velger frivillig å sertifisere seg og det hevdes av informanter at man på denne måten blir en foretrukket leverandør for kunder, og at det er viktig for business til business-omdømmet. Slike utsagn vitner om at det tenderer mot at Bremnes Seashore forsøker å gjøre seg attraktive for kunder gjennom sin ekspertkunnskap, noe de validerer gjennom sertifiseringene. Bruk av sertifiseringer og ekspertkunnskap viser at Bremnes Seashore benytter seg av verdier fra verdenen industrial for å legitimere samfunnsansvar. Innen industrial vektlegges effektivitet, ekspertkunnskap, teknologi og produktivitet (Boltanski & Thévenot, 1999). Sertifiseringer kan fungere som konkrete, materielle symbol som legitimerer bedriften innen denne verdenen (ibid). I sammenheng med sertifiseringer trekker noen informanter frem business til business-omdømmet. Dermed kan det tenkes at noe av virkningene av sertifiseringene er økt legitimitet innen selve oppdrettsnæringen og på det internasjonale markedet.

Som nevnt vil hvordan en bedrift legitimerer seg i små eller store kriser være viktig (Boltanski & Thévenot, 1999). En krise i oppdrettsnæringen er sykdommer knyttet til fiskehelse. Tidligere dreide denne krisen seg særlig om hvordan bekjempe sykdommene uten bruk av medikamentelle stoffer. Slike utfordringer er knyttet til næringens bæreevne i forhold til produksjon, som vil si hvor mye som er mulig å produsere i et langsiktig perspektiv (Gibbs, 2008). Når temaet knyttet til medisiner var aktuelt i krisen måtte næringen forsøke å forutse langsiktige virkninger på miljøet. Det kan se ut til at Bremnes Seashore og store deler av resten av næringen evnet å ta hensyn til bæreevnen på dette tidspunktet, ettersom det siden tidlig 1990-tallet ikke har blitt brukt medikamenter i bekjempelsen av lakselus og dermed ble

² ASC er en standard for ansvarlig havbruk. Bedrifter kan bli sertifisert, noe som krever at de gjør ulike tiltak for å sikre bærekraft. Slik sertifisering er avhengig av at bedriften oppfyller mange ulike krav (ASC s.a.).

dette aspektet ved krisen løst. Virkninger på miljøet kan ifølge Gibbs (2008) oppstå over lang tid og være vanskelige å forutse. Dette innebærer at bedriften eller næringen generelt ikke med sikkerhet kan forutse fremtidige virkninger. Likevel bør avgjørelser tas på grunnlag av å forsøke å bevare samfunnsansvaret til bedriften. Det kan antas at Bremnes Seashore brukte ekspertkunnskap og logiske vurderinger til å treffe beslutningen om ikke å bruke medikamenter, noe som kan ha vært blant annet i forbindelse med å bevare samfunnsansvaret.

Informanter er bekymret for at en oppfatning i samfunnet generelt er at det fortsatt benyttes medikamenter. Bremnes Seashore har legitimert seg innen næringen ved at de ikke bruker dette. Det kan likevel tendere mot at dette ikke har fungert generelt som en legitimering av deres samfunnsansvar, i den betydning slik det blir oppfattet av omgivelsene. Her fremkommer det tydelig at det ikke er tilstrekkelig med legitimering ved bruk av kun én verden, man trenger flere. Dette samsvarer med pluralisme, den ene forutsetningen for det pragmatisk organisasjonssosiologiske perspektivet (Boltanski & Thévenot, 1999). For å vise omverdenen at de legitimerer seg gjennom industrial vil det kunne være nødvendig med for eksempel verdier fra verdenen fame.

6.1.4.1.5 Fame

Betydningen av media og anerkjennelse fra omverdenen kommer frem gjennom informantenes utsagn. Dette korrelerer med Boltanski og Thévenot (1999) sin verden fame. Den siste forutsetningen som legges til grunn for det pragmatisk organisasjonssosiologiske perspektivet er ifølge Cloutier et al. (2017) materialitet (i Blindheim, 2018), som betyr at verdi også skapes gjennom fysiske objekter. Pakkenummeret H82³ er et eksempel på dette. Det er ikke et direkte fysisk objekt, men det er et fysisk symbol som sterkt er knyttet til Bremnes Seashore sin identitet. Et slikt symbol fører til at bedriften gjenkjennes og tilegner seg verdi (Boltanski & Thévenot, 1999), noe som viser at Bremnes Seashore benytter verdenen fame for legitimering av samfunnsansvar. I empirien kommer det frem at i over 80 år har pakkenummeret fulgt bedriften og symbolisert en legitimitet i samfunnet. H82 er ifølge informantene betegnet med klasse og ble derfor lett etter på fiskemarkedene i Europa. Det er

³ Fisken fra Bremnes fryseri blir pakket og levert under pakkemerket H82. Merket har fulgt bedriften, og blitt benyttet siden 1937.

interessant at bedriften har vært knyttet til et fysisk symbol i såpass lang tid, og det er tydelig hvordan symbolet kan knyttes sammen med opplevelsen av en legitim bedrift. Gjennom å legitimere bedriften vil samfunnsansvaret også bli legitimert. Merkingen har tilsynelatende gjort produktet ettertraktet, og kan dermed bidra til å legitimere bedriftens plass i samfunnet. Dersom symbolet hadde vært forbundet med dårlig kvalitet kunne bedriften ha fremstått som mindre legitim, og på dette grunnlag ha mistet noe av tilliten til å produsere og eksistere. Gjennom Boltanski og Thévenot (1999) kommer det frem at andres anerkjennelse vil være virkeligheten innen verdenen fame. H82 har fra tidlig start for Bremnes Seashore vært en måte å skape og opprettholde denne anerkjennelsen.

På grunn av at over halvparten av informantene uttrykker frustrasjon over det negative mediebildet av dem, er det videre enkelt å trekke linjer mellom dette og verdenen fame. Et funn er at mange informanter utviser en holdning som går på at de tror at mange kan generelt lite om næringen, og at det lille de vet stammer fra snevre og negative mediebilder. Dette mener informantene er bekymringsfullt. Ifølge Boltanski og Thévenot (1999) vil media ha stor betydning for hvilken verdi bedriften tillegges. Dette støttes opp under av Mazur og Curtis (2008), som mener at folks kunnskaper om næringen, påvirker deres oppfatninger i stor grad. Informantene har en holdning som tyder på at de vil at samfunnsborgerne skal få mer kunnskap om næringen, noe som samsvarer med tilgjengelig teori av både Mazur og Curtis (2008) og Boltanski og Thévenot (1999). En opplyst befolkning kan i større grad være tilbøyelige til å akseptere oppdrettsnæringen og deres eventuelle påvirkning på samfunnet. At informasjonsdeling vil kunne føre til utvidelse av den sosiale bæreevnen for næringen (Gibbs, 2008), ser dermed ut til å være noe informantene er klar over. Et samfunn som er mer informert om oppdrettsnæringen vil kunne føre til at større mengder av havområdene og biomassen vil bli tilgjengeliggjort for dem, og dermed vil den sosiale bæreevnen kunne bli utvidet.

At informantene har en bevisst bekymring omkring bedriftens fremtreden i media viser hvordan verdier fra fame blir tillagt meningsinnhold og verdi innen bedriften. En informant mener at et problem for organisasjonen er at ingen har forsvart dem overfor media. Videre sier en annen informant at de ikke har gått aktivt ut med PR-kampanjer. En PR-kampanje er et viktig symbol som bidrar til å legitimere en bedrift innen fame (Boltanski & Thévenot, 1999). At det nevnes at Bremnes Seashore ikke har gjennomført slike, kan antyde at de muligens

ikke tidligere har ansett slik legitimering som like viktig. På en annen side trekker informantene frem det økende fokuset som har oppstått på å legitimere bedriften og næringen generelt. I et forsøk på dette har bedriften blant annet deltatt i matprogrammer og det understrekes at dette er en metode som har blitt brukt for å vise frem bedriften. Dette er det Schumpeter (1934) kaller markedsinnovasjon, som vil si implementering av nye markedsføringsmetoder. Vurderinger av datamaterialet tyder på at Bremnes Seashore benytter seg av elementer fra verdenen fame gjennom flere ulike aspekter, men de gjør det ikke fullt ut.

6.1.4.1.6 Green

Det fremkommer gjennom empirien at informantene er klar over miljøpåvirkningen Bremnes Seashore er skyldig i. Dette kan blant annet knyttes til den økologiske bæreevnen for området, noe som omhandler mengden det er mulig å produsere uten å skape varige endringer på miljøet (Gibbs, 2008). Empirien viser ulike miljøtiltak bedriften står bak, samtidig som informanter forteller at miljøsidene ikke er brukt så mye i markedsføringen ennå. En grunn til dette kan være at som Gibbs (2008) hevder, finnes det ikke nok kunnskap om hvordan oppdrettsnæringen påvirker eksakte økologiske prosesser i økosystemene. Om dette er grunnen er vanskelig å si, men generelt tyder funnene likevel på at verdenen green er brukt av Bremnes Seashore for å legitimere samfunnsansvar.

Dersom en tillegger bedriften verdi gjennom green, vil Bremnes Seashores oppsamling av avfall være et godt eksempel på verdiskapende tiltak. En fysisk verdi som de jobber for å opprettholde og beskytte er jordens økosystem (Blindheim, 2018). Dermed kan en si at de jobber for å beskytte det, men det ser ut til at fullstendig kunnskap om alle påvirkninger næringen har ikke eksisterer (Gibbs, 2008). Ettersom næringen vokser og blir større, vil trolig kunnskap om påvirkningen øke. I tillegg til å åpne opp for raskere tilpasning til den

økologiske bæreevnen på det enkelte produksjonsområdet, kan det nye trafikklyssystemet⁴ være en måte å tvinge bedriftene til å øke sitt kunnskapsnivå (Hosteland, 2017). Det vil gjennom bruk av systemet kunne bli lettere å utrede den økologiske bæreevnen, noe som vil kunne styrke muligheter for ytterligere legitimering innen green.

Det kan sies at i dagens samfunn er det en nødvendighet at bedrifter legitimerer sin drift og sitt samfunnsansvar gjennom verdenen green, noe som blant annet fremkommer gjennom St.meld.nr 22 (2016), der viktigheten av bærekraftig forvaltning fremheves. Det forventes av næringslivet at de ivaretar miljøhensyn (ibid). Videre fastslår ISO 26000 (2010) at å maksimere bidrag til en bærekraftig utvikling er en stor del av samfunnsansvaret som forventes. Bidrag til en bærekraftig utvikling er en viktig verdi i verdenen green (Lamont & Thévenot, 2000). Et eksempel fra empirien som viser at Bremnes Seashore arbeider med å vise sine bidrag til en bærekraftig utvikling, er at de har et prøveprosjekt med solceller på et av anleggene. Informantene utviser en holdning som tyder på en tydelig bevissthet rundt betydningen av et slikt prosjekt. Det fortelles at de bruker det som en gimmick for å vise frem til kunder at de tar miljøet på alvor og gjør tiltak for å bidra. Det kan tenkes at Bremnes Seashore kun legitimerer seg gjennom green fordi det er en forventning fra samfunnet, men funnene i empirien tyder på at dette ikke er tilfellet. Dette tyder på at de fleste informantene mener bedriften har et bevisst forhold til bærekraftig utvikling.

Datamaterialet tenderer mot at green er verdenen informantene legger størst vekt på når de forteller om Bremnes Seashore sin legitimering av samfunnsansvar. En mulig årsak kan være spørsmålsstillingen og fokuset under intervjuene. Intervjusamtalene ble dreid mot og sentrert rundt temaer som i stor grad omhandlet miljø, bærekraftig utvikling og samfunnsansvar tilknyttet dette. Er det slik at green er det perspektivet Bremnes Seashore i størst grad arbeider ut fra? Det har ikke vært mulig å få et konkret svar på dette i denne oppgaven. Likevel indikeres det gjennom mange utsagn at aspekter ved green har stor betydning for legitimeringsarbeidet til Bremnes Seashore. Utsagn kan være subjektive og bestå av kun informantens forståtte virkelighet, men mange utsagn som i denne sammenheng indikerer

⁴ Trafikklyssystemet er et forslag vedtatt av regjeringen for å sikre miljømessig bærekraft. Gjennom systemet skal vekst styres av trafikklysprinsippet hvor veksttillatelse tildes grønne produksjonsområdene (Fiskeridirektoratet, 2017)

green som et viktig perspektiv inneholder konkrete fakta og tiltak. Konkrete fakta inkluderer tiltak bedriften har gjennomført, slik som at de resirkulerer vannet de bruker, noe som vil diskuteres senere. Et annet konkret eksempel er slutt på medikamentbruk, noe som hindrer negative virkninger på miljøet. At tiltakene er konkrete og diskusjon knyttet til tilgjengelig teori, gjør det mulig å konkludere med at green er et av perspektivene Bremnes Seashore i stor grad benytter seg av. Videre vil bedriftens forståelse av bærekraftig utvikling bli mer inngående diskutert.

6.1.5 Bærekraftig utvikling

Informantenes svar belyser ulike sider av Bremnes Seashore sin forståelse av bærekraftig utvikling, noe som vil ha betydning for hvordan utøvelsen av samfunnsansvar foregår. At det fremstår utfordrende for informantene å definere sin forståelse av begrepet, korrelerer med at ulike organisasjoner har ulike fortolkninger av hva bærekraftighet og bærekraftig utvikling betyr for dem (Blowfield & Murray, 2014). En informant forteller at bærekraft er en grunnleggende tanke og trekker spesielt frem den miljømessige siden ved bærekraft, i tillegg til også å nevne den økonomiske dimensjonen. Av en annen informant blir også en annen forståelse fremholdt gjennom at informanten understreker at de må fortelle om verdenen at de arbeider bærekraftig, noe som er inkludert i den sosiale dimensjonen (Elkington 2001; Ekins, 2002). Selv om ingen av informantene direkte nevner den tredelte bunnlinjen i bærekraft (Elkington, 2001), vitner sitatene om en reflektert og bevisst holdning til temaet hos Bremnes Seashore.

Gjennom intervjuene fremkommer det en generell holdning til bærekraft, som tilsier at å bidra er en selvfølge for å overleve. At det er selvfølgelig korrelerer med tilgjengelig teori, men denne holdningen blant informantene medførte at færre eksempler enn muligens ønskelig ble forklart. Ifølge ISO 26000 (2010) er bærekraft den viktigste komponenten ved samfunnsansvar og er noe alle bedrifter må bidra til. Dette korrelerer også med innholdet i Brundtland-kommisjonens definisjon av bærekraftig utvikling (WCED, 1987). Noen informanter hevder at hovedeieren av selskapet er interessert i og opptatt av bærekraft. Ut fra informantenes utsagn fremstår dette som en drivkraft for resten av de ansatte til å arbeide og tenke bærekraftig. At hovedeieren, som tidligere var konsernsjef, har en såpass tydelig

holdning til bærekraft og dermed også samfunnsansvar hentyder mot en vellykket faktor på ledelsesnivået (Maon et al., 2008). Dette kan vitne om at lederen innser sin kritiske rolle og evner å bidra til de ansattes holdning med bærekraft som en selvfølge, noe som dermed bidrar til at driften gjennomføres på en måte som samsvarer med de økende forventningene til bærekraft i samfunnet. På en annen side kan en lure på hvorfor det ikke er fullstendig enighet i rollen bærekraft har i forhold til drift dersom hovedeierens holdninger tilsynelatende gjennomsyrrer bedriften.

En oppdagelse i studien er at det ikke råder total enighet i om fokuset på bærekraft gjennomsyrrer hverdagen i Bremnes Seashore. De fleste informantene mener at alle er veldig opptatt av dette, men én informant har en annen oppfatning. Informanten uttrykker en tydelig tro på at de fleste ansatte ikke tenker på bærekraft i sin arbeidsdag. Ettersom kun én informant fremviser en slik motstridende holdning vil det ikke tillegges altfor mye verdi, men en slik uttalelse kan være et tegn på at andre i bedriften har samme tankegang. En annen informant tror at alle opplever det bærekraftige fokuset i det daglige, men ikke nødvendigvis tenker over det. Dette kan skape en dypere forståelse av hva ovennevnte informant mente med sin antagelse. Kanskje denne informanten er en av dem som opplever fokuset, men som ikke tenker over det?

Omtalte informant er en av de intervjuede som ikke er en del av ledergruppen, noe som kan være en medvirkende årsak til det motstridende utsagnet. En annen mulig forklaring kan være at Bremnes Seashore ikke fullstendig har inkorporert den sosiale dimensjonen ved bærekraft i sin strategi. Inkludert i denne dimensjonen er blant annet mennesker, forhold, verdier, kultur og arbeid (Ekins, 2002). Det kan tenkes at det har vært for lite innsats lagt i å sørge for at den menneskelige siden ved bærekraft har blitt ivaretatt, noe som kan medvirke til at ikke alle har oppfattet budskapet. På en annen side bør det igjen understrekes at kun én av ni utviser denne holdningen og at dette kun er den enkelte personens forståelse av virkeligheten. De resterende informantene som fikk spørsmål om bærekraftig fokus i hverdagen er tydelige på at fokuset eksisterer. En informant beskriver fokuset som musikk i sine ører, noe som er en illustrerende uttalelse. Forklaringen på ulike oppfattelser kan også skyldes misforståelser mellom informant og intervjuerne, der intervjuerne ikke tydelig har fått frem sin mening med spørsmålene. Videre kan informanten ha hatt en begrenset begrepsforståelse av bærekraftig utvikling og

betydningen for samfunnsansvar, eller ha valgt å komme med utfordrende svar av ukjente årsaker. I forskning med mennesker vil slike feilkilder alltid være en mulighet (Aase & Fossåskaret, 2015).

Empirien tyder på at det til en viss grad eksisterer et skille mellom begrepene bærekraft og bærekraftig utvikling i forståelsen til informantene. At en må skille mellom begrepene understrekes av Ekins (2002). To informanter forteller at bærekraft for dem handler om hvorvidt laksen skal produseres på land eller i sjø. Dette kan vitne om at informantene forstår at det er et skille mellom ovennevnte begreper, dersom en har den forklarte betydningen av begrepet bærekraft i bakhodet. At driften til Bremnes Seashore påvirkes av økte forventninger til bærekraftig utvikling fremkommer også gjennom slike uttalelser. Bedriften jobber som nevnt med løsninger i forhold til hvor laksen skal produseres og en informant trekker her både frem den miljømessige og den økonomiske dimensjonen ved bærekraft i denne sammenheng. Med bakgrunn i studien og tilgjengelig teori kan det dermed tendere mot at de økte forventningene påvirker driften til Bremnes Seashore, noe som dermed påvirker måten utøvelsen av samfunnsansvar gjennomføres. Annet som påvirker driften er hvorvidt bærekraft er en integrert del av bedriftens forretningsmodell.

6.1.5.1 Bærekraftige forretningsmodeller

Bedriftens fokus på bærekraftig utvikling er ikke noe nytt fenomen, hevder flere informanter. Ifølge informantene har Bremnes Seashore siden oppstarten fokusert på å drive på en måte som i minst mulig negativ grad påvirker miljøet. Bremnes Seashore sine målsettinger for vern av ytre miljø er nedskrevet som en del av kvalitetssystemet til bedriften, og legger føringer for utøvelsen av samfunnsansvar. På bedriftsnivå er dette en viktig suksessfaktor for vellykket utøvd samfunnsansvar (Maon et al., 2008). Et av formålene i kvalitetssystemet er at bedriften kontinuerlig skal drive med holdningsskapende og forebyggende arbeid slik at de ikke påvirker det ytre miljøet negativt. I systemet uttrykkes det også at produksjonen ved alle Bremnes Seashore sine anlegg skal foregå på en bærekraftig måte. Dermed tyder både det nedskrevne kvalitetssystemet og uttalelser på at bedriften arbeider med å påvirke miljøet minst mulig. Denne studien evner ikke å gi konkrete svar på om det er slik det fungerer i praksis, men datamaterialet viser at noen informanter anser det bærekraftige miljøfokus som en integrert del av alt bedriften gjør. Dette kan dermed vitne om at bedriften har en

bærekraftig forretningsmodell slik den blir definert av Jørgensen og Pedersen (2015). I så tilfelle tenderer empirien og tilgjengelig teori mot at Bremnes Seashore har et organisatorisk design der de miljømessige og sosiale aspektene er en integrert del av hele forretningsstrategien.

Hvorvidt disse aspektene er en integrert i hele forretningsstrategien er i denne studien vanskelig å avgjøre, men funn i empirien viser klare tegn til at dette er tilfelle. Ifølge Saebi et al. (2016) og Saebi (2016) er det å innføre en bærekraftig forretningsmodell som et tillegg til eksisterende ikke-bærekraftig forretningspraksis ikke tilstrekkelig. Forfatterne mener at bærekraft må gjenspeiles i måten de skaper, leverer og fanger opp verdi på (ibid). Datamaterialet viser at de intervjuede ansatte i Bremnes Seashore virker opptatt av bærekraftige verdier og flertallet uttrykker et ønske om at dette skal gjenspeiles i alt bedriften gjør. Bærekraftstiltak kan fremme innovasjon ettersom bedriften opprettholder tett kontakt med sine interessenter, noe som gjør dem i stand til å fange opp endringer i markedet, mener Nidumolu et al. (2009). Dette korrelerer med funn fra empirien som viser at det kan eksistere en sammenheng mellom det at bedriften ønsker å være bærekraftige og at de får mange henvendelser fra interessenter. Ut fra empirien fremstår det som at bedriften har kontinuerlig arbeid med forebygging som en målsetning, noe som er begrunnet i å unngå negativ påvirkning på naturen. Slike målsetninger kan bidra til å påvirke utøvelsen av bedriftens samfunnsansvar. En annen tenkt årsak kan være at det forebyggende arbeidet gjør at bedriften blir ansett som en aktør med et sterkt fokus på miljøetiske problemstillinger. På den måten fremstår de som åpne og velvillige til å møte interessenter som tilbyr nye ideer og utviklingsmuligheter, som igjen kan føre til en mer bærekraftig produksjon. Dette korrelerer med Midttun (2013), som mener at ulike samarbeid kan føre til økt fokus og arbeid med innovasjon og bærekraft. Det at Bremnes Seashore har en åpen holdning til interessenter kan føre til muligheter til å fange opp endringer som skjer i markedet. Et par informanter uttrykker dette ved at de viser til at noen ansatte i bedriften kontinuerlig overvåker samfunnsutviklingen gjennom blant annet å evaluere hvilke ringvirkninger samfunnsendringer vil ha på organisasjonen. Dette kan fremstå som en nødvendighet for samfunnsansvarutøvelsen. To av disse ansatte er en del av utvalget i denne studien. De beskrives som pådrivere for innovativt arbeid og gir seg selv en karakteristikk som over gjennomsnittet endringsvillige.

Empirien tyder på at en bærekraftig forretningsmodell hos Bremnes Seashore dreier seg om å

gjøre egen virksomhet mer bærekraftig, da de utfordringene bedriften står ovenfor i stor grad skyldes deres egen og næringens drift. Dette korrelerer med en av Jørgensen og Pedersens (2015) hovedtype av forretningsmodeller. Det innoveres i stor grad for å bukt med selvskapte problemer som rømming og lakselus og det vil trolig kreve en bærekraftig forretningsmodell ikke bare hos Bremnes Seashore, men også hos andre oppdrettere i næringen for å kunne løse disse utfordringene. Dermed er det ikke tilstrekkelig dersom kun Bremnes Seashore har en bærekraftig forretningsmodell. Etersom dette er en case studie vil ikke empirien kunne belyse hvorvidt andre oppdrettere i næringen har en slik forretningsmodell eller ikke. I denne sammenheng vil det derfor være tilstrekkelig å konkludere med at ut fra empirien og tilgjengelig teori er det miljømessige aspektet ved bærekraft tilsynelatende en integrert del av hele Bremnes Seashores forretningsmodell. Integrering av disse miljøaspektene vil trolig være viktig for at bedriften også skal fremstå som legitime og for å synliggjøre sitt samfunnsansvar.

Ut ifra et strategisk perspektiv vil investering i bærekraftige forretningsmodeller være viktig i et marked som er preget av miljøbevisste forbrukere, og av internasjonale reguleringer og forskrifter om miljøvern (Berry & Rondinelli, 1998; Chen et al., 2006; Porter & Van der Linde, 1995). Empirien viser at lakseoppdrett bør ses på ut ifra et samlet nasjonalt perspektiv, hvor konkurransen hovedsakelig er rettet mot det internasjonale markedet. På grunnlag av empirien og det teoretiske rammeverket kan det derfor sies at det blir nødvendig å stå sammen som nasjon med en bærekraftig forretningsmodell, dersom hele næringen skal styrke sin konkurransekraft. Forretningsmodellinnovasjon kan derfor være en viktig kilde til å styrke norske selskapers konkurranseevne (Saebi, 2016), i dette tilfellet oppdrettsselskaper. Datamaterialet viser tegn til at Bremnes Seashore ønsker å få til et bedre nasjonalt samarbeid med en bærekraftig forretningsmodell som kan styrke hele næringens konkurransekraft. Å få til dette er noe som kan kreve tid og ressurser og i hvilken grad bedriften evner å bidra til dette, vil ikke være tydelig før om lang tid. Det vil også kreve langsiktig strategiske satsinger for bedriften, og vil være avhengig av at bærekraft er integrert i forretningsmodellen. Empirien antyder at dette er tilfelle i Bremnes Seashore, og dermed vil forutsetningene for å nå målsetningene være tilstede.

6.1.6 Oppsummering av funn

Et innledende funn er at Bremnes Seashore har en bred tilnærming til samfunnsansvar, med fokus på miljø. Videre tenderer funnene mot at Bremnes Seashore har hatt en mangel på defensivt samfunnsansvar, de har heller generelt inntatt en offensiv tilnærming. Bedriften har også tatt grep for å minske næringens negative virkninger på miljøet, slik som gjennom utvikling av Bremnes-modellen. Et funn er at legitimitet og omdømmehåndtering er viktig for organisasjonen. At bedriftens verdigrunnlag er bredt, støtter opp under deres forståelse av at et vidt perspektiv er nødvendig for legitimering av samfunnsansvar. Verdienes inkorporerte plass i bedriften er et funn som har betydning for forståelsen av deres legitimeringsprosesser. Gjennom drøfting av empirien tilknyttet verdenene til Boltanski og Thévenot (1999), viser analysen at Bremnes Seashore benytter seg av alle de seks beskrevne verdenene i sine legitimeringsprosesser. Eksempelvis tyder empirien på at bedriften benytter seg av et fortidsperspektiv for å legitimere et fremtidsperspektiv. Bruk av ekspertkunnskap knyttet til næringen er også vektlagt innen deres legitimering. Verdenene benyttes i varierende grad, men funnene tenderer mot at green er den mest sentrale. Ulike forståelser av bærekraftig utvikling belyses, og analysen viser tegn til at bedriften har en bevissthet tilknyttet ulike dimensjoner. Bærekraft blir ansett som en selvfølge for overlevelse, en holdning som trolig stammer fra bedriftens hovedeier. Bedriftens arbeid med å sikre en bærekraftig utvikling fremstår som en integrert del av virksomhetens forretningsstrategi. Avslutningsvis viser også analysen at Bremnes Seashore har et ønske og vilje til å få til et bedre nasjonalt samarbeid med en bærekraftig forretningsmodell som kan styrke hele næringens utvikling.

6.2 Analyse innovasjons- og endringsprosesser

I andre delkapitlet vil studiens andre forskningsspørsmål bli belyst, nemlig; *På hvilken måte er Bremnes Seashore innovative og hvordan er bedriften i endring?* Innledningsvis vil kapitlet starte med en redegjørelse av Bremnes Seashore sitt innovasjonsarbeid. Her vil bedriftens holdning til innovasjon og hvilke drivkrefter som ligger bak disse bli drøftet for belysning av forskningsspørsmålet. Videre vil deres innovasjonsmodus og den innovative aktiviteten bli analysert. Kapitlet vil se på organisasjonens kultur i henhold til innovativt arbeid, og viktigheten av deltagelse i næringsklynger vil bli drøftet. Videre vil bedriftens arbeid med grønn innovasjon, sett i lys av en bærekraftig utvikling, bli analysert.

Avslutningsvis vil endringsprosesser være delt opp i de fem ovennevnte tilnærmingene til endring. Hver tilnærming vil bidra til å drøfte ulike aspekter ved endring og dermed bidra til å belyse forskningsspørsmålet. Til slutt blir de mest sentrale funnene i delkapitlet bli presentert.

6.2.1 Innovasjon

Da de fleste organisasjoner opererer i et marked preget av sterk konkurranse, må innovasjon kontinuerlig skje for å skape konkurransefortrinn (Nysveen & Andreassen, 2014). Det virker som at de fleste i studiens virksomhet er innforstått med at innovasjon er drivkraften bak suksessfull videreutvikling, og de spurte mener at deres virksomhet er nytenkende selv om de alltid kan bli bedre på noen områder. Empirien viser også at Bremnes Seashore har en lang innovasjonshistorie bak seg, samtidig som den viser at konkurransefortrinn ikke er den eneste drivkraften bak innovasjonene. Damanpour (1991) sier at organisasjoner bruker innovasjon både som et redskap for å påvirke miljøet innad i organisasjonen, men også som en respons på endringer i dens ytre miljø. Da det eksisterer både et ønske og en forventning til en forutsigbar vekst i oppdrettsnæringen også i årene som kommer, fordrer dette at alle oppdrettsbedrifter må innovere for å få bukt med ulike utfordringer som kan hemme ønsket vekst. I empirien vises det tegn til at det eksisterer en innovativ kultur som er særegen for Bremnes Seashore, samtidig som funn også understreker nødvendigheten av å være innovative i oppdrettsnæringen for å overleve. Dette kan føre til spørsmål om hvorvidt den aktuelle organisasjonen arbeider mer med innovasjon sammenlignet med andre bedrifter innen samme næring. Det kan tenkes at også andre oppdrettsselskaper har et like stort fokus på innovasjon

som det Bremnes Seashore har. Sannsynligheten for dette henger trolig sammen med at oppdrettsnæringen er en relativt ung næring som har ekspandert hurtig. Samtidig har ulike problemstillinger knyttet til sykdommer, lakselus, rømming og forstyrning av villaksbestanden, ført til nødvendighet for nytenkning i hele sektoren. Innovasjoner som finner sted i Bremnes Seashore oppstår på bakgrunn av ulike drivkrefter.

6.2.2 Innovative drivkrefter

Siden slutten av 1990-tallet har næringen gått gjennom en industrialiseringsprosess (Aarseth & Jakobsen, 2008), noe som videre har bidratt til et økt innovasjonsfokus. Det viktigste en bedrift kan gjøre når det oppdages et behov for endring er ifølge Jacobsen (2004), å forsøke å identifisere hvilke drivkrefter som ligger bak. På den måten kan bedriften utarbeide tiltak for å imøtekomme utfordringene. Funn viser at drivkreftene bak endringsbehov oppstår internt i Bremnes Seashore på bakgrunn av et behov for å løse eksisterende og oppstående utfordringer. En implikasjon av tilnærmingen til problemløsning i bedriften som antydes av informanter, er at endringsbehov ofte oppstår på bakgrunn av erfaringsbasert kunnskap. Slik kunnskap er tilegnet gjennom praktisk erfaring, og erverves gjennom å løse konkrete utfordringer som oppstår i bedriften og i næringen generelt. Dette stemmer overens med Berge (2005) sine funn som tilsier at det er oppdretternes praksiskunnskap som har dannet grunnlaget for næringens utvikling. Det vises i dataen at Bremnes Seashore sin utvikling i stor grad har basert seg på erfaringsbasert kunnskap, utviklet inkrementelt gjennom en prøve-feile tilnærming til utfordringer de har stått ovenfor. I tillegg til utfordringer som oppstår i den daglige driften innad i bedriften, kan problemer også være knyttet til ytre krav.

Behov for endring og innovasjon kan også ifølge empirien, oppstå ved at ansatte ser nye løsninger som kan effektivisere driften eller gjøre den mer miljøvennlig. Andre drivkrefter som fremkommer av datamaterialet er henvendelser fra leverandører, ny forskning eller teknologiutvikling. I tillegg nevnes det også at kunnskapsorganisasjoner tar kontakt med bedriften. Også andre aktører i næringen som opplever positive effekter av nye måter å produsere på, vil kunne skape et behov hos Bremnes Seashore for å opprettholde sin markedsposisjon. Dette fremkommer utfra en kombinasjon av empiri og presentert teori.

Ulike syn på hvordan krav fra myndighetene påvirker innovasjon i bedriften kommer frem i empirien. Det hersker enighet blant informantene om at Bremnes Seashore ville hatt fokus på nytenkning og bærekraftig utvikling uavhengig av ytre krav og forventninger. Likevel er enkelte informanter usikre på om grønn innovasjon i like stor grad hadde påvirket organisasjonen dersom de ikke hadde opplevd økte krav og pålegg. Ifølge Clark og Paolucci (2003) er reguleringer avgjørende for å få til grønn innovasjon, da de kan tvinge bedrifter til å tilpasse sin drift for å bidra til bærekraftig utvikling. Slik sett kan mye av den innovative aktiviteten være tvunget frem gjennom myndighetskrav, og stammer dermed ikke fra bedriftens fokus på nytenkning. I følge informantene kan myndighetsreguleringer på en side virke tyngende i form av at det legges ned store summer og tid på å tilfredsstille ytre pålegg, men på en annen side kan de føre til at bedriften tvinges til å tenke nytt. Slik sett kan det tenkes at ytre krav kan bidra til utvikling innad i bedriften, krav som også tvinger frem innovasjon i alle næringens bedrifter.

At det gjennom empirien fremvises en endringsvilje i organisasjonen, og at de på den måten får mange endringsforslag både fra aktører internt og eksternt, tyder på at Bremnes Seashore er bevisste på hvilke drivkrefter som virker i organisasjonen. En slik bevissthet kan være nødvendig for å gjøre selskapet forberedt i møtet med fremtidige utfordringer. I tillegg til dette viser de empiriske resultater at myndighetenes rolle er sentral i forståelsen av organisasjonens utvikling, da næringen er sterkt knyttet til restriksjoner og påslag. Ytre drivkrefter bak innovasjoner kan føre til at bedriften opplever en form for krysspress.

6.2.3 Krysspress

Det at oppdrett blir ansett som den nye oljen blir også vektlagt av informantene i sammenheng med utvikling i næringen. Flere informanter nevner i denne forbindelse at de opplever et økt fokus på næringen, og flere tror at trykket vil være økende i de kommende årene.

Datamaterialet viser at det økte fokuset både oppleves som positivt og negativt. Negativt i den forstand at når flere øyne rettes mot næringen, oppleves et sterkere press om vekst. Det økte fokuset på næringen medfører også strengere reguleringer og tilsyn fra myndighetenes side.

For at bedriftene skal evne å vokse i den grad det forventes, må dette skje i tråd med myndighetenes stadig strengere krav til bærekraftig utvikling. På den måten kan det tenkes at

Bremnes Seashore opplever en form for krysspress mellom vekst og bukt med miljømessige utfordringer. Enkelte informanter uttrykker noe misnøye med det økte fokuset, men likevel bør et slikt press for en bærekraftig utvikling anses som positivt for næringen som helhet. Samtidig anses fokuset som fordelaktig for den gjeldende bedriften ettersom flere leverandører nå henvender seg til næringen med det nyeste innen teknologisk utvikling. Det utvikles nå mer teknologi som er rettet direkte inn mot oppdrett sier en informant, samtidig som informanten mener at tidligere var all forskning var rettet mot oljen. Dette korrelerer med funn fra SINTEF (2017), som viser at leverandørene har blitt viktigere, på grunn av økt volum, vekst og utfordringer med lakselus. En annet positivt aspekt som trekkes frem av informantene er at reguleringene har blitt mer funksjonelle i løpet av 2000-tallet, et resultat av godt samarbeid både intern i næringen og i henhold til myndighetene. Et felles ønske om vekst i verdiskapningen tilknyttet oppdrett har trolig ført til tettere samarbeid mellom næring og forvaltning, og dette er trolig grunnen til det mer funksjonelle regelverket, som skal bevare alle parters interesser. Dette samarbeidet vil være nyttig for å unngå å havne i et krysspress, spesielt dersom bedriften evner å ha en proaktiv holdning til endring.

6.2.4 Reaktiv og proaktiv holdning

De empiriske funnene tenderer mot at Bremnes Seashore ser fordelene ved å ligge forut for næringen i den bærekraftige utviklingen og således handler proaktivt (Jacobsen, 2004). Jacobsen (2009) trekker frem viktigheten av å forstå at vi ikke med sikkerhet kan forutsi effekten av tiltak, og at de fleste endringsinitiativer er basert på ideer som inneholder betydelige usikkerhetsmomenter, og at det kan oppstå utilsiktede konsekvenser. Flere informanter sier at på tross av at det koster penger å redusere negative miljøpåvirkninger gjennom ny teknologi, mener de at dette er viktig for selskapet. Dette blir ansett som viktig fordi resultatet av at alle blir sittende og vente på at andre skal handle, fører til at utviklingen går for sakte. Videre understrekes viktigheten av at alle selskapene tør å satse, ettersom dette vil komme hele næringen til gode, da det eksisterer stor grad av åpenhet i næringen. Allikevel ser informantene at det tidvis, ut fra et bedriftsøkonomisk perspektiv, kan svare seg å sitte på gjerdet og ventet på at andre er tidligst ute, for så å vurdere om det fungerer eller ikke. Datamaterialet viser til enkelttilfeller der Bremnes Seashore har vært tidligst ute på markedet med å teste ny teknologi, men hvorvidt disse eksemplene gir et helhetlig bilde av bedriftens proaktive fremkommer ikke.

Empirien synliggjør på en annen side også et reaktivt handlingsmønster. Ut ifra utsagn fra informantene kan det se ut som politiske forhold og lovpålagte krav har betydning for endringer hos Bremnes Seashore. Flere av de intervjuede påpeker at myndighetene har en rolle som pådriver for endringer, og at krav og reguleringer fra myndighetene blir respektert, implementert og fulgt opp. Nye lovbestemmelser gjør at bedriften må tilpasse seg og gjøre endringer for å imøtekomme nye lovpålegg (Dobni, 2011). Pålagte endringer som dette kan ikke Bremnes Seashore direkte styre, noe som fører således til reaktive endringer (Jacobsen, 2004). Derfor kan det sies at myndighetenes reguleringer gir føringer for det innovative arbeidet som finner sted i bedriften. Det faktum at bedriften har en stemme som de føler blir hørt, og at de tilsynelatende tar en aktiv del i politiske systemer, gjør at de allikevel kan ha en viss påvirkningsgrad. Lovbestemmelser gir i mange tilfeller ikke direkte føringer, noe som gjør at bedriften selv kan evaluere behovet for ulike endringstiltak. Slik fremstår det i empirien at bedriften har et ønske om å handle proaktivt, men at økte krav og reguleringer også tvinger frem reaktive handlingsmønstre. Uansett om bedriften har en proaktiv eller en reaktiv holdning til innovasjon vil innovativ aktivitet forekomme, og denne aktiviteten kan være preget av ulike modus.

6.2.5 Innovativ aktivitet

Som tidligere beskrevet kommer flere av ideene som fører til innovasjon fra ansatte internt i Bremnes Seashore. Slik sett er den innovative aktiviteten preget av det Jensen et al. (2007) betegner som DUI-modus⁵. Empirien viser at flere av de innovative prosessene oppstår ved bruk av eksisterende kunnskap innad i bedriften. Forskning viser at de mest innovative bedriftene også tar i bruk STI-modus⁶, og dermed kombinerer de to innovasjonsmodusene. Funn i empirien indikerer at denne kombinasjonen eksisterer hos Bremnes Seashore. Bedriften blir sett på som innovative, noe som medfører at ulike aktører henvender seg til dem med ideer som kan føre til innovasjonsendringer. Dette trekkes frem av flere informanter. Et flertall nevner også at de til stadighet deltar i ulike forskningsprosjekter, og at det blir brukt

⁵ DUI-modus er basert på kunnskapsdeling og uformelle læringsprosesser. Anvendelse av DUI-metoden knyttes gjerne opp mot nærings- eller bedriftsspesifikke formål. (Isaksen, 2010).

⁶ STI-modus er basert på vitenskapelig og teknisk kunnskap og kjennetegnes av en lineær utvikling, hvor forskning og kunnskap utvikles i egne FoU-avdelinger (Isaksen, 2010).

mye ressurser, både økonomiske og tidsmessige, på å utvikle driften. Det at Bremnes Seashore har en egen forskningsavdeling vitner også om et STI-modus.

Tveterås et al. (2012) hevder at det er nødvendig med radikale innovasjoner for at næringen skal vokse og øke produktiviteten. Dermed konkluderer de med at det er behov for STI-baserte prosesser, med vesentlige innslag av FoU-prosjekter. Selv om Bremnes Seashore deltar på større forskningsprosjekter og har et STI-modus, trekker flere informanter frem viktigheten av små nyanser av innovasjoner som kan utgjøre store forskjeller. Her blir det også referert til eksempler som viser at ideer fra ansatte i bedriften kan ha ført til mer radikale endringer, både på organisasjons- og populasjonsnivå. Slik sett vil ikke kun et STI-modus være nødvendig for utvikling. Selv om empirien og tidligere forskning viser at erfaringsbasert kunnskap og DUI-modus har vært førende i næringens utvikling, kan det tenkes at en vellykket strategi for Bremnes Seashore er å kombinere begge innovasjonssystemet modusene for å fremme innovasjon i fremtiden. Dette blir viktig for bedriften ettersom innovasjon kan betraktes som hovedpulsåren for deres videre overlevelse og vekst (Zahra & Covin, 1994). En kombinasjon av de to innovasjonsmodusene har blant annet resultert i merkevaren SALMA. Denne merkevaren er et resultat av én innovasjonstype, men bedriften har også innovert gjennom andre typer.

6.2.6 Innovasjonstype

Merkevaren SALMA blir trukket frem i ulike sammenhenger i alle intervjuene. At dette produktet er noe de ansatte er stolte over er tydelig, og en informant hevder produktet er selve flaggskipet til bedriften. Ifølge Schumpeters (1934) teorier kan dette anses som en produktinnovasjon, ettersom SALMA er Norges første merkevare for fersk fisk. Det kommer frem i empirien at Bremnes Seashore ønsker å være ledende innen lakseoppdrett. For å muliggjøre dette må de ifølge en informant være best på alle måter og ikke bare i henhold til produkter og kvalitet.

Det er ikke bare innen produktkvalitet at Bremnes Seashore har innovert. Merkevaren SALMA er resultat av en prosess tilknyttet en ny måte å filetere fisk på, og kan dermed også

karakteriseres som en prosessinnovasjon. I empirien finnes det også eksempler på det Schumpeter (1934) benevner som organisasjonsinnovasjoner og markedsinnovasjoner. Eksempelvis har organisasjonen gjennomgått store endringer i forhold til størrelse, struktur og antall ansatte. I tillegg har de implementert nye måter å markedsføre seg på, slik som gjennom matprogrammer. Disse funnene tyder på at Bremnes Seashore er en bedrift som driver med ulike innovasjonstyper. Likevel blir det synliggjort gjennom dataen at prosessinnovasjon er den mest fremtredende typen. Dette skyldes antagelig at ny teknologi kan føre til en positiv utvikling både i henhold til produktivitet, men også i forhold til å få bukt med utfordringer som preger næringen. For at Norge skal være konkurransedyktige, mener Asche et al. (1999) at det må innoveres videre på teknologiske løsninger for å øke verdiskapingen per ansatt og slik forbli konkurransedyktige i forhold til lavkostnadsland. På en side vektlegger flere informanter viktigheten av å se næringen som en helhet, og én nevner at det eksisterer et vakuum i markedet som gjør at det ikke forekommer sterk nasjonal konkurranse blant oppdrettsbedriftene. På en annen side sier en informant at det ikke handler om å være den beste aktøren, men om å være den første. Slikt sett kan man ane noe nasjonal konkurranse, og prosessinnovasjoner er sannsynligvis av typen som i høyest grad kan føre til konkurransefortrinn også på et nasjonalt nivå. Konkurranse som dette kan blant annet dreie seg om å dekke nye behov gjennom utvikling av løsninger eller gjennom å oppnå høyere kvalitetskrav. Dermed er årsaken til forekomsten av prosessinnovasjon kanskje ikke overraskende. For at bedriften skal lykkes med de ulike innovasjonstypene, avhenger dette i stor grad av hvorvidt bedriften har en kultur som fremmer innovativ aktivitet.

6.2.7 Innovativ kultur

Organisasjonens kultur blir av informantene antydnet som en viktig årsak til at endringsprosesser oppstår. Schein (1990) mener en organisasjonskultur er noe naturlig som vokser frem i en gruppe som forsøker å mestre problemer med en ekstern tilpasning og intern interaksjon. En informant sier at innovasjonslysten ligger i grunnmuren til selskapet. Hurley og Hult (1998) hevder at en innovasjonskultur har et fokus som oppfordrer til åpenhet og nye ideer. Flere av de intervjuede antyder at kulturen fører til at ansatte opplever en frihet til å komme med ideer og teste ut nye metoder. En innovasjonskultur driver ifølge Hurley og Hult (1998) frem internt fokuserte kapasiteter som skaper nye ideer, prosesser eller produkter. Noen informanter mener det er de lengre nede i organisasjonen som kjenner behov for

endringer på kroppen, og derfor kommer med ideer som kan forbedre praksisen. For at ansattes ideer lettere skal kunne videreformidles til dem med beslutningsmyndighet viser informantene til en nyetablert app. Denne har som funksjon å dokumentere sikkerhetsbrudd, samt gi de ansatte mulighet til å komme med endringsforslag. Slik sett stammer ikke bare endringene fra toppledelsen, men fra alle i organisasjonen, noe Dibni (2011) mener at vitner om en arbeidsplass som fostrer en kultur for innovasjon. Flere av de intervjuede understreker viktigheten av å ha en ledelse som er villige til å satse på innovasjon, og mener dette gjør det enklere for ansatte lenger nede i organisasjonen å få gjennomslag for sine ideer.

For at en endring skal finne sted, må den gjennom en oversettelsesprosess (Røvik, 2007; Jacobsen, 2009). Dette vil si at abstrakte ideer og tankekonstruksjoner må oversettes til konkrete objekter eller handling for at reelle planlagte endringer skal finne sted (ibid). Flere informanter trekker frem viktigheten av at ansatte gis mulighet til å teste ut nye løsninger under kontrollerte omstendigheter, dersom de har ideer til innovasjons- og endringsforslag. For at slike oversettelsesprosesser skal finne sted, er det dermed viktig at ansatte får muligheten til å oversette sine ideer til praktisk handling. Dette for å avklare hvilke innovasjonsideer som kan føre til reelle endringer. På den måten blir mange av de abstrakte ideene testet ut, og eventuelt oversatt til reelle endringer. I hvilken grad alle ansatte opplever at de har en mulighet til å teste ut nye ideer kommer ikke frem i materialet, da de intervjuede i hovedsak er i ledelsen.

Det påpekes av flere informanter at hovedeier har mye å si for at organisasjonen holder fast ved den innovative kulturen, på tross av at den nye administrerende direktøren er mer orientert mot økonomiske aspekter ved virksomheten. Det antydes av en informant at endringer i ledelsen, vil over et tiårsperspektiv føre til endring av folk, noe som betyr endring av kultur. På tross av endringer i kulturen antydes det i empirien allikevel at innovasjon alltid har vært, og sannsynligvis alltid vil være, en del av organisasjonens kultur. Hvorvidt fokuset på innovasjon vil prege bedriftens kultur i fremtiden er vanskelig å forutsi. Det kan likevel antas til en viss grad da bedriften tidligere har gjennomført flere vellykkede innovasjoner, noe som ifølge Dalen og Riis (2005) kjennetegner innovative bedrifter. Dette kan ha en sammenheng med at Bremnes Seashore har en tydelig profil som innovative, noe som også kommer frem gjennom deres hjemmeside. Som nevnt ovenfor sier informanter som ikke er i

toppleidelsen at de opplever at ansatte blir oppmuntret til nytenkning. Andre informanter fremviser konkrete eksempler hvor en eller flere ansatte i bedriften har foreslått nye løsningsforslag som har endt i større endring i produksjonsprosessen. Slikt sett understreker det empiriske materialet at bedriften har en innovativ praksis, og er dette ikke er overfladisk fenomen som kun fremstilles utad for å legitimere bedriften.

Samtidig viser også forskning og teoretiske bidrag hvordan organisasjonskulturen kan bidra til å hemme innovasjon og omstilling. I spørsmål tilknyttet hvorvidt bedriften beholder sin identitet samtidig som de har et tydelig fokus på nytenkning, svarer flertallet av informanter at nytenkning er en del av bedriftens identitet. En organisasjonskultur som hemmer innovasjon kan ifølge Hillestad et al. (2014), skyldes at virksomheter som over tid har oppnådd god lønnsomhet i sin bransje med én type strategi, forretningsmodell eller teknologi, gjerne utvikler en kultur som verner om fortiden. Ut fra empirien kan det tilsynelatende virke som at å være frempå med ny teknologi, og et ønske om kontinuerlig forbedring er det som preger kulturen hos Bremnes Seashore. Flere informanter sier at selskapet alltid har drevet med innovasjon og at de til stadighet har et ønske om å utvikle seg, noe Hillestad et al. (2014) mener er nødvendig for å imøtekomme viktige endringer i henhold til teknologiutvikling og dereguleringer i markedet. Dermed virker det ikke som om kulturen fører til treghet og manglende evne til nyskaping, men snarere fungere som en innovasjonspådriver. En kan derfor anta at bedriften har funnet nøkkelen til innovasjon, sett i lys av teorien til Dobni (2011).

Da samtlige ansatte som er intervjuet bekrefter at de opplever at kulturen i Bremnes Seashore er preget av endringsvilje, kan dette vitne om at bedriften har klart å definere, inkorporere og forsterket innovasjonsstøtten blant de ansatte (Dobni, 2011). Dette er en støtte som trolig vil være nødvendig for en virksomhet som driver i en relativt ung næring, der utviklingen skjer hurtig og regelverket er under stadig utvikling. Nye krav stilles til næringen, og for å imøtekomme disse kravene må driften trolig innoveres for å få bukt med ulike utfordringer virksomheten og resten av næringen står ovenfor. De belyste funn i delkapittelet viser således hvordan Bremnes Seashore er endringsvillige, og funn kan tyde på at organisasjonens kultur ikke er innovasjonshemmende, noe Schein (1990) hevder enkelte er. En innovativ kultur vil ikke bare påvirke endringsprosesser innad i bedriften, men vil også tilrettelegge for at

markedsorientert atferd sprer seg. Dette kan føre til at markedsstrukturen endres (O’Cass & Ngo, 2007), og kan lede til deltakelse i næringsklynger.

6.2.8 Innovativ næringsklynge

Flere av informantene beskriver viktigheten av åpenhet og erfaringsdeling mellom selskapene. Dette kan føre til spørsmål knyttet til hva som gjør at åpen kunnskapsdeling anses som et viktig grunnlag for suksess, når selskapene også er konkurrenter?

Mye av innovasjonslitteraturen fastslår at bedrifter sjeldent innoverer i isolasjon, og innovasjonsarbeid betraktes ikke lenger som noe som skjer isolert i bedriften (Aasen & Amundsen, 2015). Schumpeter (1934) hevder at innovasjon ikke kun trenger å være begrenset til nye måter å organisere produksjonsprosesser på innad i en gitt organisasjon. Han inkluderer også forbindelser på tvers av organisasjoner, bl.a. reorganisering av hele industrier (ibid). Flertallet av informanter sier indirekte at de anser andre bedrifter i næringen mer som samarbeidspartnere, fremfor å anse dem som rivaler. Holdningen begrunnes av en informant med at dagens marked er større enn tilbudet og at næringen er preget av de samme utfordringene. Dette kan være årsaken til lav rivalisering mellom bedriftene i oppdrettsnæringen (Johnson et al., 2014). Deler av empirien viser at samarbeid på tvers av bedriftene ikke er et nytt fenomen. Dette korrelerer med Reve og Sasson (2012) sine funn, som viser at sjømat er Norges tredje sterkeste næringsklynge. Som nevnt trengs det innovasjon for å få bukt med eksisterende utfordringer, og noen av informantene mener Bremnes Seashore jobber aktivt for å få til dette gjennom samarbeid innad i næringen. Dette gjør de på bakgrunn av at de ønsker at næringen som helhet skal forbedres, og de understreker viktigheten av erfaringsdeling for å få til dette. En kan lure på om disse uttrykkene er bevisste for å legitimere intensjon. Årsaken kan også skyldes at delaktighet i næringsklynger fører gjerne til en raskere vekst, høy produktivitet og økt innovasjonsevne i bedriften (Reve & Jakobsen, 2001).

Det nye vekstregimet som baserer seg på regional inndeling med trafikklysprinsippet for vekst, blir trukket frem av flere informanter. At det her legges til grunn at det kun tillates

vekst innen området dersom hele regionen møter miljøkravene, er noe informantene har delte meninger om. Det blir i denne sammenheng nevnt av flere informanter at systemet fører til nødvendighet av å samarbeide med andre oppdrettere innenfor samme område. Dermed kan også dette være grunn til at informantene fremlegger klyngesamarbeid som noe de anser som gunstig. Empirien viser til et noe positivt syn at på det nye systemet, samtidig som det nevnes at regimet også kan medføre negative konsekvenser. En informant uttaler at dersom én oppdretter bryter grensen, så vil dette innvirke negativt på andre i samme område. Slikt kan trolig føre til maktesløshet, ettersom uavhengig av om Bremnes Seashore holder seg innenfor de lover og restriksjoner de er tillagt, og om de eventuelt holder en høyere standard, vil plassering i rød sone uansett hemme vekst. I verste fall vil produksjonen måtte nedjusteres dersom de ikke evner å få lakselusbestanden ned på et akseptabelt nivå (Ekanger & Johansen, 2017). Dermed vil ikke samarbeidet på tvers av bedriftene i samme næringsområde være frivillig, men fremstår snarere som en nødvendighet.

Empirien tydeliggjør at bedriften er opptatt av å samlokalisere flere aktører innen oppdrett og andre segmenter av næringen. Dette vises gjennom ulike eksempler på hvordan de anser denne dynamikken som innovasjonsfremmende. Flere av informantene forteller om hvordan det å skape gode relasjoner med andre aktører, medfører forenklet kunnskapsspredning. Positive virkninger av slike relasjoner gjør at næringen generelt blir mer attraktiv, noe som igjen kan føre til videre fremadgående utvikling. Dette korrelerer med en rapport fra SINTEF (2017), som viser til at utviklingen i sjømatnæringen har foregått gjennom et åpent innovasjonssystem, der det eksisterer en åpenhet mellom de ulike aktørene når det kommer til kunnskapsdeling.

Empirien antyder også at bedriften er deltagende i uformelle næringsklynger. Det kan se ut til at Bremnes Seashore har et positivt syn på næringsklynger for å fremme nødvendig innovasjon. Dette er et syn de deler med Isaksen (2002), Reve & Jakobsen (2001), Porter (1998) og Guiliani (2013), som alle mener at innovasjonsevnen kan fremmes i klynger. På den måten kobler de sammen ideer med ulike aktører og deler informasjon og kunnskap fra egen og andres virksomhet (Isaksen, 2002). Porter (1998) mener at klynger fremmer næringsutvikling og bidrar til høy spesialkompetanse. Empiriske funn og tilgjengelig teori tyder på at slik næringsutvikling har funnet sted gjennom oppdrettsnæringens utvikling.

I datamaterialet fremkommer ikke konkrete opplysninger om hvorvidt Bremnes Seashore er deltakende i formelle næringsklynger. Dette kan skyldes intervjuernes formulering, som kan ha ledet til manglende informasjon om tema. Likevel fremkommer en antydning til bedriftens deltakelse i slike formelle klynger, da informantene indirekte forteller om dette. Innenfor tankegangen om innovasjonssystem står det sentralt å avklare hvordan myndighetene kan støtte opp om kunnskapsutvikling (Smith, 2000). Kunnskapsutvikling foregår i samhandling mellom aktører, og formelle klynger er derfor viktig for at oppdrettsselskapene og myndighetene skal jobbe sammen for å nå målene om fremtidig vekst. I stor grad er kunnskapskoblinger mellom ulike næringer deres eget ansvar, men det er ifølge Reve og Sasson (2012) mulig å stimulere disse gjennom ulike former for nettverksprogram og formelle klynger. Selv om Bremnes Seashore ikke er en av de største aktørene, forteller informanter at de får delta i beslutningstaking som preger både dem og resten av næringen. Det fremstår gjennom uttalelser at dette mye skyldes én persons aktive rolle i sammenheng med politiske organer. At dette er en person med stort engasjement og lang fartstid innen næringen, og at Bremnes Seashore har et godt renommé, blir av flere informanter ansett som viktig for deres rolle i samarbeid med myndigheter og andre aktører.

6.2.9 Oppgraderingsmekanismer

En velfungerende næringsklynge som stimulerer til innovative prosesser kan ifølge Reve og Jakobsen (2001), Isaksen (2002; 2009; 2010) og Isaksen og Asheim (2008), kjennetegnes ved oppgraderingsmekanismer som innovasjonspress, komplementariteter og kunnskapsspredning.

6.2.9.1 Innovasjonspress

Innovasjonspress oppstår i samspillet mellom kunder og leverandører, og kan blant annet dreie seg om å dekke nye behov gjennom utvikling av nye løsninger eller gjennom å oppnå høyere kvalitetskrav (Isaksen & Asheim, 2008). Dette samsvarer med funn i empirien, da flere informanter refererer til innovasjoner som har oppstått på bakgrunn av et behov for nye

løsninger og et ønske om høy produktkvalitet. Behovene for nye løsninger kan komme fra ulike kilder, men Reve og Jakobsen (2001) mener at etterspørsel fra kunder og leverandør er hovedårsaken. Dette understrekes med de tre faktorene forfatterne påstår at kjennetegner innovasjonspress, nemlig at det kan oppstå som resultat av krav fra kunder, og viktigheten av åpen kommunikasjon mellom leverandører og kunder. I tillegg er en av faktorene er at kundene har ulike valgmuligheter. Kan det tenkes at Bremnes Seashore arbeider for å få miljøvennlige produkter grunnet at de vil fremstå som attraktive for kundene? Krav fra samfunnet generelt omkranser bidrag til en bærekraftig utvikling. Slike krav kan fordre innovasjon som bidrar til å dekke disse nye behovene og kravene. Høyere kvalitet på produkter og prosesser, vil kunne sikre mindre miljømessig påvirkning. Det fremkommer i empirien at Bremnes Seashore sin praksis er påvirket av ytre krav, noe som dermed samsvarer med det såkalte innovasjonspresset.

6.2.9.2 Komplementaritet

I henhold til komplementaritet er det sentrale i denne oppgraderingsmekanismen, fordelene som oppstår ved at flere relaterte bedrifter innen samme segment samlokaliseres. Bedrifter innehar mange ressurser for verdiskapning som er felles for alle organisasjonene i næringen (Reve & Jakobsen, 2001), og disse ressursene kan føre til økt kunnskap i hele oppdrettsnæringen dersom de deles. Innen oppdrettsnæringen er kunnskap om lakseoppdrett sentralt, og informanter understreker at innad i næringen deles denne kompetansen og kunnskapen mellom flere aktører. Ettersom alle de intervjuede refererer positivt til samarbeid mellom bedrifter som er lokalisert i samme området, kan dette vitne om at mekanismen fører til selvforsterkende vekst. Empirien viser at det er stor etterspørsel etter næringens produkter, og at det derfor lønner seg med et tilbud. Dette understrekes av flere informanter, da de forteller at etterspørselen etter laks stadig øker. Slik etterspørsel er et viktig kriterium for at en næringsklynge skal oppnå selvforsterkende vekst gjennom komplementaritet (Reve & Jakobsen, 2001). Informanter understreker at bedriften alltid etterstreber utvikling, selv om de allerede har oppnådd suksess. Kvaliteten skal stadig forbedres, noe som samsvarer med at selve næringen er avhengig av selvforsterkende vekst gjennom komplementaritet.

6.2.9.3 Kunnskapsspredning

Den tredje faktoren Reve og Jakobsen (2001) nevner er kunnskapsspredning. Samarbeid og kunnskapsdeling er ifølge Sæther et al. (2011) typisk for næringer som omkranser naturressurser i Norge. Mange og åpne relasjoner er en viktig forutsetning for kunnskapsspredning (Isaksen & Asheim, 2008). Empirien viser til flere eksempler på at Bremnes Seashore har slike relasjoner både med lignende bedrifter, men også med andre aktører. Jenssen (2001) påstår at relasjoner har betydning for hvor mange og hvilke typer ressurser aktørene kan få tilgang til. Bekreftelser fra informanter viser at de har en bevisst holdning til å dele sin kunnskap med andre, da dette fører til at de igjen får tilgang på andres kunnskap. Det finnes flere etablerte og formelle arenaer for kunnskapsutvikling i næringen, og intervjuene antyder at virksomheten tar del i disse. Samtidig fremheves det av informantene at det eksisterer en utbredt kultur for erfaringsdeling mellom oppdrettselskaper, og informantene mener det er viktig å arbeide i fellesskap for å få det beste resultatet gjennom idé- og kunnskapsdeling. Ut i fra funn indikeres det at Bremnes Seashore er deltagende i både formelle og uformelle klynger, og at disse innehar alle de tre kjennetegnene som skal til for å være velfungerende. Denne deltakelsen kan således føre til at både Bremnes Seashore og næringen som helhet sammen danner et grunnlag for videre arbeid med grønn innovasjon for en bærekraftig utvikling.

6.2.10 Grønn innovasjon

På politisk nivå og hos forvaltninger uttrykkes et ønske om å utvikle næringen i en mer bærekraftig retning gjennom innovasjon og teknologisk utvikling, noe som tilsier at vekst i oppdrettsnæringen må skje gjennom grønn innovasjon. Funn i empirien vitner om at Bremnes Seashore deler lignende syn med myndighetene i henhold til hvilke utfordringer de står ovenfor, samt viktigheten av å håndtere disse. Som Næss (1999) påpeker, kreves omfattende perspektivendringer innen både politikk, økonomi og kultur for å skape et bærekraftig samfunn. Funn fra tidligere forskning (Tveterås et al., 2012; Asche et al., 1999), sammenlignet med oppgavens empiriske materiale kan vitne om at myndighetene og oppdrettsnæringen i stor grad har et sammenfallende og bærekraftig perspektiv på næringens videre utvikling.

Informanter sier at ikke bare dem, men hele næringen er nødt til å tenke miljømessig bærekraft for å kunne overleve. Sett i lys av det nye trafikklysprinsippet, blir grønn innovasjon nødvendig for å unngå å havne i rød sone, noe som vil medføre påtvungne nedjusteringer i produksjonen. Videre poengterer de intervjuede viktigheten av grønn innovasjon ved å vise til eksempler på måter bedriften har innvert for å skape en mer bærekraftig produksjon. Bremnes Seashore har vært delaktige i utviklingen av teknologien i arbeidet med å bekjempe lakselus på annen måte enn ved bruk av medikamenter. Slike innovasjoner er kostbare å investere i, og bedriften måtte i denne sammenheng gå til anskaffelse av større båter for å kunne installere de teknologiske nyvinningene. Dette vitner om at bedriften er tilbøyelige for å øke ressursproduktiviteten gjennom grønn innovasjon, noe som gjør at bedriften ifølge Chen et al. (2006) har en høy miljøetikk. Et selskap dedikert til å utvikle sin miljøetikk vil ikke nødvendigvis bare oppfylle miljøreglene, men kan også bygge opp barrierer for de andre konkurrentene (ibid). Dette viser informantene til ved å understreke at stadig flere i bransjen nå også bruker thermolicere i sin produksjon. På den måten har Bremnes Seashore gått i bresjen for næringen, og slik hatt en positiv innflytelse på sine konkurrenter. Samtidig kan etisk produksjon også forbedre produktverdien, noe som dermed kan kompensere for utgifter relatert til reduksjon av deres miljøbelastninger (Chen et al., 2006). Merkevaren SALMA er et godt eksempel på en forbedring av produktverdien, som fører til slik kompensasjon. Om det er høy miljøetikk som er årsak til nevnte innovasjoner er ikke nødvendigvis tilfelle, men en slik endringsvilje gjør at bedriften fremstår som mer legitime i henhold til det økte miljøfokus i samfunnet.

Tidligere oppfattet mange selskaper det å investere i miljøinnovasjoner som en unødvendig investering (Porter & Van der Linde, 1995). Dagens lovverk gir restriksjoner, men også muligheter for å igangsette tiltak som kan gi en positiv innvirkning på miljøet. Til svar på hvorfor Bremnes Seashore driver med grønn innovasjon, mener flere informanter at dette skyldes et ønske om å være bærekraftige og fordi dette gjør at også kommende generasjoner kan drive med lakseoppdrett. Det fremkommer et syn på at dersom man ikke arbeider for å utvikle seg bærekraftig, kan dette føre til store konsekvenser for hele næringens fremtid. Tilsynelatende anser ikke Bremnes Seashore grønn innovasjon som en unødvendig investering, men heller som en nødvendighet for overlevelse og videre vekst. Det kan tenkes at næringens ressurser er grunn til at det understrekes som viktig. Ressursene i oppdrettsnæringen kan karakteriseres som fornybare ressurser, noe som indikerer at dersom

vekst skal være mulig, må dette gjøres gjennom en bærekraftig tilnærming. Dermed ser det ut til at de tidligere oppfatningene om at grønn innovasjon er en unødvendig investering, ikke anses som tilfelle i dagens oppdrettsnæring, dersom andre bedrifter deler Bremnes Seashore sin oppfatning av slike investeringer. Funn i empirien tyder på at det vektlegges som en nødvendighet for å sikre en valid og bærekraftig vekst i næringen, noe som kan være årsak til bedriften ikke anser disse som unødvendige. For å få til en miljømessig vekst er det trolig nødvendig med en forvaltning og næring som tilegner seg kunnskap fra forskningsinstitusjonene. Samtidig som kunnskapen tilegnes gjennom samarbeid innad i næringen og samarbeid mellom forvaltning og næring. Samarbeid i formelle og uformelle næringsklynger kan føre til behov for innovasjon og endring, men det eksisterer også et vidt spekter av andre tilnærminger til endringer i Bremnes Seashore.

6.2.11 Endringsprosesser

Empirien hentyder enighet blant informantene om at reelle endringer har funnet sted i Bremnes Seashore, noe som understrekes ved at informantene viser til at driften er blitt mer kompleks. En informant forteller om store endringer ved å vise bilder av hvordan praksisen var før, og understreker forskjellene mellom fortid og nåtid. Informanten forteller at driften var på en måte som aldri ville ha vært godkjent i dag, men at de ikke visste bedre på den tiden, noe som korrelerer med Jacobsens (2009) forståelse av at man aldri kan vite utfallet av endringer, eller eventuelle utilsiktede konsekvenser. At endringer skjer kontinuerlig og er en uunngåelig konsekvens av prosessen for å overleve, i tillegg til at det kan skje gjennom store omveltninger, understrekes videre gjennom tilgjengelig teori (Christensen et al., 2015). Gjennom empirien blir det tydelig at endringer også må anses som emosjonelle prosesser (Jacobsen, 2009), noe som blant annet blir klart gjennom at informanter forteller om hvordan endringene har påvirket dem.

6.2.11.1 Planlagt endring

Endring oppstår i Bremnes Seashore på flere ulike måter. Mange informanter mener som nevnt at endringer ofte oppstår på bakgrunn av et internt problem som må løses, og at den nye løsningen gjerne har ført til videre problemer som igjen krever løsning. Slike påvirkningsfaktorer skaper tilslutt en kronologisk tidsrekke av hendelser, som kan

karakteriseres som en endring (Van de Ven & Poole, 2005). Typen endring forklart av informantene her, er det Van de Ven og Poole (2005) kaller for en planlagt endring. Jacobsen (2009) mener at planlagte endringer begynner med et problem, som noen intensjonelt forsøker å løse gjennom å sette i gang et sett med aktiviteter. Videre understreker han at én eller flere personer må starte endringsprosessen og én spesifikk ansatt fremheves av både seg selv og andre som en person som ofte starter slike. At én person har såpass stor betydning for drift og utvikling kan tenkes å være en årsak til få planlagte endringer etter dette perspektivet. Dersom flere av de andre ansatte også hadde vært pådrivere kunne det ha bidratt til flere endringer. Likevel tilsier ikke tilgjengelig teori (Van de Ven & Poole, 2005) at det er negativ med én ekstra sterk pådriver. I denne sammenheng vil det derfor anses som positivt med denne pådriverpersonen, et syn som også samstemmer med mange informanternes oppfatninger. Oppdrettsnæringen har alltid møtt på problemer, slik som lakselus (Ritchie & Boxapsen, 2011). Slike problemer og også bruk av medikamenter i forhold til lakselus, har ført til intensjonelle utviklinger av løsninger, og dermed planlagte endringer.

Problemer som må løses generelt i samfunnet er blant annet tilknyttet miljøet og å få til en bærekraftig utvikling. Planlagte endringer har et klart mål, men de foregår over et begrenset tidsrom (Jacobsen, 2004). Arbeid med å skape en bærekraftig utvikling kan sies å bestå av mange planlagte endringer, som forhåpentligvis tilslutt vil føre til en løsning på problemet. Likevel er det ikke sikkert at dette vil være resultatet. Med mange små og separate planlagte endringer kan en risikere et vidt spenn av uintenderte konsekvenser, i tillegg til muligheten for at de ulike resultatene ikke samstemmer (Jacobsen, 2004). En endring kan bidra positivt, mens en annen kan annullere de positive virkningene. Fra en annen synsvinkel kan større planlagte endringer kunne tenkes å være en mer effektiv måte å bidra til en bærekraftig utvikling. Det kan være utfordrende å forutse konsekvenser, men ifølge Van de Ven og Poole (2005) skjer planlagte endringer gjennom en kronologisk tidsrekke av hendelser som tilslutt fører til et resultat. Teorien og funnene kan dermed tendere mot at planlagte endringer vil påvirke en bærekraftig utvikling, men hvorvidt det ender i et positivt eller negativt resultat vil være vanskelig å forutse.

En av de planlagte tiltakene Bremnes Seashore gjør for å bidra til å nå en bærekraftig utvikling er å resirkulere vann, noe som har medført en stor endring i selskapets drift. Flere

informanter forteller om hvordan de kan styre temperaturen på vannet og resirkulerer 98-99 prosent av vannet de bruker. Dette kan karakteriseres som en planlagt endring hos Bremnes Seashore. Selve endringen ble sannsynligvis gjennomført over et begrenset tidsrom, men førte til et permanent resultat som kan være en liten del av løsningen på samfunnsproblemet. Gjennom hele sin eksistens har Bremnes Seashore vært preget av endringer, og tilnærmingen der det anses som en livssyklus vil bli belyst videre.

6.2.11.2 Endring som livssyklus

Det er liten tvil om at Bremnes Seashore som organisasjon har gjennomgått endringer i ulike faser siden starten. Både data fra empirien og eksisterende teori underbygger dette. Ifølge Jacobsen (2004) er fasene i en endringsprosess faste for enhver organisasjon, og i det følgende vil Mintzberg (2007) sine faser for utvikling bli benyttet for å illustrere Bremnes Seashore sine endringer innen livssyklusperspektivet. Mye av informasjonen om bedriften sin historie og utvikling har forskerne blant tilegnet seg gjennom en historisk presentasjon i forkant av et av intervjuene.

6.2.11.2.1 Initieringsfasen

Flere informanter underbygger forståelsen av grunnleggeren av Bremnes Seashore som en gründer, noe som også kommer klart frem på deres hjemmesider. Typisk for initieringsfasen (Mintzberg, 2007) er at det finnes en klar leder, slik som en gründer (Jacobsen, 2004). Funnene korrelerer med at det finnes en slik fase i Bremnes Seashore sin utvikling. En slik start var typisk for oppdrettsbedrifter, da de gjerne ble startet av entreprenører (Aarseth & Jakobsen, 2008). At det typisk i initieringsfasen eksisterer få regler og rutiner, samsvarer med en informants utsagn om at fra starten og delvis inn på 90-tallet ble oppdrettsnæringen ansett som en cowboynæring uten regler og struktur. Allerede i 1973 ble innført en midlertidig lov om fiskeoppdrett med en tilhørende konsesjonsordning (Kolle, 2014; Bjørndal & Salvanes, 1995). Eksistensen av denne reiser spørsmålsteget ved om næringen kan ha vært en cowboynæring i den forstand som nevnte informant insinuerer. Andre informanters utsagn støtter beskrivelser av en bedrift som på den tiden var del av en næring preget av få lovverk og reguleringer, men likevel er det grunn til å anta at de nye reguleringene burde ha gjort at

næringen til en viss grad etter 1973 var nødt til å endre deler av praksisen. Sannsynligheten for at bedriften ble påvirket av nye reguleringer er dermed tilstede og støttes av empiriske funn. Det er derfor interessant at loven fra 1973 ikke nødvendigvis førte til umiddelbare endringer. Derimot kom virkninger av dette litt senere i prosessen når næringen begynte å bevege seg inn i neste fase.

6.2.11.2.2 Utviklingsfasen

Når bakgrunnen for endringer skal forklares vektlegger flere informanter at de har oppstått grunnet formalisering av arbeid. Slike forklaringer fra informanter peker mot at de tenker på endringer ut fra livssyklusperspektivet og særlig omtaler utviklingsfasen. Dette støttes opp gjennom Jacobsen (2004) som uthever at en utvikling som går mot en større grad av formalisering er sentralt i denne fasen. Informantene vektlegger ulike endringer - noen snakker om krav til kompetanse, andre om størrelse på produksjonen og andre igjen trekker frem rutiner i forhold til fisk og fôring. Annet som understreker at selve næringen var i utviklingsfasen fra 1970-tallet er at flere reguleringer ble utviklet og det oppstod et økende behov for mer kunnskap (Aarseth & Jakobsen, 2008). Bjørndal og Salvanes (1995) hevder at næringen var i utviklingsfasen fra 1980-tallet, noe som betyr at det hevdes forskjellig av ulike teoretikere når næringen gikk inn i denne fasen. At det er uenighet i tidsperspektivet kan ha sammenheng med tidligere diskusjon om hvorvidt de tidligste næringsreguleringene førte til reelle endringer eller ikke. Her må det nevnes at et nøyaktig tidspunkt når Bremnes Seashore trådte inn i fasen, ikke er relevant. Det sentrale er at det fremkommer gjennom empirien at den organisatoriske driften endret seg etterhvert som nye reguleringer og krav kom.

6.2.11.2.3 Fornyelsesfasen

Fra starten til nå har antall ansatte i Bremnes Seashore økt betydelig. Informantene forteller at dette har skjedd gradvis, men også gjennom relativt drastiske prosesser der mange nye har blitt ansatt samtidig. Store nyansettelser og en voksende bedrift er ifølge Mintzberg (2007) et tegn på fornyelsesfasen. Slike prosesser og i tillegg teknologisk utvikling, ser ut til å ha endret

arbeidsmåten totalt. Dette har ifølge informantene vært en stor påkjenning, ettersom både deres arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø har blitt forandret. De ansatte tilpasset seg etterhvert, men dette understreker at endring kan anses som en emosjonell prosess der menneskers følelser påvirkes (Jacobsen, 2009). Ifølge Schumpeter (1934) er slike endringer det som kalles organisasjonsinnovasjon ettersom det endrer organisasjonens handlemåter. Aarseth og Jakobsen (2008) mener det siden 1990-tallet har blitt et tydeligere fokus på effektivitet og kapasitet, både innad i bedrifter og krav fra samfunnet generelt. Flere informanter trekker frem endringer som er resultat av arbeid for å bli mer effektive og øke produktiviteten. Slike ytre og indre krav understreker tydelig at næringen er inne i fornyelsesfasen, noe også Bjørndal og Salvanes (1995) hevder at stemmer. Ifølge Mintzberg (2007) kan denne fasen vare over lang tid.

Både Paris-avtalen som trådte i kraft i 2016 og forventningene om at laks skal bli den nye oljen innen 2050 kan anses som nye krav og forventninger fra omgivelsene. Slike krav og forventninger er ifølge Mintzberg (2007) typiske pådrivere for endring i fornyelsesfasen. Informantenes holdninger til bærekraftig utvikling vil bli diskutert videre i kapittelet. Med bakgrunn i gjeldende teori kan funn fra empirien tendere mot at driften i Bremnes Seashore tydelig blir påvirket av krav til bærekraftig utvikling dersom man vurderer endring ut fra perspektivet om endring som livssyklus.

Det kan diskuteres om bedriften nå er inne i fornyelsesfasen eller om de ennå er i utviklingsfasen. At svaret på dette vil være uklart samsvarer med at Van de Ven og Poole (2005) mener fasene forstås ulikt av ulike personer og tidsperspektivet på endring forstås subjektivt. Fremdeles er det et behov for økt kunnskap og stadig flere reguleringer kommer til (St.meld.nr. 16, 2014), noe som kan tyde på at Bremnes Seashore ennå er i utviklingsfasen. På en annen side kan det argumenteres for at det siden 1990-tallet stadig har skjedd endringer og fornyelser, blant annet gjennom at kjernevirksomheten er utvidet, noe som er karakteristisk for fornyelsesfasen. Omgivelsene har endret seg drastisk og nye målsettinger er satt. Det meste tyder dermed på at Bremnes Seashore på nåværende tidspunkt befinner seg i fornyelsesfasen. Som informantene understreker vil driften kontinuerlig fortsette å endre seg, noe som tenderer mot at Bremnes Seashore kommer til å befinne seg i denne fasen i lang tid

fremover. Uansett hvilken av Mintzbergs (2007) faser bedriften kan sies å være inne i vil endringer ha sin opprinnelse i noe, slik som eksempelvis forskning.

6.2.11.3 Endring som evolusjon

Funn i empirien viser som nevnt at ideer til endring og utvikling blant annet også kommer fra forskning. En informant understreker at forskningen også må knyttes sammen med praksis, ettersom virkeligheten blir synlig ved at man ser hva som praktisk fungerer. Hvorvidt perspektivet om endring som evolusjon er egnet til å diskutere endringer i oppdrettsnæringen er et godt spørsmål. Ettersom Van de Ven og Poole (2005) hevder at tilnærmingene komplementerer hverandre, vil bedriften derfor likevel også bli sett i lys av dette perspektivet. Pickerings (1995) budskap om at alt som eksisterer er bundet sammen, korrelerer med oppdrettsnæringens samfunnsoppgave. Organisasjonen Bremnes Seashore utnytter ressurser i naturen til å produsere føde for mennesker. Dette gjøres ved bruk av både mennesker, maskiner og teknologi, og endringer oppstår gjennom samspillet. Sammenheng og innviklede forhold er dermed enkle å oppdage, noe som understøtter forståelsen av endring som evolusjon.

Jacobsen (2004) trekker frem at i dette perspektivet kjennetegnes endring av rigiditet, og dersom en organisasjon forsøker å adoptere en annens måte å drive på vil det mislykkes, noe som er interessant i sammenheng med denne studien. Oppdrettsnæringen har et tett samarbeid innad, noe som har vært diskutert tidligere. Som nevnt innebærer dette kunnskapsdeling og til en viss grad kopiering av hverandres praksis. Informantene kommer med eksempler på praksiser andre bedrifter har adoptert av dem. Det fremkommer ikke i empirien en overbevisning om at når dette skjer mislykkes organisasjonene, noe som dermed ikke samsvarer med perspektivet om endring som evolusjon. Derimot vil vellykket endring i dette perspektivet heller forekomme på grunnlag av ny kunnskap, gjerne gjennom forskning. Den nye kunnskapen kan føre til at en etablert organisasjon fremstår som ny og dermed overlever (ibid). Dermed samsvarer denne typen vellykket endring med det faktum at mange av Bremnes Seashore sine ideer kommer fra nettopp forskning, blant annet for å sikre en bærekraftig utvikling.

Eksempler på endringer som har blitt implementert på bakgrunn av forskning har blitt nevnt tidligere, slik som avslutning av bruk av medikamentelle metoder for å forhindre lakselus. Både dette og eksempler som Bremnes Seashores arbeid med gjenbruk av vann viser at ny kunnskap har ført til endringer og fornyelser. Kunnskapen har oppstått grunnet behov for forskning for å arbeide mot en bærekraftig utvikling. På denne måten vil det være mulig å vurdere endringer i organisasjonen gjennom tilnærmingen endring som evolusjon. Det er ikke kun samarbeid og forskning som legger føringer for drift, også statlige reguleringer vil kunne påvirke behov for endring.

6.2.11.4 Endring som dialektisk prosess og maktkamp

Oppdrettsnæringen er preget av reguleringer og statlig styring (Tveterås et al., 2012). I denne studiens utvalg eksisterer det ulike holdninger rettet mot betydningen disse har for organisasjonen. Tilnærmingen endring som en dialektisk prosess og maktkamp dreier seg om at endringer oppstår som resultat av at ulike interesser møtes i maktkamper, og at de vinnende interessene får makt (Jacobsen, 2004). Slike maktkamper på organisasjonsfeltet i oppdrettsnæringen unngås ifølge Bjørndal og Salvanes (1995) grunnet stor grad av reguleringer og konsesjonsordninger, noe de vurderes som positivt for næringen. Porter-hypotesen, som antyder at bedrifter kan ha fordel av offentlige reguleringer, underbygger dette (Ambec & Barla, 2002). Dette samsvarer med den generelle holdningen blant informantene, som er at de er positive til reguleringer ettersom de mener det er mer gunstig med et nasjonalt perspektiv fremfor et bedriftsperspektiv. Et slikt perspektiv korrelerer med helhetsforståelsen i forhold til bærekraftig utvikling som fremkommer i ISO 26000 (2010), nemlig at én bedrifts overlevelse ikke er relevant, det er et helhetsperspektiv som må gjelde for å sikre en bærekraftig utvikling.

Det er likevel ikke full enighet blant informantene om at det bare er positivt med statlig styring. En informant mener at staten forhindrer bruk av fornybare ressurser som for eksempel vindkraft og bruk av propan. Informanten uttrykker frustrasjon over dette og mener at statens tenkemåte omkring bærekraft på dette området kunne ha vært bedre. Det fremstår ut fra informantens uttalelser at staten kun tenker på det estetiske med landskapet, og dermed ikke

ønsker vindmøller og lignende. Er det virkelig slik kan det hentyde mot at Bremnes Seashore ønsker å være mer bærekraftige når det gjelder energibruk, enn det myndighetene tillater. Statlig styring fører likevel til at næringen vokser i et forsvarlig tempo og gjør at bedriftene blir tvunget til å tenke mer bærekraftig for å vokse (Jacobsen, 2004). Dette er positivt for Bremnes Seashore dersom det stemmer at de ønsker en mer miljøvennlig næringsdrift, da også andre oppdrettsselskaper er nødt til å følge denne utviklingen. På en annen side forteller informantene at statlige reguleringer fører til at det blir mer kostbart å drive i næringen, noe som gjør at store selskaper har kjøpt opp mindre, og det blir færre og større bedrifter. Det skjer dermed endringer grunnet dialektiske maktkamper, og kan det tenkes statlig styring har ført til flere slike tilfeller? Ulike informanters uttalelser tyder på at utviklingen går i den retning at mindre bedrifter ikke evner å følge reguleringene og dermed forsvinner. Dermed ser det gjennom empirien ut til at utviklingen kan gå i retning av flere dialektiske maktkamper i fremtiden. Reguleringene ser likevel ut til å sørge for at de bedriftene som handler i tråd med mål knyttet mot bærekraftstankegang får bedre vilkår, enn de som handler mot en slik tankegang (Ekanger & Johansen, 2017). De empiriske funnene tenderer mot en generelt positiv holdning til reguleringer innen Bremnes Seashore. Det kan dermed avslutningsvis konkluderes med at reguleringer tilsynelatende, ut fra funn og tilgjengelig teori, både er positivt og negativt for næringens utvikling. Positivt i den forstand at de kan bidra til en bærekraftig utvikling, negativ i forhold til at de kan medføre flere dialektiske maktkamper. Selv om reguleringer påvirker driften vil ikke alle endringer være planlagte eller direkte resultat av noe, de kan også oppstå mer eller mindre tilfeldig.

6.2.11.5 Endring som tilfeldighet

Ikke alle endringer, beslutninger og hendelser som har ført til Bremnes Seashore sin suksess har vært planlagte eller bevisste. Mye har også skjedd på grunn av menneskene som jobber og har jobbet der, og hvordan de har utnyttet seg av ulike oppståtte situasjoner. Dette fremkommer gjennom ulike uttalelser i empirien. Den første og mest grunnleggende utnyttelsen av muligheter var det grunnleggeren av Bremnes Seashore som stod for. Bedriften overlevde oppdrettsnæringens pionérfase og har kommet dit de er i dag, mye på grunn av tilfeldigheter, men også grunnet hardt arbeid. Ifølge Møller og Haaland (2014) arbeidet mange aktører i næringen hardt som pionerer, men ikke alle overlevde likevel. Slikt kan tyde på at grunnleggeren av Bremnes Seashore evnet å ha et høyt flaksutbytte, noe som førte til

suksess (Collins & Hansen, 2012). Dette støttes opp under av informantene, som forteller om hans arbeidsmoral og pågangsmot. Innen tilnærmingen til endring som tilfeldighet understrekes det av Jacobsen (2004) at menneskene er viktige, og tilfeldigheter som tidspunkt kan avgjøre utfall og føre til endring.

Et eksempel fra empirien er en ansatts idé om effektivisering av opptak av død fisk, som nå er på vei til å bli vanlig praksis i næringen, og er et godt eksempel på en endring som kan skyldes en tilfeldighet. Dette underbygges teoretisk av Jacobsen (2004) som beskriver at endring som tilfeldighet eksempelvis kan skje på denne måten: en person oppdager noe som ikke fungerer, justerer prosedyren og foreslår endringen videre. Han hevder det på lang sikt kan oppstå endringer på organisasjonsnivå (ibid). I nevnte tilfelle kan det påstås at den enkelte endringen førte til endringer ikke bare på organisasjonsnivå, men også på populasjonsnivå. Det er vanskelig å si i ettertid, men at personen oppdaget den nye løsningen kan ha vært et resultat av flaks. Personen kunne ha latt muligheten idéen ga ham passere og heller tilpasset seg normal praksis, men valgte heller å utnytte muligheten. Ideen ble tilslutt derfor praktisk gjennomførbar og dermed ble suksess oppnådd. Dette vil være det Collins og Hansen (2012) kaller høyt utbytte av flaks. Hvorvidt Bremnes Seashore evner å bidra til en bærekraftig utvikling eller ikke, avhenger ikke kun av utnyttelse av flakstilfeller. Det vil i stor grad også avhenge av felles forståelser og hvorvidt bedriften suksessfullt inkorporerer de ulike dimensjonene i bærekraftsarbeidet.

6.2.12 Oppsummering av funn

Delkapittelets funn viser til stor enighet blant informantene i henhold til Bremnes Seashore sitt fokus på innovasjon, i tillegg til at både store og små endringer kontinuerlig har foregått i bedriften. Det antydes at innovasjon er en integrert del av bedriftens kultur. Drivkrefter bak mange innovasjoner baserer seg på erfaringsbasert kunnskap innad i bedriften, andre på bakgrunn av ytre påvirkning. I tillegg synliggjøres myndighetenes rolle som sentral i forståelsen av organisasjonens utvikling, da næringen er sterkt knyttet til restriksjoner og påslag. For at bedriftene skal evne å vokse i den grad det forventes, må dette skje i tråd med myndighetenes stadig strengere krav til bærekraftig utvikling. Funn indikerer at organisasjonen har en proaktiv holdning til endringer, og prosessinnovasjon fremtrer som den hyppigst anvendte innovasjonsformen. Det antydes at en kombinasjon av DUI-modus og STI-modus vil være fordelaktig for videre utviklingsarbeid. Videre tydeliggjør analysen viktigheten av samarbeid i næringsklynger, noe som bidrar til kunnskapsspredning og økt innovasjonstakt. Funn vitner om at bedriften er tilbøyelige for å øke ressursproduktiviteten gjennom grønn innovasjon. Endringer har oppstått ut fra alle de fem nevnte perspektivene på endring. Funn indikerer at mange endringer er planlagte, gjerne med hensikt i å bidra til en bærekraftig utvikling. Videre har Bremnes Seashore utviklet seg gjennom faser, og funn tenderer mot at de nå er i fornyelsesfasen i sin utvikling. Endringer med opphav i forskning og ny kunnskap har medført endring som kan vurderes som en evolusjon i forhold til hele næringen. Reguleringer og statlig styring har vist seg å være både positivt og negativt for bedriften. Positivt for en bærekraftig utvikling, men negativt ved at det kan medføre flere dialektiske maktkamper. Endringer i Bremnes Seashore har også vært resultat av tilfeldigheter og menneskelige faktorer. Analysen synliggjør at samarbeid mellom næring, forvaltning og forskningsinstitusjoner er nødvendig i arbeidet med grønn innovasjon for å sikre en bærekraftig utvikling.

7.0 Konklusjon

Gjennom analyse ut i fra de to forskningsspørsmålene har denne studien forsøkt å belyse oppgavens problemstilling; Påvirkes, og på hvilken måte påvirkes driften hos Bremnes Seashore av samfunnets økende forventninger til bærekraftig utvikling? Disse forventningene fremstår som inkludert i Bremnes Seashore sin tilnærming til og forståelse av samfunnsansvar. Bedriften har hatt et ruvende fokus på offensiv fremfor defensiv tilnærming til dette. De økende forventningene har ledet til at Bremnes Seashore har gjennomført tiltak for å minske negative miljøvirkninger. Det har også skapt et behov for legitimering av samfunnsansvar, noe bedriften har benyttet seg av ulike legitimitetsperspektiver for å oppfylle. I samsvar med økte forventninger fremstår green som mest sentral, i tillegg til at bærekraft av denne årsak anses som en selvfølge. Driften har blitt påvirket ved at bærekrafttemaer tilsynelatende har blitt integrert i virksomhetens forretningsstrategi. Ikke bare har deres forretningsmodell blitt påvirket, men Bremnes Seashore utviser et ønske om at hele næringens utvikling skal skje i tråd med samfunnets økende forventninger til bærekraftig utvikling. Forventninger om en bærekraftig utvikling fører til økt behov for innovasjon, noe som fremtrer som en integrert del av Bremnes Seashore sin kultur. Innovasjoner som påvirker driften stammer fra både indre og ytre drivkrefter og prosessinnovasjon fremstår som den hyppigst anvendte innovasjonsformen. Bedriftens vekstmuligheter avhenger av en utvikling som er i tråd med myndighetenes forventninger til bærekraftig utvikling og dette forsøker de å ha en proaktiv tilnærming til. For å oppnå ønsket bærekraftig utvikling foreslås en kombinasjon av DUI-modus og STI-modus som hensiktsmessig for denne oppnåelsen. Bedriften viser tilbøyelighet til å øke ressursproduktiviteten gjennom grønn innovasjon. Viktigheten av samarbeid i næringsklynger blir tydelig da dette bidrar til kunnskapsspredning og økt innovasjonstakt. Driften hos Bremnes Seashore er og har blitt påvirket av samfunnets økende forventninger, gjennom de presenterte endringsperspektivene. De økte forventningene har ledet til planlagte endringer for oppfyllelse. Videre har driften blitt påvirket gjennom ulike faser, der ulike forventninger har skapt ulike typer forandringer. Forventningene til bærekraftig utvikling har medført behov for ny kunnskap, som igjen har skapt driftsforandringer. Reguleringer og statlig styring som resultat av forventningene har ledet til at driften har blitt tilpasset til å bidra til bærekraftig utvikling, noe som også har medført dialektiske maktkamper. Studien synliggjør at samarbeid mellom næring, forvaltning og forskningsinstitusjoner er nødvendig i arbeidet med grønn innovasjon. Gjennom studien

fremkommer det at driften hos Bremnes Seashore påvirkes av samfunnets økende forventninger til bærekraftig utvikling. Case studie som metode medfører muligheten for at dersom studien hadde blitt gjennomført på nytt, kunne resultatene ha blitt annerledes. Dermed kan ikke resultatene direkte generaliseres. Dog vurderes studiens funn som aktuelle og kan derfor være av interesse for andre enn Bremnes Seashore. Dypere innsikt i de respektive temaene ville vært relevant for ytterligere forskning, eksempelvis kunne en tverrsnittstudie av flere bedrifter vært interessant.

8.0 Referanser

8.1 Bøker

Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.

Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademiske.

Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid - Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademiske.

Askheim, O. G. A & Grennes, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Beal, B. D. (2014). *Corporate Social Responsibility. Definitions, Core Issues and Recent Development*. USA: Sage Publications.

Befring, E (2007): *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget

Berge, D. M. (2000). *Samfunn, entreprenørskap og kunnskapsspredning i norsk fiskeoppdrett på 1970-tallet. 2000, Innovasjonspolitik, kunnskapsflyt og regional utvikling*. (159-178). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag,

Bjørndal, T. & Aker, H. (2007). I B. Aarseth & G. Rusten (Red.), *Havbruk: Akvakultur på norsk* (83-92). Bergen: Fagbokforlaget.

Bjørndal, T. og Salvanes, K. G. (1995). *Perspektiv på fiskeoppdrett. Mellom marknad og regulering*. Oslo: Det norske samlaget.

Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. USA: Polity Press.

Blindheim, B-T. (2018). Om et levende slott, en forhekset jente og trollmannen Hauru - Organisasjon som sammensatt orden. I Karlsen, J. E. (Red.). *Skråblikk på samfunn, organisasjon og medier*. Fagbok. Stavanger: UiS. I arbeid.

Blowfield & Murray (2014). *Corporate Responsibility*. New York: Oxford University Press.

Christensen, Egeberg, Lægneid, Roness & Røvik (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Collins. J. & Hansen. M. T. (2012). *Great by choice*. Oslo: Universitetsforlaget

Ekins, P. (2002). *Economic Growth and Environmental Sustainability: The Prospects for Green Growth*. New York: Taylor & Francis Group.

- Elkington, J. (2001). *The 'Triple Bottom Line' for 21st-century Business*. West Sussex: John Wiley Sons.
- Elkington, J. (2002). *Cannibals with Forks*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Fagerberg, Jan, David G. Mowery og Richard R. Nelson. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press
- Fussler, C (1996): *Driving Eco-Innovation*, London: Pitman Publishing.
- George, A. L. & Bennet, A. (2004). *Case studies and theory development in the social sciences*. BCSIA Studies in International Security. Cambridge: MA, MIT press.
- Hersoug, B. (2014). Lakseoppdrett blir industri 1992-2002. I E. Hovland, D. Møller, A. Haaland, N. Kolle, B. Hersoug & G. Nævdal, *Over den leiken ville han rå. Norsk Havbruksnærings historie*. (s.249-277). Bergen: Fagbokforlaget.
- Howell, S. & Neilly, L. (2013). References. I G. M. Hall, *How to write a paper*. (s.47-56). USA: Wiley-Blackwell.
- Isaksen, A., & Asheim, B. (2008). *Den regionale dimensjonen ved innovasjoner*. I A. Isaksen, A. Karlsen, & B. Sæther, *Innovasjoner i norske næringer - et geografisk perspektiv* (pp. 19-40). Bergen: Fagbokforlaget.
- Isaksen, A., & Onsager, K. (2004). *Klynger og klyngepolitikk i Norge - ukritisk modellimport eller relevante perspektiver*. I P. Arbo, & H. Gammelsæter, *Innovasjonspolitikken scenografi* (109-128). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnèr, P. (2014). *Exploring Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kolle, N. (2014). Gjennombruddet. I E. Hovland, D. Møller, A. Haaland, N. Kolle, B. Hersoug & G. Nævdal., *Over den leiken ville han rå. Norsk Havbruksnærings historie*. (117-149). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., og Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. (2.utgave) Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS
- Lamont, M, & Thévenot, L. (2000). *Rethinking comparative cultural sociology: repertoires of evaluation in France and the United States*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Møller, D. & Haaland, A. (2014). Pionertid ca. 1945-1973. I E. Hovland, D. Møller, A. Haaland, N. Kolle, B. Hersoug & G. Nævdal, *Over den leiken ville han rå. Norsk Havbruksnærings historie*. (53-86). Bergen: Fagbokforlaget.
- Næss, A. (1999). Livsfilosofi. *Et personlig bidrag om følelser og fornuft*. Oslo: Universitetsforlaget

- Pickering, A. (1995). *The mangle of practice: time, agency and science*. Chicago: University of Chicago Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage nations of nations*. London: Macmillan Press.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Reve, T., & Jakobsen, E. W. (2001). *Et verdiskapende Norge*. Oslo: Universitetsforlaget
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development*. New Brunswick: Transaction Books.
- Skog, O-J., (2015). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Silverman, D. & Marvasti, A. *Doing Qualitative Research. A Comprehensive Guide*. California: SAGE Publications.
- Skogen, K. (2006a). Case-forskning. I: K. Fuglseth & K. Skogen (Red.). *Masteroppgaven i pedagogikk og spesialpedagogikk. Design og metode*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Skogen, K. (2006b). Forskning: hensikt, innhold og form. I: K. Fuglseth & K. Skogen (Red.). *Masteroppgaven i pedagogikk og spesialpedagogikk*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

8.2 Artikler

Aarseth, B. Jakobsen, S-E. (2008). Political regulation and radical institutional change: The case of aquaculture in Norway. *Marine Policy*, 33(2), 280-287. doi: [10.1016/j.marpol.2008.07.006](https://doi.org/10.1016/j.marpol.2008.07.006)

Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2015). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*. 18(2), 180-205. doi: [10.1111/ijmr.12068](https://doi.org/10.1111/ijmr.12068)

Ambec, S. & Barla, P. (2002). A theoretical foundation of the Porter hypothesis. *Elsevier Economic Letters*, 75(3), 355-360. doi: [10.1016/S0165-1765\(02\)00005-8](https://doi.org/10.1016/S0165-1765(02)00005-8)

Asche, F., A.G. Guttormsen og R. Tveterås (1999). Environmental Problems, Productivity and Innovations in Norwegian Salmon Aquaculture. *Aquaculture Economics and Management*, 3(1), 19-29.

Asche, F. og R. Tveterås (2011). *En kunnskapsbasert fiskeri- og havbruksnæring. Et kunnskapsbasert Norge*, rapport nr. 8, BI, juni 2011. Lokalisert på <https://etkunnskapsbasertnorge.files.wordpress.com/2010/09/ekn-fiskeri-og-havbruk.pdf>

Asche, F., Roll, K.H. & og Tveterås, R. (2012). FoU, innovasjon og produktivitetsvekst i havbruk. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse* (1), 23-31.

Baregheh A, Rowley J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation, *Management decision*, 47(8), 1323-1339.

Beetham, D. (1993). In defense of legitimacy. *Political Studies*. 41(3), 488-491.

Berry, M.A. and Rondinelli, D.A. (1998) Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution. *The Academy of Management Executive*, 12(2), 38-50. doi: [10.5465/ame.1998.650515](https://doi.org/10.5465/ame.1998.650515)

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

Bocken, N.M.P., S.W. Short, P. Rana og S. Evans (2014). A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. doi: [10.1016/j.jclepro.2013.11.039](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039)

Boltanski, L. & Chiapello, E. (2005). The New Spirit of Capitalism. *International Journal of Politics, Culture and Society*, 18(3/4), 161-188. doi: [10.1007/s10767-006-9006-9](https://doi.org/10.1007/s10767-006-9006-9)

Boltanski, L. & Thévenot, L. (1999). The Sociology of Critical Capacity. *European Journal of Social Theory*, 2(3), 359-377.

Chen, Y. S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 271-286. doi: [10.1007/s10551-006-9349-1](https://doi.org/10.1007/s10551-006-9349-1)

Chen, Y.-H., F. Aires, J.A. Francis, and J.R. Miller, 2006: Observed relationships between Arctic longwave cloud forcing and cloud parameters using a neural network. *J. Climate*, 19, 4087-4104, doi:10.1175/JCLI3839.1.

- Clark, W. W. & Paolucci, E. (2003). Commercial development of energy - environmentally sound technologies for the auto industry: the case of fuel cells. *Journal of Cleaner Production*. 11(4), 427-437. doi: [10.1016/S0959-6526\(02\)00064-1](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(02)00064-1)
- Clark, W. W. & Hall, J. (2003). Special Issue: Environmental Innovation. *Journal of Cleaner Production*. 11(4), 343-346. doi: [10.1016/S0959-6526\(02\)00070-7](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(02)00070-7)
- Dalen, D. M. og C. Riis (2005). *Konkurranselov for innovasjon*, rapport utarbeidet for Moderniseringsdepartementet. Handelshøyskolen BI, Institutt for samfunnsøkonomi
- Damanpour, F., 1991. Organizational innovation - a meta analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 34 (3), 555-590. doi: [10.5465/256406](https://doi.org/10.5465/256406)
- Det kongelige utenriksdepartementet (2016). Hav i utenriks- og utviklingspolitikken. (St. meld nr. 22, 2016-2017). Lokalisert på <https://www.regjeringen.no/contentassets/1b21c0734b5042e489c24234e9927b73/no/pdfs/stm201620170022000dddpdfs.pdf>
- Dobni, C. B (2011) The relationship between innovation orientation and organisational performance. *Int. J. of Innovation and Learning*, 2011 10 (3). 226 - 240. doi: [10.1504/IJIL.2011.042078](https://doi.org/10.1504/IJIL.2011.042078)
- Driessen, P. H. og Hillebrand, B. *Adoption and Diffusion of Green Innovations* (2002). I: Gerard C. B og W. J.A. Nelissen (Red.), *Marketing for Sustainability: Towards Transactional Policy-Making* (343-355). Amsterdam: IOS Press (2002). Lokalisert på: <https://ssrn.com/abstract=2363527>
- Forskrift om kapasitetsøkning (2017-2018). *Forskrift om kapasitetsøkning for tillatelser til akvakultur med matfisk i sjø av laks, ørret og regnbueørret* (2018-05-16). Lokalisert på <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/forskrift-om-kapasitetsokning-for-tillatelser-til-akvakultur-med-matfisk-i-sjo-av-laks-orret-og-regnbueorret-i-20172018/id2583047/>
- Gibbs, M. (2008). Implementation barriers to establishing a sustainable coastal aquaculture sector. *Elsevier Marine Policy*. 33(1), 83-89. doi: [10.1016/j.marpol.2008.04.004](https://doi.org/10.1016/j.marpol.2008.04.004).
- Giuliani, E. 2013. "Network dynamics in regional clusters: Evidence from Chile." *Research Policy* no. 42(8), 1406-1419. doi: [10.1016/j.respol.2013.04.002](https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.04.002).
- Guttormsen, A. (2015). *Forutsigbar og miljømessig bærekraftig vekst i norsk lakse - og ørretoppdrett*. Det kongelige nærings - og fiskeridepartementet.
- Hall, J., & Kerr, R. (2003). Innovation Dynamics and Environmental Technologies: The Emergence of Fuel Cell Technology. *Journal of Cleaner Production*, 11(4), 459-471. doi: [10.1016/S0959-6526\(02\)00067-7](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(02)00067-7)
- Hillestad, T., D. Grønquist og B. Yttri (2014). Organisasjonskultur: Aktivum eller barriere for radikal innovasjon og transformasjon? *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 8 (14): 35-44
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. and Knight, G.A. (2004), Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-38

- Isaksen, A. (2010) *Regionale klynger og innovasjonssystemer – analytiske begreper og verktøy for politikktutforming*. Lokalisert på https://www.idunn.no/file/pdf/39627954/plan_2010_01_pdf.pdf
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E & Lundvall, B.Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36 (5), 680-693.
- Jenssen, J. I. (2001). "Social networks, resources and entrepreneurship." *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2(2), 103-109.
- Jørgensen, S & Pedersen, L.J.T. (2015). Bærekraftige forretningsmodeller. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (6), 53-61.
- Kramer, M. & Kania, J. (2006). Game Changing CSR. *Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 18*. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Langhelle, O. (2017). Sustainable Development: Linking Environment and Development. I J. Meadowcroft & D. J. Fiorino, *Conceptual Innovation in Environmental Policy*, 181-241. London: MIT Press.
- Standard Norge. 2010. Veiledning om samfunnsansvar NSISO 26000:2010. I: *Guidance on social responsibility*: Standard Online AS.
- Madsbu, J. P. (2016). *Samordning, effektivisering og forenkling*. (Doktoravhandling). Karlstad University Studies. Karlstad.
- Maon, F., Lindgreen, A. & Swaen, V. (2008). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*. 87(04), 71-89. doi: [10.1007/s10551-008-9804-2](https://doi.org/10.1007/s10551-008-9804-2).
- Marøy, C. (2011). Konsolidering av norsk oppdrettsnæring - En analyse av fremtidsutsiktene for små lakseoppdrettselskaper i Norge (Master), NHH.
- Mazur, N. A. & Curtis, A. L. (2008). Understanding community perceptions of aquaculture: Lessons from Australia. *Aquaculture International*. 16(6), 601-621. doi: [10.1007/s10499-008-9171-0](https://doi.org/10.1007/s10499-008-9171-0)
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: toward a general theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Midttun, A. (2007). 'CSR eller bedriftens samfunnsansvar: en megatrend vokser fram'. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 10(3), 57-71.
- Midttun, A. (2013) CSR, innovasjon og verdiskaping. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 23(2), 47-61.
- Mujumdar, A. S. (2014). Editorial: Green Innovation. *Drying Technology*. 32(13), 1523-1523. doi: [10.1080/07373937.2013.830047](https://doi.org/10.1080/07373937.2013.830047)
- NESH. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*, 4. utgave, 2016.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard business review*, 87(9), 56-64.

Norsk forskningsråd (2018). *Programplan Marinforsk*. Lysaker: Norsk forskningsråd.

Nærings- og fiskeridepartementet. (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. (St. Meld. Nr. 7, 2008-2009). Lokalisert på <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009/id538010/>

Nærings- og fiskeridepartementet. (2014). *Forutsigbar og miljømessig vekst i norsk lakse- og ørretoppdrett*. (St. Meld. nr. 16, 2014-2015). Lokalisert på [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Forutsigbar og miljømessig bærekraftig vekst i norsk lakse- og ørretoppdrettmeld.-st.-16-2014-2015/id2401865/](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Forutsigbar_og_miljømessig_bærekraftig_vekst_i_norsk_lakse-_og_ørretoppdrettmeld.-st.-16-2014-2015/id2401865/)

Nærings- og fiskeridepartementet (2015). En konkurransekraftig sjømatindustri. (St. meld nr. 16, 2015-2016). Lokalisert på <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20152016/id2461010/>

Nærings- og fiskeridepartementet. (2017). "Prøvekjøring" av det nye systemet for kapasitetsjusteringer i norsk lakse- og ørretoppdrett. Lokalisert på <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/provekjoring-av-det-nye-systemet-for-kapasitetsjusteringer-i-norsk-lakse--og-orretoppdrett/id2556793/>

Nås, S.O. (1998), Innovasjon i Norge – en statusrapport. *STEP rapport R-08-1998*. STEP- gruppen, Oslo.

Nysveen, H. og Andreassen, T. R. (2014) Innovasjon når markedene endres i turbofart! *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*. 8(14), 16-25.

O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Market orientation versus innovative culture: Two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7-8), 868-887. doi: [10.1108/03090560710752438](https://doi.org/10.1108/03090560710752438)

OECD (2016), *The Ocean Economy in 2030*. Paris: OECD Publishing. doi: [10.1787/9789264251724-en](https://doi.org/10.1787/9789264251724-en)

Olafsen, T., Winther, U., Olsen, Y og Skjermo, J. (2012). *Verdiskapning basert på produktive hav i 2050*. SINTEF Fiskeri og havbruk.

Oltra V. & Saint Jean M. (2005), Environmental innovation and clean technology: an evolutionary framework, *International Journal of Sustainable Development*, 8 (3), 153-172.

Onwuegbuzie, A. & Leech, N. (2007). Validity and Qualitative Research: An Oxymoron? *Quality & Quantity*. 41(2), 233-249. doi: [10.1007/s11135-006-9000-3](https://doi.org/10.1007/s11135-006-9000-3)

Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1(1), 63-65.

Patriotta, G., Gond, J. P., & Schultz, F. (2011), Maintaining Legitimacy: Controversies, Orders of Worth, and Public Justification. *Journal of Management Studies*, 48(4), 1804-1836. doi: [10.1111/j.1467-6486.2010.00990.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00990.x)
Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Report*. 76(6), 77-90.

Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73 (5), 120–134.

Rendtorff, J. D. (2012). The economic sociology of late capitalism: The contributions from Boltanski, Thévenot and Chiapella. *Nordicum-Mediterraneum*. 7(3), pB3.

- Rennings, K. (2000). Redefining innovation - eco-innovation research and the contribution from ecological economies. *Ecological Economies*. 32(2), 319-332. doi: [10.1016/S0921-8009\(99\)00112-3](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(99)00112-3)
- Ritchie, G. & Boxaspen, K. K. (2011). Salmon Louse Management on Farmed Salmon - Norway. I S. Jones & R. Beamish, *Salmon Lice: An Integrated Approach to Understanding Parasite Abundance and Distribution* (317-364). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Smith, K. (2000). Innovation as a systemic phenomenon: rethinking the role of policy. *Enterprise and innovation management studies*, 1(1), 73-102.
- Sprinkle, G. B. & Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*. 53(5), 445-453. doi: [10.1016/j.bushor.2010.05.006](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.006)
- Standard Norge, (2010). *Veiledning om samfunnsansvar*. Lysaker: Standard Norge.
- Stake, R.E. (2005), Qualitative Case Studies. I N.K Denzin (Red.), & Y. S. Lincoln, (Red.), *The Sage handbook of qualitative research*, (443-466). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Ltd.
- Utenriksdepartementet. (2008). Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi. (St. Meld. nr. 10, 2008-2009). Lokalisert på <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-10-2008-2009-/id542966/sec1@>
- Utenriksdepartementet. (2016). *Hav i utenriks- og utviklingspolitikken* (St. Meld. nr. 22, 2016–2017). Lokalisert på <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-22-20162017/id2544710/>
- Rennings, K (2000) Redefining innovation — eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics* 32 (2000) 319–332. Lokalisert på: <https://pdfs.semanticscholar.org/9e53/af09cfcd6e164a7ecdc49e88a4b39ac5b23.pdf>
- Saebi, T (2016). Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*. 8(14), 16-25.
- Saebi, T., S. Moe & A. Rosenqvist (2016). *Responsible business model innovation for the retail industry*. Ikke utgitt manuskript NHH.
- Sæther, B., Isaksen, A. & Karlsen, A. (2011). Innovation by co-evolution in natural resources industries: the Norwegian experience. *Geoforum*. 42(3), 373-381. doi: [10.1016/j.geoforum.2011.01.008](https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2011.01.008)
- Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A. III (1997), *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (2004). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*. 26(9), 1377-1404. doi: [10.1177/0170840605056907](https://doi.org/10.1177/0170840605056907)
- Waddock, S. (2007). Corporate citizenship: the dark-side paradoxes of success. I S. K. May, G. Cheney & J. Roper (Red.), *The debate over corporate responsibility* (74-86). New York: Oxford University Press.

WCED (1987). *Our Common Future*. New York: Oxford University Press Inc.

Werther, W. B. & Chandler, D. (2005). Strategic Corporate Responsibility as Global Brand Insurance. *Business Horizons*. 48(4), 317-324. doi: [10.1016/j.bushor.2004.11.009](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.009)

Werther, W. B. & Chandler, D. (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in a Global Environment*. California: Sage Publications, Inc.

Zahra, S.A. og Covin, J.G. (1994), "The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources", *The Journal of High Technology Management Research*, 5 (2), 183-211. doi: [10.1016/1047-8310\(94\)90002-7](https://doi.org/10.1016/1047-8310(94)90002-7)

Ørstavik, F. (2004). Knowledge spillovers, innovation and cluster formation: the case of Norwegian aquaculture. *Knowledge Spillovers and Knowledge Management*, 204-234.

8.3 Nettsider

Aandahl, P.T (2018). En million tonn laks for 64,7 milliarder i 2017. Lokalisert (01.02.18) på <https://seafood.no/aktuelt/nyheter/en-million-tonn-laks-for-647-milliarder-i-2017/>

ASC. (s.a.). About the ASC. Lokalisert (13.06.18) på <https://www.asc-aqua.org/about-us/about-the-asc/>

Bremnes Seashore. (s.a.). Kvalitetspionéren. Lokalisert (07.02.18) på <http://www.seashore.no/om-oss/>

Ekanger, A & Johansen, E.N. (2017). *Dette er kartet som avgjer vekst og kutt i oppdrettsnæringa*. Lokalisert (31.01.18) på <https://www.nrk.no/hordaland/dette-er-kartet-som-avgjer-vekst-og-kutt-i-oppdrettsnaeringa-1.13758224>

Hosteland, L.T.S. (2017). *Trafikklyssystemet er vedtatt*. Lokalisert (31.01.18) på <https://kyst.no/nyheter/trafikklyssystemet-er-vedtatt/>

Okstad, K. A (2017). *Slik kan oppdrettsnæringa bli mer klimavennlig*. Lokalisert (15.03.18) på <https://forskning.no/2017/02/havvind-kan-lose-klimautfordringene-oppdrettsnaeringen/produisert-og-finansiert-av/universitetet-i-stavangerf>

9.0 Vedlegg

I det følgende presenteres oppgavens vedlegg.

9.1 Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Bakgrunn og formål

Formålet med denne studien er å forstå og beskrive hvordan legitimering av samfunnsansvar fører til grønn innovasjon. Bremnes Seashore fremstår som ledende innen dette området. Dermed kan forskning på denne bedriften gi svar på problemstillingen: *Lakseoppdrett og samfunnsansvar gjennom grønn innovasjon - en casestudie.*

Dette prosjektet er en mastergradsstudie i tilknytning til studieprogrammet endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Utvalget består av ansatte i ledelsen ved Bremnes Seashore, som innehar informasjon som kan belyse problemstillingen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Denne studien vil ha en kvalitativ tilnærming som krever aktiv deltakelse av informantene gjennom intervju. Hvert intervju vil ha en varighet på omtrent 1 time, og foregå enten gjennom fysisk møte eller telefon. Spørsmålene vil omhandle informantenes oppfattelse av temaer knyttet til problemstillingen. I tillegg vil de omhandle konkrete beskrivelser av tiltak bedriften har gjennomført. Data fra intervjuene vil bli innhentet gjennom lydopptak og transkribert ved bruk av kodingsprogrammet Atlas.ti.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. De som vil ha tilgang til personopplysninger er kun de to studentene og veileder. Personlig identifiserbare opplysninger vil bli lagret adskilt fra øvrige data. Lydopptak vil bli tatt opp med mobiltelefon, og overført til bærbar datamaskin for transkribering. Personopplysninger som navn og

stillingstittel vil ikke bli nevnt, og dermed vil ikke deltakere kunne gjenkjennes i publikasjonen. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.06.2018. Personopplysninger og opptak vil bli slettet etter avlagt sensur.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Pernille Stene Nordkvist. Mail: pernillenordevist@live.no Tlf: 92215376.

Kjersti Elisabeth Thorvaldsen. Mail: kjerstiet@hotmail.com Tlf: 91591358

Ansvarlig veileder:

Karl Johan Engelhart Olsen. Mail: karl.jeo@online.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

9.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

Begrepsavklaring:

Her vil vi gi en kort beskrivelse av hva vi legger i relevante begreper:

Samfunnsansvar:

«Samfunnsansvar vil si ansvar som en organisasjon har for innvirkningen av dens beslutninger og aktiviteter på samfunn og miljø, og som utøves ved å utvise åpen og etisk atferd» (ISO 26000, 2010, s.4). Konkret innebærer dette at bedrifter skal bidra til bærekraftig utvikling, være i samsvar med gjeldende lover og ta hensyn til forventninger fra interessenter. I tillegg innebærer det å være forenlig med internasjonale adferdsnormer, og at slik atferd er integrert i hele organisasjonen (ibid.).

Det grønne skiftet:

Grønt skifte handler om forandring i mer miljøvennlig retning. Det behøves en varig og uunngåelig endring og det grønne skiftet handler både om å redusere klimautslipp og om å utnytte ressursene på en bedre måte.

Grønn innovasjon:

Grønn innovasjon er innovasjon som er resultat fra nyutviklet kunnskap, som brukes til å utvikle og implementere nye produkter/prosesser/tjenester, som fører til redusert miljøbelastning og økt profitt.

Bærekraftig utvikling:

«Bærekraftig utvikling er utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (WCED, 1987, s.8)

Problemstilling: *Lakseoppdrett og samfunnsansvar gjennom grønn innovasjon - en casestudie.*

Forskningsspørsmål

Forskningsspørsmål 1

Påvirkes, og på hvilken måte påvirkes den organisatoriske driften hos Bremnes Seashore av samfunnets økende forventninger til bærekraftig utvikling?

Hva ønsker vi å vite mer om?

Vi ønsker å vite mer om hvordan ytre forventninger påvirker driften innad i organisasjonen. Vi søker beskrivelser av om Bremnes Seashore som organisasjon har endret seg i takt med økt behov for en bærekraftig utvikling.

Spørsmål og oppfølgingsspørsmål

- Hvilke forventninger opplever du at samfunnet har til oppdrettsnæringen?
 - Hvordan påvirker disse praksisen i Bremnes Seashore?
- Har/hvordan har organisasjonens drift forandret seg, etter hvert som det har oppstått et økende fokus på det grønne skiftet i samfunnet?
- Opplever du det bærekraftige fokuset i det daglige? Tror du alle ansatte, også de lenger ned i organisasjonen, opplever dette fokuset?

Forskningsspørsmål 2

Hvordan legitimerer Bremnes Seashore samfunnsansvar gjennom grønn innovasjon?

Hva ønsker vi å vite mer om?

Bakgrunn for og begrunnelsen til at Bremnes Seashore arbeider med grønn innovasjon, og hvordan dette påvirker bedriftens legitimitet.

Spørsmål og oppfølgingsspørsmål

- Hvorfor arbeider Bremnes Seashore med grønn innovasjon?
 - I hvilken grad er innovasjonsarbeidet preget av forventninger til bærekraftig utvikling?
 - Hva er motivasjonen for å drive med grønn innovasjon?

- Mener dere at Bremnes Seashore har et samfunnsansvar som må ivaretas?

- Foretar Bremnes Seashore tiltak for å legitimere samfunnsansvar?

- Hvorfor, eller hvorfor ikke, er det å være innovative en forutsetning for å oppfylle samfunnsansvaret i oppdrettsnæringen?
 - Tror du at Bremnes Seashore hadde vært innovative dersom det ikke hadde eksistert ytre forventninger og reguleringer?

Forskningsspørsmål 3

Hva gjør arbeid med grønn innovasjon for posisjonen til Bremnes Seashore som ledende og innovative innen oppdrettsnæringen?

Hva ønsker vi å vite mer om?

Vi søker svar på hvordan og hvorfor bærekraftige og innovative løsninger oppstår. Videre ønsker vi beskrivelser av hvordan grønn innovasjon påvirker Bremnes Seashore sin markedsposisjon.

Spørsmål og oppfølgingsspørsmål

- På hvilken måte beholder Bremnes Seashore sin tradisjonelle identitet samtidig som det er et tydelig fokus på nytenkning?
 - Tror du at dette er årsaken til at dere har fått den posisjonen dere har?
 - Hva er visjonen og kjerneverdiene til Bremnes Seashore?
 - Hva er bakgrunnen for visjonen deres?

- Hvordan tror du arbeid med grønn innovasjon har påvirket posisjonen og veksten hos Bremnes Seashore?
 - Er dette arbeidet en integrert del av Bremnes Seashore sin strategi?

- Utfordrer Bremnes Seashore eksisterende regler og “sannheter” som et grunnlag for nye midlertidige og varige konkurransefortrinn, i så fall på hvilken måte?

Eventuelt

- Hva er Bremnes Seashore sine største utfordringer når det gjelder bærekraftig utvikling?
- Hvordan tror du det grønne skiftet kommer til å påvirke fremtidig utvikling i bedriften?
- Hvordan oppstår innovative ideer? Utenfra, innenfra, forskning?