



UiO • Universitetet i Oslo

# Gisler i egen næring?

*En kvalitativ studie av spenningsforholdet mellom  
individuell og kollektiv omdømmehåndtering i  
sjømatnæringen*

Lars Terje Husbyn & Satha Sritharan

Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Universitetet i Oslo

Vår 2020



# **Gisler i egen næring?**

*En kvalitativ studie av spenningsforholdet mellom individuell og kollektiv omdømmehåndtering i sjømatnæringen*

© Lars Terje Husbyn og Satha Sritharan

2020

Gisler i egen næring?

En kvalitativ studie av spenningsforholdet mellom individuell og kollektiv  
omdømmehåndtering i sjømatnæringen

Lars Terje Husbyn og Satha Sritharan

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

*«Because any organization can act as either an independent actor or an involved part of a larger collectivity, it must inevitably deal with the tensions generated when these two forces conflict»*

*- Astley & Fombrun, 1983, s. 585*

# Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke omdømmehåndtering i norsk sjømatnæring. I denne studien flytter vi blikket fra tradisjonell omdømmehåndtering i en bestemt virksomhet, til å se på hvordan man håndterer omdømme på næringsnivå. Dette blir gjort gjennom å se nærmere på spenningsforholdet som oppstår mellom individuell og kollektiv omdømmehåndtering når næringen deler et felles omdømme.

Hovedproblemstillingen for studien lyder som følger: På hvilken måte kommer det dynamiske spenningsforholdet mellom individuell og kollektiv omdømmehåndtering til uttrykk i sjømatnæringen i Norge?

Sjømatnæringen i Norge avgrenses i denne studien til å gjelde oppdrettsdelen av sjømatnæringen. Videre har vi etablert to underproblemstillinger som skal bidra til å besvare hovedproblemstillingen. Den første er: På hvilken måte kan bedriftenes omdømmehåndtering forklares i lys av individuell og kollektiv strategi? Den andre er: Hvilken betydning har kollektive omdømmeaktørers rolle i omdømmehåndteringen av sjømatnæringen?

For å besvare problemstillingene legger vi til grunn et teoretisk rammeverk hvor omdømme forstås som en fellesressurs delt av bedrifter innenfor samme næring. Vi undersøker hvordan bedrifter i næringen, i samspill med relevante aktører, forholder seg til næringens fellesomdømme. Avhengig av interessentgruppers muligheter for å sanksjonere næringen samlet, kan fellesomdømmet oppstå som et problem næringen må håndtere. Ut ifra vårt teoretiske rammeverk kan dette problemet håndteres på to måter. Enten kollektivt ved å redusere sanksjonsmulighetene fra interessentene gjennom mobilisering på tvers av næringen, eller individuelt ved å skape «mentale gjerder» gjennom differensiering. Videre søker denne studien å forstå dette spenningsforholdet i dybden ved å drøfte hvordan problemstillingene kan forstås i en større sammenheng, med blant annet en forståelse av organisasjonsfelt som flyktige områder.

Vi har i denne studien gjennomført fem dybdeintervjuer av relevante aktører i næringen. Hovedfokuset er å belyse og besvare problemstillingene ut ifra et bedriftsperspektiv. Dette blir gjort gjennom to mellomstore, regionale bedrifter med oppdrett som primæraktivitet. Videre er det gjennomført tre supplerende intervjuer av relevante aktører i næringen som skal bidra til å gi en bredere forståelse av oppgavens tematikk.

I denne studien finner vi at spenningsforholdet i sjømatnæringen kommer til uttrykk på en rekke måter. Dette gjennom både individuelle og kollektive omdømmetiltak som strategiske responser på *fellesomdømmeproblemet*. Den individuelle omdømmehåndteringen er forankret i tre hovedområder; i) lokal tilhørighet, ii) informasjon og rapportering og iii) miljømerking. Vårt funn er at disse tiltakene virker å foregå uavhengig av fellesomdømmeproblemet, og fungerer mer som kontinuerlige og langsgående prosesser blant enkeltbedriftene.

Videre finner vi at den kollektive omdømmehåndteringen finner sted gjennom kollektive omdømmeaktørers rolle, herunder Norges sjømatråd og Sjømat Norge. Samtidig ser vi at deres rolle er noe nedtonet og lite fremtredende i vår kontekst. Dette henger sammen med at næringen er kompleks og sammensatt, blant annet med overskridende rollefordeling opp mot omdømmehåndteringen til næringen som helhet. Det virker derfor som at det er relativt lite innsats som legges inn i den kollektive omdømmehåndteringen med mål om å styre fellesomdømmet til næringen. Et sentralt funn i denne studien er at det mest fremtredende samarbeidet vi finner, ikke har som mål å håndtere næringens omdømme. Snarere peker våre funn på at samarbeidet hovedsakelig finner sted i subgrupper med den hensikt om å differensiere medlemmene som er en del av de ulike gruppene.

På bakgrunn av disse funnene ser vi at det dynamiske spenningsforholdet mellom individuell og kollektiv omdømmehåndtering i sjømatnæringen ikke fremstår som et enten-eller-skiller. Det opptrer snarere som parallelle prosesser som balanseres av bedriftene.

# Forord

*«Universitetene og høyskolene skal ikke utdanne forvaltere av virkelighet, eller gamle leksikon. De skal stimulere til annerledestenkning, oppfinnsomhet og tro på egen hjernekraft»  
– Per Fugelli*

Denne masteroppgaven markerer slutten på et svært spennende og interessant masterstudium i OLA. Med Fugellis inspirerende ord, har vi gjennom denne masteroppgaven flyttet våre akademiske grenser. I tillegg til det faglige har det vært en sann fryd å få dele disse to årene med alle flotte medstudenter på 2018-kullet!

Det er flere som fortjener en anerkjennelse i forbindelse med oppgaven vår. Først og fremst – tusen takk til informantene som har vært med i denne studien. At dere valgte å stille opp da man minst kunne forvente det, setter vi umåtelig stor pris på. Vi ønsker også å rette en takk til vår veileder, Lars Erik Kjekshus, for nyttige innspill underveis. Spesielt takk for den spontane og uformelle kaffen på pauserommet i februar, da vi møtte på store utfordringer med oppgaven. Videre ønsker vi å takke Anders Dugstad, Karl Anders Sundeman, Kristian Sandøy Lyster og Torkjell Trædal for korrekturlesing og nyttige tilbakemeldinger. Vi vil også rette en stor takk til Morten Dørum Reiten v/MyCall som har latt oss disponere møterom med skjerm, tavle og kaffemaskin. Det har vært helt avgjørende.

Avslutningsvis ønsker vi å takke hverandre. Å skrive masteroppgave våren 2020 har vært spesielt på alle måter. Vi kan med sikkerhet slå fast at dette ikke var det vi hadde sett for oss. Denne tiden har lært oss at livet er så mye mer enn masteroppgaven. Vi er to forskjellige personer, men som på en eller annen finurlig måte har klart å utfylle hverandre godt. Det har vært lange dager, sene kvelder, mange kaffekopper, tunge og faglige diskusjoner, mye frustrasjon, og enda mer latter. Det er ingen tvil om at dette ikke ville ha vært mulig uten det åpne og gode samarbeidet mellom oss. Det er med stolthet vi nå runder av dette prosjektet, og ser frem til nye utfordringer i arbeidslivet.

Jeg, Lars, vil først og fremst rette en stor takk til alle de fine, flotte menneskene jeg har møtt gjennom studietiden, enten det har vært i Edinburgh, Trondheim, Oslo eller Reykjavik. Spesielt takk til de flotte gutta jeg har fått anledning til å bo med, både i Trondheim og her hjemme i Oslo. Dere vet hvem dere er. Det gjelder spesielt deg Magnus, som har vært en god



samtalepartner og støttespiller etter lange dager med masterskriving. Og ikke minst fortjener mine foreldrene den største takken av dem alle. Deres støtte har vært avgjørende fra grunnskolen til her jeg sitter i dag. De valgene jeg har tatt har dere alltid støttet meg i, noe jeg har satt ufattelig stor pris på.

Jeg, Satha, ønsker å takke alle fantastiske mennesker jeg har møtt på min lange reise gjennom samfunnsvitenskapen på Blindern. En stor takk til den trofaste lunsj- og quizgjengen på U1. Senthuram – du er en storebror alle fortjener å ha. Takk for at du alltid bryr deg og heier på meg. Sist, men ikke minst, kjære mamma og pappa. Dere kom til lille Norge uten noe som helst, men har likevel gitt meg en upåklagelig oppvekst. Det viktigste dere har lært meg er at å gi opp ikke er et alternativ, noe som har vært den viktigste motivasjonsfaktoren i denne perioden. Takk for at dere støtter mine valg i livet, og for at dere alltid har døren åpen. Ingenting er som å komme hjem på søndagsmiddag.

Eventuelle feil og mangler i denne oppgaven er ene og alene vårt ansvar.

Gutta backer. Alltid.

Oslo, juni 2020.

*Lars Terje Husbyn*

*Satha Sritharan*

# Innholdsfortegnelse

<b>1 INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Avgrensning	4
1.4 Oppgavens oppbygning	4
<b>2 SJØMATNÆRINGEN I NORGE</b>	<b>6</b>
2.1 Om sjømatnæringen	6
2.2 Fra en liten primærnæring til et globalt avtrykk	7
2.2.1 En liten næring i rask vekst (1960-1980)	7
2.2.2 Starten på en global omdømmebygging (1980-1990)	8
2.2.3 Økt vekst og profesjonalisering (1990-2010)	9
2.2.4 Rekorder, omdømmekrise og bærekraftfokus (2010-2020)	10
2.3 Sentrale aktører i omdømmehåndteringen	11
2.3.1 Norges sjømatråd	11
2.3.2 Sjømat Norge	12
2.3.3 Bedriftene	13
<b>3 TEORETISK RAMMEVERK</b>	<b>15</b>
3.1 Organisasjonsfelt som flyktige områder	15
3.2 Kollektivt samarbeid for å håndtere omgivelsene	17
3.2.1 Bransjeorganisasjoners rolle	20
3.3 Omdømme – fra mikro- til makroperspektiv	21
3.3.1 Sentrale faktorer for fellesomdømme	23
3.4 Fellesomdømme som et problem	25
3.4.1 Interessenter og sanksjonsmuligheter	25
3.5 Omdømmehåndtering i sjømatnæringen	26
3.5.1 En individuell og konkurrerende strategi	27
3.5.2 En felles og kollektiv strategi	28
3.6 En analytisk fremstilling	30
<b>4 METODE</b>	<b>33</b>
4.1 Valg av metodisk tilnærming	33

4.1.1 Fortolkende casestudie _____	34
<b>4.2 Utvalg av informanter og bruk av sekundærkilder _____</b>	<b>35</b>
4.2.1 Valg av informanter på bedriftsnivå _____	36
4.2.2 Valg av informanter på næringsnivå _____	37
4.2.3 Sekundærkilder _____	39
<b>4.3 Datainnsamling _____</b>	<b>39</b>
4.3.1 Intervjuforberedelser _____	39
4.3.2 Gjennomføring av intervjuer _____	41
<b>4.4 Databehandling _____</b>	<b>41</b>
4.4.1 Transkribering _____	42
4.4.2 Koding _____	42
<b>4.5 Kvalitet og etiske vurderinger _____</b>	<b>45</b>
4.5.1 Validitet _____	45
4.5.2 Reliabilitet _____	46
4.5.3 Generaliserbarhet _____	47
4.5.4 Etske vurderinger _____	47
4.5.5 Begrensninger som følge av koronapandemien _____	49
<b>5 FUNN OG ANALYSE _____</b>	<b>51</b>
<b>5.1 Sjømatnæringen – et fellesomdømme? _____</b>	<b>51</b>
<b>5.2 Kollektiv innsats er viktig – med forbehold _____</b>	<b>55</b>
<b>5.3 Manglende synlighet _____</b>	<b>60</b>
<b>5.4 Kollektiv omdømmehåndtering _____</b>	<b>63</b>
5.4.1 Kollektivt samarbeid gjennom omdømmeaktørenes rolle _____	63
5.4.2 Samarbeid gjennom subgrupper _____	67
<b>5.5 Individuell omdømmehåndtering _____</b>	<b>69</b>
5.5.1 Lokal tilhørighet _____	70
5.5.2 Informasjon og rapportering _____	72
5.5.3 Miljømerking _____	75
<b>6 DISKUSJON _____</b>	<b>78</b>
<b>6.1 En balanse av spenningsforholdet _____</b>	<b>78</b>
6.1.1 Et dypdykk i det <i>dynamiske</i> spenningsforholdet _____	79
<b>6.2 Samarbeid fører ikke alltid til kollektiv innsats _____</b>	<b>81</b>
6.2.1 Kollektive omdømmeaktørers rolle _____	82
6.2.2 Samarbeid som individuell omdømmehåndtering _____	84
<b>6.3 Tre områder for individuell omdømmehåndtering _____</b>	<b>86</b>
<b>6.4 Teoretiske begrensninger _____</b>	<b>87</b>

<b>7 AVSLUTNING</b>	<b>90</b>
7.1 Konklusjon	90
7.2 Videre forskning	92
<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>94</b>
Vedlegg 1: Invitasjon til forskningsprosjekt (e-post)	103
Vedlegg 2: Intervjuguide – bedriftsnivå	104
Vedlegg 3: Intervjuguide - næringsnivå	106
Vedlegg 4: NSD-godkjenning	108
Vedlegg 5: Samtykkeerklæring	110

## Figurer og tabeller

<b>Tabell 1.</b> Oversettelse og modifisert versjon av «Table 17.1».	<b>29</b>
<b>Figur 1.</b> Analytisk fremstilling av teoretisk rammeverk og sjømatnæringen.	<b>30</b>
<b>Tabell 2.</b> Oversikt over kodingsprosessen i forskningsprosjektet.	<b>44</b>

# 1 Innledning

Norge forvalter et havområde som er sju ganger større enn fastlandet, og norsk sjømat eksporteres i dag til over 130 land (Fiskeri- og kystdepartementet, 2013, s. 10-13). Sjømatnæringen har lange tradisjoner i Norge og har historisk sett vært grunnlaget for arbeidsplasser langs hele norskekysten (Nærings- og fiskeridepartementet, 2016, s. 18). De siste tiårene har næringen hatt en eksplosiv vekst, noe som har satt norsk sjømat på verdenskartet. I 2018 passerte verdiskapningen i sjømatnæringen for første gang 100 milliarder (SINTEF, 2019, s. 13) og i 2019 eksporterte Norge 2,7 millioner tonn sjømat til en verdi av 107 milliarder kroner (Norges sjømatråd, 2020). Dette har resultert i at Norge er en av verdens fremste fiskeri- og havbruksnasjoner, og næringen utgjør i dag en viktig del av norsk næringsliv. Det er ikke uten grunn av flere har omtalt sjømatnæringen som den «nye oljen» (Budalen & Johansen, 2017; Nodland, 2017; Norges sjømatråd, 2018; Søbstad, 2015).

I takt med økt verdiskapning, utvikling og sysselsetting de siste årene har næringen fått mye ønsket og uønsket oppmerksomhet rettet mot seg. På den ene siden blir næringen sett på som promotør av merkevaren Norge, samtidig som den bidrar til lav arbeidsledighet og økt verdiskapning (SINTEF, 2019). På den andre siden har krevende omgivelser bestående av ulike krav, interesser og verdier ført til at næringen har blitt utfordret på spørsmål knyttet til miljø, dyrevelferd og rømninger (Norges Sjømatråd, 2018, s. 53). Dette har resultert i et svakt omdømme av næringen som helhet (Norges Sjømatråd, 2018, s. 49-54). Skal næringen fortsette å lykkes med sine ambisjoner om vekst og verdiskapning, er aktiv håndtering av disse utfordringene nødvendig (Alsos, 2018, s. 26).

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunnen for dette forskningsprosjektet er vår interesse for omdømme. Endrede samfunnstrender og økt globalisering, kombinert med sterkere påvirkning fra media og interessentgrupper, har ført til at omdømme og omdømmehåndtering på organisasjons- og næringsnivå har blitt viktigere og mer relevant enn aldri før (Eckhert, 2017, s. 146). Dette henger sammen med fremveksten av det Wæraas, Byrkeflot & Angell (2011, s. 21) kaller

for omdømmesamfunnet. Omdømmelitteraturen har samtidig i stor grad fokusert på omdømme opp mot én enkelt virksomhet. Her har man sett på fenomenet som noe som akkumuleres over tid, og hvordan organisasjoner håndterer dette. Forskning på feltet har derfor rettet et stort fokus på hvordan og hvorfor organisasjoner velger ulike strategier for å gjøre seg unike i et konkurranseøymed. I den sammenheng har man oversett hvordan omdømme akkumuleres i en komparativ, interorganisatorisk kontekst, og hvordan dette videre legger premissene for et omdømme som en fellesressurs delt av alle medlemmene i en næring. Tidligere forskning har derfor i mindre grad viet oppmerksomhet til de strategiene organisasjonene benytter seg av for å håndtere og påvirke næringen som en helhet (Aldrich, 1999; Barringer & Harrison, 2000; Barnett, Mischke & Ocasio, 2000; Barnett, 2006). Litteraturen på feltet har ifølge Barnett (2006, s. 1753-1754) følgelig ignorert det dynamiske spenningsforholdet organisasjoner må forholde seg til i valget mellom det å individuelt håndtere sitt eget omdømme for konkurransefortrinn, versus å kollektivt håndtere omdømmet til næringen som organisasjonen er en del av. Litteraturen på håndtering av fellesomdømmet har gjerne knyttet seg til selvregulering (Baba & Mohammad, 2019; Barnett & Hoffman, 2008; King & Lenox, 2000; Yue & Ingram, 2012), men ikke hvordan spenningsforholdet kommer til uttrykk gjennom valget mellom de ulike strategiene. Dette gjør det relevant å utforske denne tematikken nærmere.

## 1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i de interessante implikasjonene som følger av å studere omdømme på næringsnivå, samtidig som at det eksisterer lite litteratur og forskning på temaet i norsk kontekst, er formålet med denne studien å belyse det dynamiske spenningsforholdet mellom kollektiv og individuell omdømmehåndtering. Dette vil bli gjort med norsk sjømatnæring som case.

Ved å flytte blikket fra et mikro- til makroperspektiv, vil vi i denne oppgaven undersøke hvordan ulike aktører i sjømatnæringen forholder seg til – og håndterer – et felles omdømme i næringen. Vil vi se at aktører på bedriftsnivå velger ulike strategier med tanke på å håndtere omdømmet på næringsnivå? Velger noen å bryte ut gjennom differensiering, eller har de tatt en samlet front for å styrke næringens omdømme, rammebetingelser og

forhold til relevante interessenter? Og hvilken rolle har egentlig sentrale omdømmeaktører i den samlede omdømmeinnsatsen?

Vi ønsker, på bakgrunn av dette, å bidra med nyttig innsikt rundt håndtering av omdømme på næringsnivå. For å gjøre dette har vi en åpen tilnærming til forskningsprosjektet. Med dette som utgangspunkt, er hovedproblemstillingen for oppgaven:

*På hvilken måte kommer det dynamiske spenningsforholdet mellom individuell og kollektiv omdømmehåndtering til uttrykk i sjømatnæringen i Norge?*

For å besvare denne problemstillingen vil vi først belyse den gjennom presentasjon og diskusjon av våre empiriske funn. Videre søker denne studien å forstå dette spenningsforholdet i dybden ved å drøfte hvordan problemstillingen kan forstås i en større sammenheng, med blant annet en forståelse av organisasjonsfelt som flyktige områder.

Problemstillingen tar utgangspunkt i et teoretiske grunnlag hvor omdømme av næringen er en fellesressurs som potensielt kan føre til et såkalt «reputation commons problem» (King, Lenox & Barnett, 2002), heretter omtalt som *fellesomdømmeproblemet*. Dette innebærer at organisasjoner innenfor samme næring i mer eller mindre grad deler et felles omdømme. Når interessenter ikke evner å skille mellom de ulike virksomhetene, vil de heller gjøre seg en oppfatning av hele næringen. Denne måten å skjære alle under én kam, gjør at man må håndtere det omdømmet man deler med andre i næringen. På bakgrunn av dette har vi etablert følgende underproblemstillinger som er ment å bidra til å besvare hovedproblemstillingen:

- *På hvilken måte kan bedriftenes omdømmehåndtering forklares i lys av individuell og kollektiv strategi?*
- *Hvilken betydning har kollektive omdømmeaktørers rolle i omdømmehåndteringen av sjømatnæringen?*

Med kollektive omdømmeaktører mener vi i denne sammenheng aktører som på en eller annen måte er aktiv i det felles omdømmearbeidet på næringsnivå i sjømatnæringen. Hva

som ligger i individuell og kollektiv strategi vil bli redegjort for inngående i det teoretiske rammeverket.

### **1.3 Avgrensning**

En viktig avgrensning i denne oppgaven knytter seg til hva vi legger i sjømatnæringen. Selv om næringen er bred, utgjør verdien fra oppdrettsnæringen over 70% av den samlede verdiskapningen i sjømatnæringen (Norges sjømatråd, 2020), og er den delen av sjømatnæringen med størst vekst (Tveterås, Reve, Haus-Reve, Misund & Blomgren, 2019, s. 39). Dette samtidig som at mye av det negative omdømmefokuset har vært rettet mot oppdrettsnæringen spesielt, som har vært utfordret på sentrale spørsmål knyttet til miljø og dyrevelferd. Det gjør det relevant og spisse denne studien inn mot oppdrettsnæringen. Samtidig er det viktig å presisere at denne studien ikke har som formål å gjøre en omdømmevurdering eller omdømmeundersøkelse av sjømatnæringen. Det vil si at de eventuelle omdømmevurderingene som pekes på må forstås som rent empiriske fakta. Oppgaven avgrenses videre til å se på hvordan omdømmet i næringen håndteres i en norsk kontekst. Det betyr at vi ikke vil ta for oss sentrale omdømmetiltak rettet mot utlandet, men hvordan dette utspiller seg med Norge og dens sentrale interesser. Selv om mye av norsk sjømat blir eksportert og store deler av markedet eksisterer i utlandet, vil vi likevel avgrense oppgaven til hva som er blitt gjort her hjemme. Dette fordi det også er interessant å belyse hvordan omdømmehåndtering skjer nedenfra-opp, mot myndighetene.

### **1.4 Oppgavens oppbygning**

I kapittel 2 presenteres sjømatnæringen i Norge. Dette vil bli gjort gjennom å gjøre rede for hvem og hva sjømatnæringen er, samt dens historiske utvikling fra 1950-tallet. Videre vil vi i kapittel 3 gjøre rede for studiens teoretiske rammeverk. Dette er utviklet med utgangspunkt i at sjømatnæringen deler et fellesomdømme. Etter at dette har blitt gjort, presenteres oppgavens forskningsdesign og metodiske valg. Her diskuterer vi styrker og svakheter, samt hvilke implikasjoner koronapandemien har hatt for forskningsprosjektet. Kapittel 5 er oppgavens analysedel, hvor sentrale funn presenteres og analyseres i lys av det teoretiske rammeverket. Med utgangspunkt i dette kapittelet, vil vi videre i kapittel 6



diskutere mer inngående hvordan spenningsforholdet mellom individuell og kollektiv omdømmehåndtering kommer til uttrykk i sjømatnæringen. Her vil vi også drøfte potensielle teoretiske begrensninger. I det siste kapittelet vil vi oppsummere og konkludere funnene som er gjort i oppgaven, med noen avsluttende refleksjoner. Det vies også plass til å påpeke hvilke implikasjoner denne studien har for videre forskning.

## 2 Sjømatnæringen i Norge

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for casestudien i denne masteroppgaven. Det rettes et fokus på hva som forstås som sjømatnæringen i studiens kontekst, samt hvilke sentrale aktører og interessenter som er relevante for omdømmearbeidet til næringen som helhet. Vi vil starte med å gjøre rede for hva sjømatnæringen er, før vi tar et raskt tilbakeblikk på viktige hendelser og milepæler i et historisk perspektiv. Til slutt presenteres de relevante omdømmeaktørene i sjømatnæringen, som utgjør en sentral del av denne studien.

### 2.1 Om sjømatnæringen

Sjømatnæringen har hatt en eksplosiv vekst de siste årene, og i perioden 2013–2017 ble verdiskapningen i oppdrettsnæringen doblet (Tveterås et al., 2019, s. 36). Dette henger sammen med en markant økning i etterspørselen av norsk sjømat de siste årene. I 2019 passerte eksportverdien for første gang over 100 milliarder kroner, hvor laks og ørret stod for hele 76 milliarder av denne eksportverdien (Norges sjømatråd, 2020). Den store veksten har gjort at norsk laks er i særposisjon med sine 1,1 tonn til en verdi av 72,5 milliarder kroner (Norges sjømatråd, 2020). En effektiv, bærekraftig og lønnsom næring i sterk vekst over mange år har ført til at flere har omtalt norsk sjømat og fiskeoppdrett som «den nye oljen» (Budalen & Johansen, 2017; Nodland, 2017; Norges sjømatråd, 2018; Søbstad, 2015).

Norsk sjømatnæring er bred og sammenfatter en rekke ulike ledd i en større verdikjede. Hovedelementene i denne verdikjeden inkluderer leverandører, produksjon og fangst, bearbeiding, samt handel (Tveterås et al., 2019, s. 35). Sjømatnæringen deles vanligvis videre inn i to undersektorer; henholdsvis havbruk og fangst. Verdikjeden på havbrukssiden inkluderer avl og annen akvakultur, samt foredling basert på oppdrett av sjømat og handel med havbruksprodukter. Den fiskeribaserte verdikjeden sammenfatter på sin side fangstleddet, fiskeforedling og handelsleddet, i tillegg til leverandører av tjenester og utstyr (SINTEF, 2019, s. 22).

Sjømatnæringen omfatter med andre ord en rekke ulike områder, og avgrensingen av hva sjømatnæringen omfatter i dette tilfellet, vil være avhengig av hvilke kriterier man legger til grunn for næringen. Som en generell ramme kan sjømatnæringen i vår kontekst forstås med utgangspunkt i kjerneaktivitetene. Denne avgrensingen bygger på SSBs definisjon av en næring som «alle lokale bransjeenheter (virksomheter) som utøver samme eller lignende aktivitet» (SSB, 2014). På bakgrunn av dette vil sjømatnæringen i denne studien være rettet mot å omfatte aktivitetene innenfor selve sjømatnæringen. Dette inkluderer de primære produksjonsaktivitetene innen fangst og havbruk, alle former for bearbeiding av sjømat, samt den delen av eksport- og handelsleddet som er knyttet til salg av sjømat (Tveterås et al., 2019, s. 32). Samtidig er de fleste leddene i verdikjeden under kontroll fra selskapene, med høy grad av integrasjon. Det vil si at selskapene, som for eksempel innen oppdrett, eier og kontrollerer de ulike leddene i verdikjeden. Dette avhenger i stor grad av størrelsen på selskapene i næringen, som omfatter en blanding av små, lokale selskaper, mellomstore, regionale selskaper og multinasjonale selskaper (Tveterås et al., 2019, s.127).

Sjømatnæringen i Norge er samtidig geografisk spredt og konsentrert langs hele norskekysten, fra nord til sør. For mange kystsamfunn og -kommuner utgjør sjømatnæringen derfor en viktig kilde til arbeidsplasser og verdiskapning. Sjømatnæringen er en av få næringer som i framtiden kan skape høyproduktive arbeidsplasser og gode vekstmuligheter for mange lokalsamfunn langs kysten (Tveterås et al., 2019, s. 115). Når det er sagt, er det også disse som primært vil oppleve konflikter med andre brukerinteresser og miljøeffekter av havbruk (Tveterås et al., 2019, s. 8).

## **2.2 Fra en liten primærnæring til et globalt avtrykk**

### **2.2.1 En liten næring i rask vekst (1960-1980)**

Sjømat, fiskeri og utnyttelse av havressurser har lange tradisjoner i Norge og strekker seg tusenvis av år tilbake i tid. Sterke fiskeressurser, lang kystlinje og store sjøarealer har gitt Norge unike fortrinn for høsting og produksjon av mat fra havet, noe som sammen med innovativ og industriell utvikling har ført til en betydelig vekst i næringen (Nærings- og fiskeridepartementet, 2016, s. 5-7). Dette henger særlig sammen med utviklingen av havbruk og oppdrett fra 1960-tallet, som har gjort Norge til en ledende havbruksnasjon og

eksportør av sjømat med et globalt avtrykk. Fra å være en spe primærnæring avhengig av statlige støtteordninger, har Norge nå en lønnsom primærproduksjon som er en av de største sektorene innenfor matindustrien (Sjømat Norge, 2018, s. 2).

I forhold til fiskerinæringens lange historie som strekker seg over flere generasjoner, er oppdrett av nyere dato. Den spede begynnelsen på dette kom sent på 1950-tallet, da flere fiskere startet med oppdrett på heltid (Laksefakta, 2018). Den sterke profesjonaliseringen og industrialiseringen av sjømatnæringen satte i gang en bred gründerånd, og i 1970 fikk Norge det første fullverdige oppdrettsanlegget på Hitra i Trøndelag (Laksefakta, 2018). I takt med dette så man også fra myndighetene og politikere en større interesse for sjømatnæringens vekstmuligheter og potensial. I løpet av 70-tallet ble det nedsatt flere utvalg som skulle se på potensialet, organiseringen og lovreguleringen av sjømatnæringen. Ut ifra disse ble det tidlig klart at sjømatnæringen var en viktig næring for myndighetene, hvor ønsket om en selvstendig, lønnsom og framtidsrettet næring ble forankret fra politisk hold (Laksefakta, 2018). I tillegg til dette ble det økte reguleringer for å ivareta og sikre god, bærekraftig og samfunnsrelevant utvikling og ressursbruk, samt verning av det norske kyst- og fjordsamfunnet. Som et ledd i dette ble det også stilt strenge kvalitetskrav til aktørene (Laksefakta, 2018).

Selv med økt oppmerksomhet og reguleringer fra myndighetene, fortsatte næringen å vokse raskt utover 1970-tallet. Bare over en 3-årsperiode på 70-tallet steg produksjonen med om lag 40% årlig, og i perioden 1970-1980 økte produksjonen fra 500 til 8000 tonn (Hallenstvedt & Dørum, 2020). En sterk vekst gjorde at sjømatnæringen ikke lenger ble sett på som en bigeskjeft til landbruk eller tradisjonelt fiske, og som et resultat av dette ble blant annet myndighetsforholdet flyttet fra Landbruksdepartementet til et eget departement; Fiskeridepartementet (Laksefakta, 2018).

### **2.2.2 Starten på en global omdømmebygging (1980-1990)**

Med økt vekst, industrialisering og produksjon, kom også utfordringene. På 80-tallet var disse særlig knyttet til sykdom og overetablering som følge av oppmykning i lovverket om havbruk, som på hver sin måte utfordret lønnsomheten i næringen. Sykdom er noe som

også er gjennomgående utfordringer man ser den dag i dag, samt et område hvor næringen har blitt møtt med mye negativt fokus (Laksefakta, 2018).

Sykdom, overinvesteringer og andre utfordringer hindret imidlertid ikke sjømatnæringens globale ekspansjon utover 80-tallet, både på oppdretts- og fangstsiden. Denne veksten gjorde at man startet med å legge inn betydelige ressurser for å markedsføre og bygge omdømme av norsk sjømat globalt. For eksempel dro om lag 20 sentrale aktører fra næringen til Japan for å undersøke eksportmulighetene for norsk sjømat i 1986. Dette ble startskuddet for markedsføringskonseptet «Prosjekt Japan» som hadde som mål å doble eksporten til landet, med bred støtte fra næringen, myndigheter og forskningsrådet (Furuset, 2016). Målet ble knust, og resultatet ble en eksportøkning på 250% i perioden 1986-1990 (Laksefakta, 2018).

### **2.2.3 Økt vekst og profesjonalisering (1990-2010)**

Større etterspørsel fra utlandet, økt eksport og tilgang til markeder i utlandet førte til at næringen vokste formidabelt utover 1990-tallet. Ved inngangen til det 20. århundret lå produksjonen på hele 170 000 tonn (Laksefakta, 2018). Dette til tross for enkeltstående hendelser som utfordret vekstraten. Disse begrensningene kom særlig i kjølvannet av en straffetoll på 26% fra USA, som på den tiden var et svært viktig marked for næringen (Fiskeridepartementet, 2000, s. 5). Dette satte imidlertid ingen store stopper for næringen, og antall selskaper, størrelsen på dem, i tillegg til produksjonen, økte jevnt utover 1990-årene. I løpet av denne tiden så man også en betydelig større andel selskaper som bar preg av å være multinasjonale, med for eksempel Hydro Seafood som en stor aktør (MOWI, 2018). Det var med andre ord ikke bare produksjonen som fikk et større globalt avtrykk, men også selskapene selv.

Eksportveksten fortsatte utover 90-tallet. I 2000 eksporterte Norge over 340 000 tonn laks; dobbelt så mye som den totale produksjonen ved inngangen av 90-tallet (Laksefakta, 2018). Denne veksten fortsatte innover i 2000-tallet, hvor eksporten økte nærmest uavbrutt for hvert år, som i takt med et fokus på næringens miljømessige, sosiale og økonomiske fotavtrykk, skapte nye utfordringer for næringen (Olsen, 2010). I 2009 fikk for eksempel bærekraft et viktig fokus, da Fiskeri- og kystdepartementet lanserte en strategi for

miljømessig bærekraftig havbruksnæring. Strategien la opp til en videre vekst i næringen, dog under en forutsetning om bærekraftighet (Fiskeri- og kystdepartementet, 2009).

#### **2.2.4 Rekorder, omdømmekrise og bærekraftfokus (2010-2020)**

Den sterke eksportveksten og teknologiutviklingen som preget 2000-tallet har på mange måter vært positiv, og fulgt sjømatnæringen inn i 2010-tallet med flere eksportrekorder. Imidlertid opplevde næringen i 2011 store utfordringer knyttet til rømming av laks, lakselus og beskyldninger om at oppdrettsnæringen ødelegger for villaksen (Olsen, 2010). Denne kritikken skapte en omdømmekrise for næringen (Norges sjømatråd, 2018, s. 51). Mange av disse problemområdene er fortsatt relevant i dag, med særlig transportmetoder, rømninger og dyrevelferd som de største områdene hvor næringen møter negativt fokus og press (Norges sjømatråd, 2018, s. 53). Sjømatnæringens omdømme har derfor støtt på en rekke utfordringer, noe som har ført til strengere krav til bærekraft og miljø fra myndighetene.

Miljømessig bærekraft vil alltid ligge i bunnen og legge føringer for næringen som helhet. En bærekraftig forvaltning av miljø og fiskebestander er en helt sentral forutsetning for lønnsomhet og verdiskaping i sjømatnæringen. (Nærings- og fiskeridepartementet, 2016, s. 12).

Dette fokuset fra myndighetene illustrerer viktigheten av endrede krav og forventninger fra omgivelsene. Ulike interessenter til næringen krever ulikt fokus og utfordrer sjømatnæringen på hver sin måte, slik omdømmeundersøkelsen til Norges sjømatråd utført av Kantar TNS understreker:

Det er en økende trend at nordmenn stiller strengere krav til maten de kjøper. Folk flest har klare holdninger til at matprodukter skal være produsert bærekraftig og med respekt for miljø og dyrevelferd. (Norges sjømatråd, 2018, s. 53).

Negativt fokus rettet mot næringen knytter seg ikke bare til bærekraftsspørsmål. I lys av at næringen har opplevd en betydelig verdi- og inntekstvekst gjennom 2010-årene, har folks negative assosiasjoner også vært rettet mot en generell skepsis mot næringen. Dette

inkluderer blant annet at næringen har blitt opplevd som lite troverdig, samt at det er en utbredt tro om at næringen tøyer reglene til egen fordel med fokus på egen vinning (Norges sjømatråd, 2018, s. 54). Summen av bærekraftskepsis og negative assosiasjoner har ført til synkende omdømme utover 2010-tallet, og dette særlig opp mot oppdrett. At sjømatnæringen har hatt negativt fokus ved seg, synliggjør også hvilke utfordringer næringen har støtt på i felleskap. Sjømatnæringen er derfor et interessant tilfelle hvor sentrale problemområder kommer til uttrykk, som følgelig også må håndteres den dag i dag.

## **2.3 Sentrale aktører i omdømmehåndteringen**

Omdømmehåndtering i sjømatnæringen forstås i denne studien som et samlebegrep for all omdømmehåndtering i sjømatnæringen, både på et kollektivt og et individuelt nivå.

Samtidig er omdømmeinnsatsen sammensatt av ulike aktører, på ulike måter. Vi skiller i denne studien mellom aktører på bedrifts- og næringsnivå. Kollektive omdømmeaktører opererer på næringsnivå, mens bedriftene selv utgjør bedriftsnivået.

### **2.3.1 Norges sjømatråd**

Norges sjømatråd, også kalt Sjømatrådet, har en sentral posisjon opp mot omdømmehåndtering i sjømatnæringen, og har sine røtter tilbake til da Eksportutvalget for fisk (EFF) ble opprettet i 1991 (Norges sjømatråd, 2019a). EFF var på denne tiden en viktig del av virkemiddelapparatet myndighetene brukte for å styrke og sikre konkurransekraften til næringen, hvor generisk omdømmehåndtering og markedsføring var sentrale hovedoppgaver. I dag er EFF videreført som Norges Sjømatråd, og er et 100% statlig aksjeselskap med sektorpolitiske formål underlagt Nærings- og fiskeridepartementet (Regjeringen.no, 2020) Sjømatrådet er fullt ut finansiert av sjømatnæringen gjennom den samme lovpålagte eksportavgiften, og deres overordnede samfunns mål er å øke verdien og etterspørselen av norsk sjømat, internasjonalt og nasjonalt, operasjonalisert gjennom tre kjerneområder i) markedsføring, ii) markedsinnsikt og iii) kommunikasjon og beredskap. Omdømmehåndteringen er forankret i det siste området (Norges sjømatråd, 2019a).

Visjonen til sjømatrådet (Norges sjømatråd, 2019b, s. 1) lyder som følger: «Sammen vinner vi verden for norsk sjømat» med et mål om å realisere den nasjonale visjonen «Norge som verdens fremste sjømatnasjon». Som et ledd i dette er fremming og sikring av omdømmet til sjømatnæringen et særskilt effektmål (Ulstein, Wifstad, Mæhle, Fjose & Jakobsen, 2014, s. 2) Mye av Sjømatrådets arbeid er dermed naturligvis globalt rettet, og de har i dag markedsaktiviteter i 15 markeder (Norges sjømatråd, 2019b, s. 1).

Samtidig som at Sjømatrådet driver med markedsfremmende tiltak, har de også et forvaltningsansvar og er den instansen norske bedrifter og aktører må henvende seg til for å få godkjenning til å drive med eksport av sjømat. I tillegg har de en rådgivende funksjon overfor Nærings- og fiskeridepartementet når det kommer til spørsmål rundt eksport og sjømathandel. Sjømatnæringen og dens bransjer er på sin side representert i Sjømatrådet gjennom ulike markedsgrupper, hvor aktørene kan komme med innspill og synspunkter på Sjømatrådets virksomhet og fokusområder. På den måten sikrer dette «(...) både god forankring og informasjonsflyt mellom Sjømatrådet og ulike aktører i næringen» (Ulstein et al., 2014, s. 7) og at ressursene forvaltes i tråd med næringens interesser.

Sjømatrådets ansvarsområder favner bredt, men i denne oppgaven er omdømmearbeidet av relevans, synliggjort gjennom satsningsområdet «Kommunikasjon og beredskap» og til dels «markedsføring». Målet med markedsførings- og omdømmearbeidet til Norges sjømatråd er å øke kjennskapen og preferansen til norsk sjømat, slik at det blir lagt et godt grunnlag for bedriftene når de eksporterer produktene sine til markeder verden over (Ulstein et al., 2014, s. 31). Når det gjelder omdømmearbeidet, er dette særlig rettet inn mot utvikling og sikring av omdømmet for sjømatnæringen gjennom aktivt og målrettet arbeid mellom aktørene i næringen, faginstanser, myndigheter og media (Ulstein et al., 2014, s. 15). Dette inkluderer både arbeid med PR-aktiviteter og informasjonsdeling, samt beredskapsmessige tiltak for å sikre og ivareta omdømmet til sjømatnæringen (Ulstein et al., 2014, s. 7-8).

### **2.3.2 Sjømat Norge**

Sjømat Norge er en bransjeorganisasjon for sjømatnæringen, med over 650 medlemsbedrifter. Dette utgjør ca. 14.000 ansatte fordelt utover de ulike leddene i



verdikjeden (Sjømat Norge, 2020, s. 1). Landsforeningens sentrale ansvarsområder er knyttet til blant annet å ivareta medlemmenes felles interesser overfor nasjonale og internasjonale myndigheter, samt arbeide for rammebetingelser som sikrer lønnsomhet og konkurransekraft. En sentral del av dette er rettet inn mot å fungere som en koordinerende rolle for næringen, gjennom å legge til rette for samarbeid på tvers av næringen mellom medlemsbedriftene. Sjømat Norge er videre medlemsstyrt, og medlemskap er frivillig (Sjømat Norge, 2020, s. 1).

Når det gjelder omdømmehåndtering i sjømatnæringen, har Sjømat Norge en koordinerende rolle i fellesinnsatsen næringen gjør for omdømmearbeidet. Dette innebærer at Sjømat Norge tilrettelegger, deltar og bistår i å etablere felles arenaer i næringen for å «(...) styrke omdømmearbeidet, koordineringen og den utadrettede formidlingen av felles budskap og faktainformasjon knyttet til «ikke-politiske» tema i sjømatnæringen» (Sjømat Norge, 2020, s. 4). Eksempler på slike arenaer kan være hyppige dialogmøter og -fora (Sjømat Norge, 2020, s. 13).

### **2.3.3 Bedriftene**

Bedriftenes rolle opp mot omdømmehåndtering retter seg i dette tilfellet mot de individuelle tiltakene hver enkelt bedrift gjør for omdømmet sitt. Dette kan inkludere ulike former for omdømmebygging og -håndtering, herunder merkevarebygging, informasjonsdeling og andre former for omdømmetiltak, rettet mot å styrke og ivareta eget omdømme. Avhengig av selskapenes størrelse, kjernevirksomhet og andre forhold, vil omfanget av dette variere. Omdømmehåndtering på bedriftsnivå rommer flere ulike aktiviteter, og realiseres både som strategier og konkrete tiltak for å vedlikeholde, forsvare og bygge omdømme, men også å forebygge omdømmekriser (Wæraas et al., 2011). Bedriftenes omdømmehåndtering omfavner med andre ord alt fra mer overordnede tiltak til konkrete handlinger som bidrar til å påvirke oppfatninger av bedriften over kortere eller lengre tid.

I denne studien rettes det et større fokus på hvordan bedriftene driver med omdømmehåndtering på næringsnivå, men dette henger tett sammen med bedriftenes individuelle omdømmehåndtering. Dette vil bli redegjort for nærmere i det teoretiske

rammeverket. Videre benytter vi i denne studien data fra to bedrifter som er mellomstore, regionale selskaper i sjømatnæringen. Mer om utvalgsriterier og hvordan disse bedriftene er valgt ut til studien, presenteres i metodekapittelet.

## 3 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi redegjøre for studiens teoretiske rammeverk. Dette rammeverket er forankret i organisasjonsfelt, samt teori på hvordan et omdømme av en næring kan forstås og håndteres. Det teoretiske rammeverket er utviklet med den hensikt å fange inn tre nivåer: (1) organisasjonsfelt, (2) næring og (3) bedrift, i tillegg til forholdet mellom disse. Teorikapitlet er todelt, der vi først skal gjøre rede for hva vi legger til grunn for organisasjonsfelt. Deretter skal vi gjøre rede for det teoretiske grunnlaget rettet mot omdømme av en næring, og ut ifra dette presentere hvordan man kan håndtere et slikt omdømme. Rammeverket vil videre, i analysedelen, bli benyttet for å besvare studiens problemstillinger.

### 3.1 Organisasjonsfelt som flyktige områder

Alle organisasjoner befinner seg i omgivelser. Disse omgivelsene kan være tekniske, fysiske, kulturelle og sosiale, og er elementer utenfor organisasjonen som påvirker dens overlevelse og evne til å nå satte mål (Ingram, 1998). På samme måte som at organisasjoner eksisterer i bestemte kontekster og omgivelser, er alle organisasjoner en del av en næring. Det gjør at de deler særegne karakteristikker med andre organisasjoner innenfor den samme næringen (Barnett, 2006, s. 1759). Næringen i seg selv, og de egenskapene den har, kan på den måten ha betydelig innvirkning på organisasjonene i næringen. Samtidig er organisasjoner også en del av et organisasjonsfelt, og dette kan, ifølge Barnett (2006, s. 1760), ha betydningsfulle implikasjoner på hvor stor innvirkning næringen har på den enkelte bedrift.

Ifølge Scott (2001) er et organisasjonsfelt: «the existence of a community of organizations that partakes of a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another than actors outside of the field» (s. 84). I et forsøk på å klargjøre dette, peker DiMaggio og Powell (1983, s. 148) på flere sentrale kjennetegn som kan identifisere feltet. For det første er det interaksjon mellom organisasjonene i feltet, mens det videre finnes dominerende og mindre aktører som ønsker å påvirke hvilke strukturer og mønstre som skal gjelde i feltet. De legger også vekt på at

det er utveksling av informasjon blant aktørene i feltet, i tillegg til at det eksisterer en felles forståelse av organisasjonene om at de tilhører samme felt. Et organisasjonsfelt kan på den måten forstås som et sosialt konstruert og selvrefererende område. Her danner ulike organisasjoner og aktører et meningssystem, som videre legger føringer for hvordan man bør oppføre seg i feltet (Scott, 2001, s. 84). Sagt med andre ord, i denne studien kan et felt bestå av en næring, med aktører utenfor næringen, som kan påvirke organisasjonene innad i den (Scott, 2001, s. 85).

Et organisasjonsfelt oppstår i det medlemmer av feltet interagerer med hverandre, og hvor det over tid etableres felles forventninger og normer som blir institusjonalisert (Meyer & Rowan, 1977). Organisasjoner befinner seg derfor i en institusjonell kontekst, der de blir konfrontert med sosialt skapte normer og verdier for hvordan de bør oppføre seg og være utformet. Ut ifra et slikt perspektiv kan ikke organisasjoner overleve ved å kun opptre effektivitetsorientert, men de må også søke legitimitet og aksept i omgivelsene gjennom å tilpasse seg de institusjonelle omgivelsene. Disse må inkorporeres i organisasjonen og samtidig reflekteres ut til omgivelsene (Meyer & Rowan, 1977, s. 340).

Når et organisasjonsfelt oppstår og etableres, er den institusjonelle strukturen stabil, men ikke permanent. Institusjonaliserte normer og forventninger kan endres over tid (Barnett, 2006, s. 1761). Nyere teori på institusjoner og organisasjonsfelt har utfordret den grunnleggende tanken om at organisasjonsfelt ender opp som stabile og «låste» institusjoner med organisasjoner som handler etter sosiale, normbaserte konvensjoner. Her legges det vekt på at slike handlinger ikke bare er resultatet av omgivelsenes forventninger, men et resultat av at organisasjoner også har egeninteresser (Wooten & Hoffman, 2017, s. 59). Dette gjør at de kan respondere strategisk på institusjonelt press fra omgivelsene, eller at de kan søke å påvirke selve endringsprosessen i seg selv (Oliver, 1991, s. 145; Perrow, 1986). Dette henger sammen med at felt også kan forstås som en formering rundt problemområder som er viktig for interessene og målene til et spesifikt utvalg (Hoffman, 1999). Ved å se det på denne måten, blir feltet et sted hvor ulike aktører møtes og interagerer med forskjellige mål, meninger og ønsker. Dermed er det ikke bare et sted preget av homogenitet og felles enighet rundt hva som er akseptabelt. Felt kan derfor

tolkes som omstridte områder hvor aktører relaterer seg til hverandre ut ifra en felles, men ikke nødvendigvis konsensusbasert, forståelse av feltet (Fligstein & McAdam, 2012).

Endringer av, og påvirkning på, de institusjonelle rammene i et organisasjonsfelt kan være resultatet av tilsiktet endring hos aktører. Dette fordi «institutions define the opportunities and incentives that determine outcomes for actors» (Ingram, 1998, s. 258) som gjør at ulike aktører har hvert sitt insentiv for å styre den institusjonelle retningen i sin favør.

Organisasjoner og interessenter har som regel ulike preferanser for hvordan institusjonen skal være. Som interessent forsøker man å sette større begrensinger på organisasjonenes atferd, mens organisasjoner på sin side søker større autonomi (Pfeffer & Salanick, 1978). I et slikt tilfelle kan det oppstå en kamp om å forme de institusjonelle strukturene i organisasjonsfeltet (Ingram, 1998, s. 258) - eller et «field of struggles», for å bruke Bourdieu & Wacquants (1992) ord.

Organisasjonsfelt ender med andre ord opp med å bli «arenas of power relations» (Brint & Karabel, 1991, s. 355 referert i Barnett, 2006, s. 1761) hvor ulike interesser møtes, brynes og formes mot hverandre. Her kjemper alle om makten til å endre de institusjonelle spillereglene – «the rules of the game» (North, 1990, s. 3) – for styre feltet i sin favør. Organisasjonsfelt forstås derfor som flyktige, ved at interaksjonsmønstrene og maktbalanser stadig endrer seg (Greenwood & Hinings, 1996).

Ved å forstå felt som et flyktig område med gjensidig påvirkning fra omgivelsene og organisasjonene, kan vi bedre forstå hvordan organisasjoner responderer på forventninger fra omgivelsene. For å belyse dette vil vi ta utgangspunkt i omdømmehåndtering som en samlebetegnelse på de ulike måtene organisasjonene, enten sammen eller individuelt, møter press fra omgivelsene. Dette presset, eller forventningene, kan være rettet mot enkeltorganisasjoner eller mot hele næringer som et samlet kollektiv av organisasjoner.

## **3.2 Kollektivt samarbeid for å håndtere omgivelsene**

Enkeltaktører kan ha stor innflytelse i et organisasjonsfelt. Dette impliserer imidlertid ikke at de alltid får igjennom egne ideer som legitime, eller at de kan forme institusjonen i sin

favør. Et viktig premiss for å få til dette er forutsatt av at normene i mer eller mindre grad blir akseptert av andre aktører i feltet (Wooten & Hoffman, 2017, s. 62).

I hvilken grad man evner å endre og definere normene i et organisasjonsfelt, avhenger av maktbalansen. Ifølge DiMaggio (1988) har aktører og organisasjoner som evner å mobilisere og koordinere innsats sammen, større muligheter for å nå ønsket endring i sin favør. Utfallet av «the supergame» (Ingram, 1998, s. 258) i et organisasjonsfelt avhenger derfor av i hvilken grad aktører evner å kollektivt mobilisere sammen for å påvirke de etablerte normer, verdier og regler i feltet (Barnett, 2006, s. 1761).

Samarbeid kan skje på mange måter og kan forstås som samarbeid gjennom verdikjeden, allianser, konkurrerende samarbeid eller nettverk (Hamel, Doz & Prahalad, 1989). Dette kan eksempelvis skje gjennom «networks of collective assistance» (Scott, 1992, s. 219), eller andre uformelle samarbeidsarenaer. Disse er imidlertid ulike former for samarbeid som er rettet mot å styrke konkurransefortrinnet innad i en næring, og ikke som et middel for å styrke posisjonen til næringen relativt til omgivelsene (Barnett, 2006, s. 1755).

I litteraturen har man tradisjonelt fokusert på hvordan organisasjoner tilpasser seg omgivelsene. Dette har gjort at man har oversett det faktum at endringer i omgivelsene også kan føre til press på hele næringer, og ikke bare individuelle organisasjoner (Barnett, 2006, s. 1756). Selv om organisasjoner må håndtere sine individuelle egenskaper for å konkurrere mot andre, må organisasjoner også ta stilling til sin felles skjebne som de deler med næringen de er en del av. Felles tilpasning skjer, ifølge Astley & Fombrun (1983), gjennom «the joint mobilization of resources and formulation of action within collectives of organizations» (s. 578). Kollektivt samarbeid blir på bakgrunn av dette, i vår kontekst, forstått som et verktøy for å håndtere organisasjonenes felles omgivelser. Med utgangspunkt i dette kan vi se to ulike motiver for samarbeid som er avgjørende:

1. Samarbeid for å styrke eget konkurransefortrinn vis-à-vis andre konkurrenter
2. Kollektivt samarbeid for å håndtere felles utfordringer på næringsnivå vis-à-vis omgivelsene

Kollektivt samarbeid kan være problematisk og utfordrende, særlig når dette samarbeidet er rettet mot et kollektivt gode (Olson, 1965). I et slikt tilfelle blir dette relevant når bedrifter må allokere ressurser for å styrke og håndtere næringens posisjon som en helhet gjennom kollektivt, næringsbredt samarbeid (Barnett, 2006, s. 1765). Som Heckathorn (1986) påpeker, «Collective interests do not necessarily produce collective action» (s. 25). Kollektivt samarbeid er ressurskrevende og opptar knappe ressurser, som eksempelvis finansielle, fysiske og menneskelige ressurser. Dette samtidig som at avkastningen kan være usikker, ikke-observerbar og skjevfordelt (Barnett, 2006, s. 1758). Å gå sammen for å håndtere noe kollektivt kan samtidig være spesielt krevende når sammensetningen av organisasjoner er konkurrenter innenfor samme næring (Winn, MacDonald & Zietsma, 2008, s. 38). Ulike samarbeidskonstellasjoner rettet mot å håndtere et felles næringsomdømme kan samtidig skape fordeler som er ikke-ekskluderbare på den måten at alle aktørene innenfor næringen kan dra nytte av et forbedret omdømme, uavhengig om de har bidratt (Barnett, 2006, s. 1757; King et al., 2002, s. 400). Bedrifter som ikke inngår i det kollektive fellesskapet kan med andre ord få et bedre omdømme uten å selv bidra, og derav ende opp som gratispassasjerer (Ostrom, 1990). Et slikt rasjonale skaper intensiver for å unnlate å legge ressurser i et kollektivt samarbeid, da man likevel ender opp med å få ta del i det godet som blir oppnådd (Olson, 1965).

Ulike aktører innenfor organisasjonsfeltet foretrekker alltid å endre institusjonelle normer i sin egen favør, noe som gjør at de blir motiverte til å legge inn nødvendig innsats for å endre institusjonen til egen fordel (Barnett, 2006, s. 1761). Likevel fører barrierer for kollektivt samarbeid, eksempelvis gjennom gratispassasjerproblemet, at motivasjonen for å mobilisere kollektivt vanligvis ligger latent. Noen ganger kan imidlertid en enkelt negativ hendelse hos en organisasjon sette i gang en mobilisering som fører til et institusjonelt skifte (Hoffman & Ocasio, 2001). Når institusjoner forandres kan konkurransevilkårene og legitimiteten til hele næringer bli påvirket ved at de blir enten mer, eller mindre, attraktive (Barnett, 2006, s. 1761). Den påfølgende effekten næringen har på de enkelte organisasjonene kan føre til en mobilisering blant bedriftene i næringen. Dette fordi de kan stå sammen for å kollektivt endre de institusjonelle rammebetingelsene (Hoffman & Ocasio, 2001). Tilsvarende må interessentene i organisasjonsfeltet også kollektivt gå

sammen for å kunne påvirke rammebetingelsene i organisasjonsfeltet (Hoffman, 1999, s. 352).

Oppsummert, når de institusjonelle strukturene i organisasjonsfeltet endrer seg, og næringen står overfor en samlet utfordring fra en mobilisert og sammensatt interessentgruppe, vil insentiver for å inngå et kollektivt samarbeid også være sterke for bedriftene i næringen.

### **3.2.1 Bransjeorganisasjoners rolle**

Bransjeorganisasjoner kan være effektive redskaper for å organisere kollektiv mobilisering som svar på felles legitimitetsutfordringer (King et al., 2002; Hoffman 1999; Oliver, 1990; Scott, 2001), og er ifølge Barnett (2006), den mest vanligste og legitime formen for samarbeid på tvers av næringen. Han går så langt som i å hevde at «trade associations provide the primary legal means of intentional coordination of industry-wide efforts» (s. 1755). Ifølge DiMaggio (1988) er slike kollektive omdømmeaktører helt essensielle for å forme de felles spillereglene til næringens fordel og interesse.

Ved å ha en overordnet, samlende rolle i gjennomføringen av omdømmehåndtering på næringsnivå, kan bransjeorganisasjoner forstås som en form for «industry reputation agents» (Tucker, 2008, s. 1). I dette ligger at de blant annet søker å påvirke næringens felles omgivelser gjennom aktivt omdømmearbeid for å ivareta, forebygge og styrke næringens posisjon (Aldrich, 1999, s. 240). Bransjeorganisasjoner kjennetegnes vanligvis av at de er nonprofit med frivillig medlemskap. Et sentralt mål med disse er å samle, dele og spre næringsrelevant informasjon, samt være en plattform for kollektiv representasjon og lobbyvirksomhet (Lorenzoni & Lipparini, 1999). På den måten fungerer bransjeorganisasjoner som en form for sentralisert komponent av interorganisatoriske relasjoner innad i en næring (Tucker, 2008, s. 10).

Kollektivt samarbeid gjennom bransjeorganisasjoner er spesielt viktig for å takle kriser og press som utfordrer hele næringen (Barnett, 2006, s. 1756). Gjennom å representere en samlet front, og snakke med en samlet stemme, kan bransjeorganisasjoner kollektivt «improve the legislative, regulatory, market, and public interest climate for the industry»



(CMA, 1993 i Barnett, 2006, s. 1756). Dette gjelder særlig opp mot lobbyvirksomhet, hvor bransjeorganisasjoner kan snakke på vegne av næringen, og på den måten søke å påvirke rammebetingelsene til næringen (Barnett, 2006, s. 1756).

### **3.3 Omdømme – fra mikro- til makroperspektiv**

Denne studien knytter seg til håndtering av omdømme på næringsnivå, og hvordan næringen strategisk responderer på omdømmeutfordringer. Før vi kan gjøre rede for dette, er det nødvendig å tydeliggjøre omdømmebegrepet på et generelt grunnlag.

Omdømme er et komplekst begrep som rommer ulike tilnærminger og definisjoner avhengig av hvordan, og i hvilken kontekst, man plasserer begrepet (Barnett, Jermier & Lafferty, 2006; Gotsi & Wilson, 2001; Wartick, 2002). Det eksisterer ingen konsensus rundt en bestemt definisjon, og heller ikke en bestemt teoretisk innfallsvinkel (Helm, 2005; Ravasi, Rindova, Etter & Cornelissen, 2018).

Den tradisjonelle forståelsen av omdømme blir definert som «Observers' collective judgments of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time» (Barnett et al., 2006, s. 34). Ut ifra denne forståelsen er omdømme begrenset til en organisasjon opp mot summen av oppfatninger som gjøres på bakgrunn av vurderinger over tid. Interessenter vil på bakgrunn av dette forsøke å kontrollere organisasjonsatferden, gjennom å straffe eller belønne, avhengig av organisasjonens evne til å møte normative forventinger (Fombrun & Shanley, 1990). Denne forståelsen har vanligvis vært knyttet opp mot en tidsdimensjon, der omdømmelitteraturen har lagt vekt på hvordan interessenter vurderer virksomheters handlinger relativt til dens tidligere handlinger. På bakgrunn av dette vil de gjøre seg en oppfatning om nåværende situasjon er bedre eller dårligere (Barnett & Hoffman, 2008).

Alle organisasjoner befinner seg samtidig i en kontekst, med organisasjoner som produserer lignende varer og tjenester, eksempelvis i en næring i denne sammenheng (Oliver, 1991, s. 145). Handlinger hos én organisasjon kan på den måten ha konsekvenser for omdømmet til andre organisasjoner innad i den samme næringen. Dette fenomenet er

kjent som «spill-over»-effekten (King et al., 2002). Som Fombrun & Rindova (2000) understreker, kan «a crisis for one is a loss for all; your reputation is partly your company's, partly your industry's» (s. 85). Negative hendelser som feil, kriser, ulykker eller uakseptabel adferd hos en bedrift kan skape reaksjoner hos interessenter mot hele næringen, og gjør at hele næringen blir «tarred by the same brush» (King et al., 2002, s. 393). King et al. (2002) sammenligner dette med allmenningens tragedie. En allmenning eksisterer dersom ressursen deles og alle aktørene er likt påvirket av dens utnyttelse, slik et felles omdømme blir forstått her. Rasjonelle enkeltaktører søker å maksimere eget utbytte ved å utnytte fellesressursene til egen fordel, men kostnaden ved å gjøre dette blir fordelt likt på aktørene. Et resultat av dette vil være at man havner i en situasjon hvor ressursen i seg selv blir overutnyttet. Tragedien oppstår fordi enkeltaktørene maksimerer sin egen velferd på bekostning av fellesskapets velferd (Hardin, 1968). Som med fysiske fellesressurser, kan et felles omdømme i en næring forstås på samme måte i det at de også kan bli overutnyttet. Dette ved at enkeltaktører utnytter seg av næringens omdømme selv om de gjør handlinger som kan skade det delte omdømmet.

Å forstå denne dynamikken åpner for at organisasjoners omdømme har en komparativ dimensjon og på den måten har sine røtter i en interorganisatorisk kontekst. Når interessenter gjør seg opp en oppfatning av en organisasjon vil de sammenligne den med andre organisasjoner innenfor samme næring. Ut ifra dette vil de kunne danne en oppfatning av organisasjonen relativt til andre organisasjoner (Yue & Ingram, 2012, s. 3).

Når en organisasjons handlinger påvirker vurderingene interessentene gjør av andre organisasjoner, eller næringen som en helhet, deler hele næringen et felles omdømme. Dette fenomenet gjør at omdømme kan forstås som en immateriell fellesressurs, delt av alle medlemmene i næringen, heretter omtalt som *fellesomdømme* (King et al., 2002, s. 393). Gjennom den gjensidige avhengigheten mellom bedrifter og næringen de tilhører, får omdømmet både en individuell og felles dimensjon, da omdømmet ikke bare støtter seg på ens handlinger og atferd, men også på omdømmet til næringen den tilhører.

### 3.3.1 Sentrale faktorer for fellesomdømme

Hvorvidt – og i hvilken grad – en næring deler et fellesomdømme er ikke ensidig, og avhenger av egenskaper ved næringen. Fellesomdømmet er dermed ingen låst størrelse, og kan variere, eller i enkelte ganger være fraværende. Ifølge litteraturen er det særlig to forhold som er avgjørende i forbindelse med hvor tilstedeværende fellesomdømme er i en næring (Barnett, 2006; King et al., 2002; Yue & Ingram, 2012). Den viktigste og primære kilden til at omdømmet blir en fellesressurs dreier seg om interessentenes manglende evne til å differensiere bedriftene i næringen. Dette kan igjen være resultatet av i) informasjon- og kunnskapsmangel og ii) egenskaper ved næringen (King et al., 2002).

En sentral bakenforliggende årsak for manglende evne til differensiering fra interessenter er, ifølge King et al. (2002), knyttet til informasjonsmangel og -asymmetri. Når interessenter ikke klarer å skille ulike handlinger, atferd og prestasjoner mellom enkeltbedrifter i næringen, vil alle bedriftene bli vurdert likt av interessenter. Som et resultat av dette vil alle være like sårbare for kritikk og sanksjoner fra omgivelsene.

Årsakene til at interessentene ikke evner å differensiere de ulike bedriftene og prestasjonene kan være mange, men de viktigste knytter seg til kompleksiteten og kostnadene ved å innhente korrekt, og ikke minst, sammenlignbar, informasjon (King et al., 2002, s. 396). Dette er særlig relevant i næringer hvor det er vanskelig å innhente korrekt informasjon om hver enkelt bedrifts «(...) financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time» (Barnett et al., 2006, s. 34), eksempelvis næringer som utnytter samme naturressurser. King et al. (2002) utdyper at «many simple resources, such as oceans and lakes, can have extremely complicated, even chaotic, dynamic properties. As a result, stakeholders may have great difficulty in inferring each firm's influence on the common resource» (s. 396-397). Dette gjør det særlig interessant og relevant å undersøke fenomenet i sjømatnæringen.

Manglende evne til differensiering kan også forklares ved at interessenter og individer har en tendens til å tilegne organisasjoner til organisasjonskategorier (Hsu & Hannan, 2005). Å differensiere organisasjoner på bakgrunn av deres individuelle og unike karakteristikk kan være kognitivt komplekst i lys av uobserverbar informasjon, samt kostnaden ved å

skaffe seg tilstrekkelig informasjon til å gjøre seg opp en oppfatning (Tirole, 1996). Det gjør at organisasjoner blir plassert sammen i kategorier basert på prototypiske karakteristikk og atferd. Et resultat av dette er at medlemmer av samme kategori faller inn under felles forventninger (Hsu & Hannan, 2005).

Flere innenfor litteraturen trekker frem næringer som de mest vanlige organisasjonskategoriene interessenter benytter seg av når de plasserer organisasjoner i kategorier (Diestre & Rajagopalan, 2014; Roulet, 2015). Å bruke næring som det primære middelet for å klassifisere organisasjoner, resulterer i næringskategorier. Ifølge Baba & Mohammad (2019) er dette i stor grad knyttet til kjerneproduktene fordi «(...) as the output of firms that are most outwardly visible to individuals and with which they directly interact with, being synonymous with the industries in which they are produced» (s. 10). Det er samtidig en bred enighet om at konsumentene benytter informasjon om opprinnelse til å vurdere produkter (Hong & Wyer, 1989; Maheswaran, 1994), noe som gjør at fellesomdømme også kan være koblet til næringens geografiske lokasjon, som for eksempel sjømatnæringen i Norge.

Den andre faktoren som kan skape problemer for differensiering, knytter seg til egenskaper ved næringen. Næringer med organisasjoner som er svært homogene kan også gjøre det vanskeligere for interessenter å skille organisasjonenes unike påvirkning og egenskaper. Dette kan for eksempel være likheter knyttet til at de trekker på samme ressurser, tilbyr like produkter, benytter seg av lik teknologi eller har like ledelsespraksiser (Yue & Ingram, 2012, s. 4). Organisasjonshandlinger utført av én aktør kan derfor bli sett på som representativt for hele næringen gjennom en forenklet kategorisering.

På den annen side, når det er mulig å differensiere organisasjonene, kan ikke én organisasjons negative handlinger være overførbare til andre organisasjoner i samme grad. Interessenter kan i et slikt tilfelle rette oppmerksomheten mot akkurat denne organisasjonen. Da vil de kunne sanksjonere denne uten å straffe hele næringen samlet (Barnett, 2006, s. 1763).

Omdømmet av næringen, kollektivt omdømme og næringsomdømme er alle begreper som beskriver forståelsen av fellesomdømme som en fellesressurs, uavhengig av omdømmet til en organisasjon som teoretisk begrep.

### **3.4 Fellesomdømme som et problem**

Hvorvidt fellesomdømmet er et problem, avhenger av karakteristikker ved interessentene. Ifølge King et al. (2002) oppstår dette først når: «A reputation commons becomes a reputation commons problem when stakeholders are able to act against firms» (s. 395). I det øyeblikket ulike interessenter, eller andre aktører innenfor organisasjonsfeltet, har evnen til å belønne eller utvise en reell trussel overfor organisasjoner i næringen, har vi med andre ord et *fellesomdømme*problem. Til hvilken grad interessentene kan sanksjonere eller belønne bedriftene i en næring, avhenger av interessent- og næringsegenskaper, i tillegg til det institusjonelle miljøet de befinner seg i (King et al., 2002, s. 397). For å forstå dette skal vi først gjøre rede for hva som ligger i interessenter i denne konteksten.

#### **3.4.1 Interessenter og sanksjonsmuligheter**

En interessent er et individ eller en gruppe som har en eller annen form for en relasjon til næringen, og på den måten må næringen forholde seg til dem. Dette forholdet er relasjonelt fordi de kan påvirke hverandre gjensidig (Ihlen, 2013, s. 44-45). I det ligger at interessenter er «any group or individual who can affect, or are affected by, the achievement of an organization's purpose» (Freeman, 1984, s. 46).

Organisasjoner må adressere, håndtere og forholde seg til et bredt spekter av forventninger og krav fra ulike interessenter i de institusjonelle omgivelsene. Disse kan være myndigheter, interessegrupper, media, academia eller den generelle folkeopinionen, som alle kan ha en form for innflytelse og påvirkning (Freeman, 1984, s. 56). Dette kan enten være gjennom reguleringer eller forventninger mot næringen og den enkelte bedriften. Interessenter kan også være andre former for aktører som regulerer en organisasjons tilgang på ressurser, muligheter for suksess og måloppnåelse (Oliver, 1991, s. 162).

Den normative strukturen i feltet er ikke nødvendigvis konsistent og helhetlig, og kan variere mellom de forskjellige interessentene (Wooten & Hoffman, 2017, s. 60). Disse kan ha motstridende eller ulike oppfatninger, som gjør at organisasjoner må forholde seg til flere forventinger og press samtidig (Oliver, 1991, s. 162). Et viktig poeng er også hvorvidt interessentene evner å mobilisere sammen, og til hvilken grad de kan påvirke tilbake, for å faktisk kunne utfordre næringen. Ifølge Barnett (2006, s. 1763) avhenger dette av i hvor stor grad interessentene i organisasjonsfeltet har ulike forventinger, spredningen på dem og antallet av dem. Dette kan gjøre mobilisering utfordrende (Olson, 1965). Heterogenitet i for eksempel forventinger, interesser, verdier og andre egenskaper ved interessentene i feltet, kan svekke deres evne til å mobilisere og påvirke.

### **3.5 Omdømmehåndtering i sjømatnæringen**

Når omdømme har en kollektiv dimensjon som deles mellom ulike bedrifter innenfor en næring, peker flere innenfor litteraturen på dette som en immateriell fellesressurs (Rindova, Williamson, Petkova, 2010, s. 611). Det gjør at de må ta stilling til hvordan de skal håndtere fellesomdømmet. Som Barnett (2006) peker på: «If one firm's error can cause its rivals' reputations to diminish, then the industry shares a common reputation and experiences the challenges of managing such a commons» (s. 1763). Å håndtere en fellesressurs kan gjøres på to måter. I vår kontekst kan dette fordeles mellom individuell og kollektiv omdømmehåndtering. På den ene siden kan bedriftene inngå i kollektivt samarbeid for å håndtere omdømmet til næringen, eller på den andre siden allokere ressurser til individuell omdømmehåndtering på bedriftsnivå.

Omdømmehåndtering, på et generelt grunnlag, kan defineres som «tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig prestasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen» (Røvik, 2007, s. 196). Trekker vi dette over i vår kontekst, kan kollektiv omdømmehåndtering forstås som en samlebetegnelse på de aktivitetene og tiltakene som blir gjort av medlemmer av et kollektiv for å håndtere fellesomdømmet vis-à-vis omgivelsene næringen befinner seg i (Winn et al., 2008, s. 37). Individuell omdømmehåndtering vil på sin side innebære aktiviteter og handlinger utført av en

organisasjon for fremme eget omdømme og konkurransefortrinn vis-à-vis andre aktører i samme næring (Winn et al., 2008, s. 37).

De to formene for å håndtere omdømme, kollektivt eller individuelt, kan med andre ord stå i et spenningsforhold mot hverandre, og må følgelig håndteres. Spenningsforholdet oppstår på bakgrunn av at ressurser brukt på kollektiv omdømmehåndtering, går på bekostning av ressurser rettet mot individuell omdømmehåndtering (Barnett, 2006, s. 1754). Gitt konkurransesituasjonen bedrifter i samme næring befinner seg i, vil kollektivt samarbeid for å håndtere fellesomdømmet være ustabil. Dette fordi de i perioder er mer tilbøyelige til å styrke eget konkurransefortrinn, mens de i andre tilfeller vil allokere ressurser til et kollektivt samarbeid for håndtere fellesomdømmet (Barnett, 2002; Deephouse, 1999). På bakgrunn av ressursallokeringen må bedrifter derfor velge hvor de ønsker å plassere sine knappe ressurser, da disse potensielt kan gå på bekostning av hverandre. Imidlertid, når næringen blir utfordret samlet, kan insentivet for å involvere seg i kollektiv omdømmehåndtering utjevne både kostnadene og insentivene for konkurranse gjennom differensiering av eget omdømme (Barnett, 2006).

I det kommende skal vi forklare kompleksiteten som eksisterer når en må håndtere omdømme på makronivå. For å håndtere fellesomdømmet til en næring, peker litteraturen på to grunnleggende strategier som responser på fellesomdømmeproblemet. Dette kan enten gjøres gjennom en kollektiv strategi for å redusere trusler for sanksjoner fra interessenter, eller ved en individuell strategi gjennom differensiering (King et al., 2002). Disse to strategiene er med andre ord vår operasjonalisering av omdømmehåndtering i sjømatnæringen.

### **3.5.1 En individuell og konkurrerende strategi**

Den første strategien for å håndtere fellesomdømmeproblemet er en individuell tilnærming som går på differensiering. Dette skjer gjennom at en bedrift iverksetter tiltak for å gjøre seg selv annerledes enn de andre i næringen for å styrke eget konkurransefortrinn og skille seg ut. I motsetning til fysiske ressurser som er privatisert gjennom fysiske barrierer, kan fellesomdømme som ressurs bli privatisert gjennom differensiering. Dette skjer gjennom å bygge imaginære, «mentale gjerder»: «(...) privatizing a reputation commons requires the

building of «mental fences» in the minds of stakeholders to distinguish the reputation of individual or groups of firms» (King et al., 2002, s. 399). Med andre ord kan den individuelle strategien for å imøtekomme fellesomdømmeproblemet forstås som et aktivt forsøk på å bryte ut av næringens fellesomdømme. Motivasjonen for å gjøre dette er for å unngå de potensielle negative effektene som følge av at interessentene kan sanksjonere hele næringen samlet (King et al., 2002, s. 401).

En individuell og konkurrerende strategi som en respons på fellesomdømmeproblemet kan komme til uttrykk på flere måter. Ifølge King et al. (2002) kommer dette til syne gjennom hovedsakelig fem overordnede tiltak. Det første tiltaket er å fremheve individuelle prestasjoner gjennom informasjonsdeling. Det andre tiltaket handler om å inngå samarbeid med troverdige organisasjoner. Typisk kan dette være å inngå samarbeid med ideelle organisasjoner, som eksempelvis miljøorganisasjoner. Det tredje tiltaket forfatterne (King et al., 2002) viser til er at bedrifter iverksetter troverdige investeringer for å sette seg selv i et godt lys. Et vanlig eksempel på dette er finansielt engasjement i lokale idrettslag. Det fjerde tiltaket knytter seg til standardisert rapportering for å gi interessentene et bedre informasjonsgrunnlag for sammenligning av bedriftene i næringen. Dette kan eksempelvis være gjennom å adoptere en global, anerkjent rapporteringsstandard for avfallshåndtering. Det siste tiltaket handler om at noen enkeltbedrifter går sammen og danner såkalte subgrupper for å differensiere seg selv fra andre aktører. Dette kan foregå på ulike måter, men med den hensikt å skille seg ut fra resterende bedrifter i næringen.

### **3.5.2 En felles og kollektiv strategi**

Når en står overfor et fellesomdømmeproblem er den mest åpenbare, dog vanskeligste, strategien for bedriftene, å redusere trusselen for sanksjoner fra interessenter (King et al., 2002, s. 399). En felles og kollektiv strategi for å løse fellesomdømmeproblemet forstås som all aktivitet og adferd foretatt av medlemmer av en næring for å bevisst endre meninger rundt omdømmet til kollektivet med mål om å redusere trusselen for sanksjoner fra interessenter (King et al., 2002; Winn et al., 2008). I motsetning til den individuelle strategien, har man her et mål om å samarbeide kollektivt for å løse utfordringene.



Den kollektive strategien kan også komme til uttrykk på forskjellige måter. Her presenterer King et al. (2002) fire hovedtiltak som kan bidra til å redusere potensielle sanksjoner fra interessentene. Det første tiltaket handler om å forbedre den kollektive prestasjonen til hele næringen gjennom for eksempel å bli enige om retningslinjer for transportbruk. Videre tar det andre tiltaket for seg hvordan man aktivt kan håndtere interessentenes oppfatning av næringen. Dette kan eksempelvis skje gjennom PR- og kommunikasjonskampanjer, tradisjonell markedsføring og promotering av næringen samlet. Det tredje King og kompaniet (2002) trekker frem, er lobbyvirksomhet. Dette handler om å gå sammen og forme en kraftfull og sterk politisk stemme. Ofte koordineres dette arbeidet gjennom bransjeorganisasjoner. Det siste tiltaket som blir demonstrert, dreier seg om å omfavne interessenter som potensielt kan true med sanksjoner. Dette kan eksempelvis gjøres ved å støtte lokalsamfunnet, og til og med inkludere representanter fra lokalsamfunnet i ulike styrer. Denne omfavnelsen gjør at interessenter kan bli mindre tilbøyelige til å påføre næringen sanksjoner fordi de blir «co-opted» (Pfeffer & Salancik 1978; Selznick, 1949).

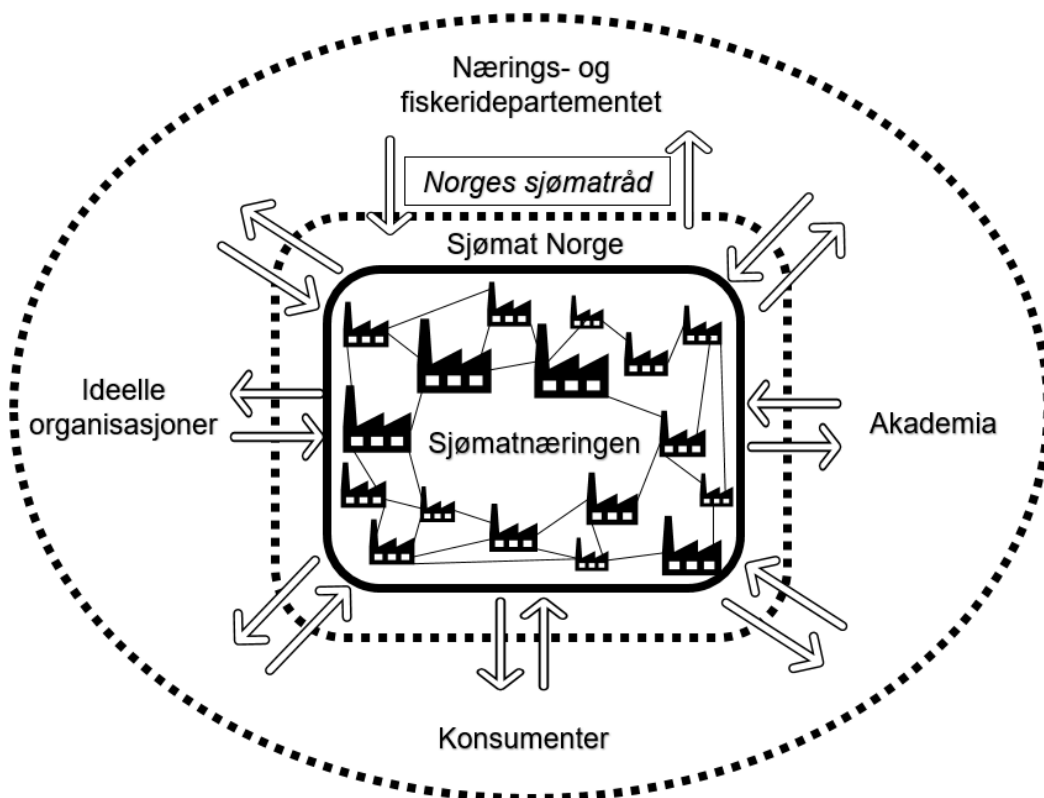
Avslutningsvis har vi oppsummert tiltakene til King et al. (2002) i tabellen under for å gi en oversiktlig fremstilling av de to presenterte strategiene. Tabellen er oversatt og modifisert med utgangspunkt i vår kontekst.

<b>Omdømmehåndtering i sjømatnæringen</b>	
<b>Kollektiv omdømmehåndtering</b>	<b>Individuell omdømmehåndtering</b>
<i>Redusere trusselen for sanksjoner fra interessenter</i>	<i>Privatisering av fellesomdømmet via differensiering</i>
Forbedre kollektiv prestasjon	Fremheve individuelle prestasjoner
Håndtere interessentenes oppfatninger	Inngå samarbeid med troverdige organisasjoner
Lobbyvirksomhet	Gjøre troverdige investeringer
Omfavne interessenter	Standardisert rapportering
	Subgrupper

**Tabell 1.** Oversettelse og modifisert versjon av «Table 17.1». Fra «Strategic Responses to the Reputation Commons Problem» av King, A. A., Lenox, M. J., & Barnett, M. L., 2002. I A. J. Hoffman & M. J. Ventresca (Red.), *Organizations, Policy, and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives*, s. 399.

### 3.6 En analytisk fremstilling

På bakgrunn av presentert case og teori, har vi utarbeidet en analytisk fremstilling som gir en fortolkningsramme for denne studien. Til grunn for dette har vi lagt en forståelse av felt som flyktige områder der aktører møtes, brynes og forholder seg til hverandre (Wooten & Hoffman, 2017, s. 62). Det er samtidig viktig å presisere at feltet sjømatnæringen eksisterer i, ikke er en avgrenset størrelse, men baserer seg på en sosialkonstruert ramme der aktørene er selvrefererende. Næringens felt spanner seg derfor globalt, nasjonalt, samt over ulike nivåer og aktører. Dette feltet er ikke statisk, og aktører beveger seg inn og ut avhengig av ulike faktorer, eksempelvis forskjellige problemområder. Den analytiske fremstillingen under forsøker å fange opp vår tolkning av dynamikken vi har presentert gjennom det teoretiske rammeverket opp mot sjømatnæringen.



Figur 1. Analytisk fremstilling av teoretisk rammeverk og sjømatnæringen.

Fremstillingen ovenfor gir et samlet bilde av hvordan vi forstår det det flyktige forholdet mellom sjømatnæringen og dens omgivelser, samt hvordan organisasjoner innenfor næringen relaterer seg til hverandre.

Den runde, stiplede sirkelen ytterst representerer vår tolkning av feltet. Her finner vi interesser som går inn og ut avhengig av hvordan de definerer seg selv opp mot sjømatnæringen, samt hvilke saker som er på agendaen. Som vist i den analytiske fremstillingen, kan eksempler på slike interesser være ideelle organisasjoner, konsumenter, myndigheter eller akademier. Det er likevel viktig å presisere at denne fremstillingen ikke er «låst», og at interessentene vil kunne variere ut ifra aktuelle problemområder på et gitt tidspunkt. Interessentene kan enten påvirke – eller bli påvirket av – sjømatnæringen, noe pilene i modellen er ment å illustrere. Mer spesifikt illustrerer pilene som er rettet innover, presset fra omgivelsene inn mot næringen og bedriftsmedlemmene. I vår kontekst forstår vi dette presset som trusselen for sanksjonsmuligheter fra interessentene. Samtidig uttrykker pilene som er rettet utover, håndteringen av dette presset som kommer til uttrykk enten gjennom en kollektiv eller individuell strategi.

I den analytiske fremstillingen er Norges sjømatråd plassert i en egen boks rett opp mot næringen for å illustrere dens særegne posisjon. Denne fremstillingen fanger opp Sjømatrådets rolle som et statlig aksjeselskap, underlagt Nærings- og fiskeridepartementet. Som påpekt i kapittel 2, har Sjømatrådet en sentral posisjon i næringen med én fot innenfor, og den andre utenfor. Dette er uttrykt gjennom plassering i boksen.

Den stiplede linjen rundt sjømatnæringen fanger opp bransjeorganisasjoners rolle i og rundt sjømatnæringen. Disse består i dette tilfellet av Sjømat Norge. Bransjeorganisasjonene fungerer som en kollektiv front. Deres funksjon kan på bakgrunn av dette sees på som en form for «buffer» mellom omgivelsene og næringsmedlemmene, i det at de har en grunnleggende interesse i å ivareta næringens interesser vis-à-vis omgivelsene.

Videre er den sorte linjen innerst rundt bedriftene ment å fange opp bedriftsnivået. I vårt tilfelle er dette bedrifter med produksjonsaktiviteter innen oppdrett. Strekene bedriftene

imellom er ment å illustrere den gjensidige avhengigheten mellom bedriftene, derav fellesomdømmet i sjømatnæringen. Den analytiske fremstillingen forsøker å fange inn tre nivåer som definerer vårt teoretiske utgangspunkt, i) bedrift ii) næring iii) organisasjonsfelt.

## 4 Metode

Denne studien har som mål å undersøke omdømmehåndtering i sjømatnæringen. Dette blir gjort gjennom et metodisk rammeverk der vi har måttet foreta noen valg. I denne delen er hensikten å gjøre rede for fremgangsmåten vi benyttet oss av for å samle inn, bearbeide og tolke de empiriske dataene. Innledningsvis presenteres oppgavens metodiske tilnærming, før vi deretter gjør rede for datainnsamling og -behandling. Vi retter også et fokus på metodiske refleksjoner og vurderinger. Koronapandemien førte til en del restriksjoner i oppgaveskrivingen, noe som vies plass til gjennomgående i kapittelet.

Med utgangspunkt i oppgavens tema og problemstilling, har vi valgt en kvalitativ tilnærming. I kvalitativ metode legger man vekt på ord, samt fyldige og detaljerte beskrivelser av et gitt fenomen, ved å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste (Bryman, 2016, s. 376; Grønmo, 2016, s. 22). Gjennom denne tilnærmingen har oppgaven som mål å belyse hvordan spenningsforholdet mellom kollektiv og individuell omdømmehåndtering kommer til uttrykk i sjømatnæringen. Det er derfor viktig at man får tilgang på detaljert informasjon i form av refleksjoner, tanker, erfaringer og opplevelser hos informantene. Dette er blitt gjort gjennom dybdeintervjuer. Samtidig er et mål med denne oppgaven å forklare hvorfor og hvordan ting er og foregår opp mot de faktiske forholdene, noe som gjør at vår vurdering er at en kvalitativ tilnærming er mest egnet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 32).

### 4.1 Valg av metodisk tilnærming

I metodelitteraturen skiller man mellom induktive, deduktive og abduktive tilnærminger til forskning. Gjennom en induktiv tilnærming tar man utgangspunkt i empiri og beveger seg deretter mot teorien, mens man i en deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i teori og beveger seg mot empirien (Jacobsen, 2005, s. 28-29). Vårt utgangspunkt var vår faglige interesse for omdømmehåndtering. Dette ønsket vi å belyse gjennom sjømatnæringen, som var en næring vi på forhånd hadde lite kjennskap til. Utgangspunktet vårt, kombinert med at vi heller ikke visste hva informantene ville legge vekt på, gjorde at første del av forskningsprosessen kan sies å ha vært induktiv. Etter hvert som vi startet litteratursøket og

gjennomførte noen innledende intervjuer, gikk vi tilbake til teori og gjorde opp noen teoretiske antakelser. Dermed hadde vi også en deduktiv tilnærming til forskningsprosjektet. Dette har gjort at vi har vekslet mellom teori og empiri gjennom hele prosessen, noe som gjør at forholdet mellom disse to elementene har vært dialektisk. En slik fram-og-tilbake-prosess mellom teori og empiri gjør at denne studien har hatt en abduktiv tilnærming (Thagaard, 2013, s. 187-198). På den måten har vi latt oss styre av empiriske funn vi gjorde opp mot sjømatnæringen, men stadig gått tilbake til teori for å nyansere oppgavens fokus.

Denne oppgaven ble derfor utviklet og gjennomført forankret i en kontinuerlig veksling mellom etablert teori, dataenes innhold og våre egne tolkninger og forståelser underveis (Thagaard, 2013, s. 187-189). Det gjør at denne studien i mer eller mindre grad også har hatt en åpen tilnærming. Ifølge Jacobsen (2005, s. 35) er en slik tilnærming hensiktsmessig på forskningsfelt det ikke har blitt viet nok oppmerksomhet til. Håndtering av fellesomdømme er et felt som ikke har blitt utforsket i stor grad, i motsetning til forskning på organisasjonsomdømme (Barnett & Hoffman, 2008, s. 2). Dermed kan denne oppgaven bidra til å skape større innsikt, samt rette et bredere fokus, på håndtering av fellesomdømme. Dette gjennom en kvalitativ og åpen metode for datainnsamling (Johannessen et al., 2010, s. 31).

#### **4.1.1 Fortolkende casestudie**

Kvalitative forskningsmetoder åpner for en rekke muligheter til gjennomføring av studier. I denne studien falt valget på casestudie som forskningsdesign, da vi anså dette som den mest hensiktsmessige fremgangsmåten for å besvare oppgavens problemstilling. Ifølge Yin (2009) er casestudier: «Empirical inquiry that investigates contemporary phenomenon in depth and within its real context» (s. 18). Med andre ord muliggjør casestudier inngående, detaljerte dybdestudier av et avgrenset fenomen; som i dette tilfellet er omdømmehåndtering i sjømatnæringen i Norge.

Casestudier kommer i ulike format og med ulik hensikt, men skilles gjerne i tre overordnede hovedkonsepter: eksplorerende, fortolkende og deskriptive casestudier (Andersen, 2013, s. 161). På bakgrunn av oppgavens problemstilling og formål, slik

formulert i kapittel 1, er denne studien en teoretisk fortolkende casestudie. Dette innebærer at man anvender eksisterende teori for å avgrense, tolke og forklare empiriske funn. Videre er hensikten med denne tilnærmingen å anvende teori for å kaste lys over et fenomen i en bestemt kontekst (Andersen, 2013, s. 71). Dette var en hensiktsmessig strategi fordi denne studien handler om hvordan spenningsforholdet mellom kollektiv og individuell omdømmehåndtering (det teoretiske fenomenet) kommer til uttrykk i sjømatnæringen i Norge (den bestemte konteksten). Det må samtidig presiseres, i lys av vår åpne og abduktive tilnærming på forskningsprosjektet, at studien gikk over til å være teoretisk fortolkende først etter at vi hadde etablert det teoretiske rammeverket.

## **4.2 Utvalg av informanter og bruk av sekundærkilder**

I denne studien har vi gjennomført fem kvalitative dybdeintervjuer. To av intervjuene har fungert som primære, mens resterende tre har fungert som supplerende. I tillegg har det blitt benyttet noen sekundære datakilder for å fremheve og underbygge empirisk fakta. Å velge ut informanter i et kvalitativt forskningsdesign kan gjøres på mange måter. Utvalget av informantene bør imidlertid være gjort med bakgrunn i hva man søker av informasjon (Johannessen et al., 2010, s. 106). Derfor har vi valgt ut informanter som kan gi oss direkte kunnskap om omdømmehåndtering i sjømatnæringen. Samtidig har vi hatt en åpen tilnærming med tanke på potensielle intervjuobjekter ettersom spissing av tematikk og det teoretiske rammeverket utviklet seg gjennom den abduktive forskningsprosessen.

Med sjømatnæringen som empirisk case var utgangspunktet vårt bredt og udefinert, der vi som forskere i utgangspunktet hadde lite bakgrunnskunnskap om næringen. Vi startet med å få et overordnet bilde av sjømatnæringen og dens relevante aktører.

Informantutvalgsprosessen ble påbegynt med å kontakte relevante intervjuobjekter som kunne gi oss nyttig kunnskap om sjømatnæringen, med særlig vekt på omdømmehåndtering. Et sentralt ønske var å få informanter på bedriftsnivå, men også andre relevante aktører i næringen. Kontakt med informantene ble opprettet gjennom e-post-utveksling, der vi henvendte oss til potensielle informanter med et informasjonsskriv om prosjektets formål og tematikk, samt annen praktisk informasjon knyttet til gjennomføring av intervjuet. På bakgrunn av dette ble det gjort et strategisk utvalg (Tjora,

2012, s. 145). I det kommende delkapittelet skal vi gå nærmere inn på hvem disse var, og hvordan informantene ble valgt ut.

#### **4.2.1 Valg av informanter på bedriftsnivå**

For å komme i kontakt med aktuelle og relevante aktører på bedriftsnivå tok vi utgangspunkt i Norsk Fiskerinærings liste over Norges hundre største sjømatsekskaper rangert etter omsetning (Norsk Fiskerinæring, 2019). Listen er fra 2019 og viser oversikt over omsetning i 2018. Selv om dette er snart to år siden, var listen ment som en rettesnor og et utgangspunkt for å finne relevante aktører på bedriftsnivå. Gjennom å besøke nettsidene, fra de største og nedover, gjorde vi et utvalg på hvilke bedrifter som var relevante for studien vår. Relevansen ble vurdert ut fra bedriftenes kjerneområder. Dette løste vi ved å fokusere på integrerte sekskaper med eierskap over store deler eller hele verdikjeden, med primære produksjonsaktiviteter innen oppdrett som utgangspunkt. Bakgrunnen for å fokusere på oppdrettsselskaper er tidligere gjort rede for under delkapittel 1.3. Videre var utvalget ment å dekke oppdelingen: multinasjonale sekskaper, mellomstore, regionale sekskaper og små, lokale sekskaper (Tveterås et al., 2019, s. 127).

I og med at listen fra Norsk fiskerinæring kun dekket de hundre største sekskapene i sjømatnæringen, fant vi de små, lokale bedriftene ved å gjøre et omfattende søk på internett. Det fulgte naturlig at vi fokuserte på omsetningen til bedriftene i dette søket. Ønsket var å få representert samtlige størrelseskategorier, med to informanter fra hver kategori. Det er nærliggende å tenke at det vil være forskjeller på hvordan en multinasjonal aktør forholder seg til omdømmehåndtering i sjømatnæringen, sammenlignet med små, lokale sekskaper. Å dekke utvalget over alle størrelseskategoriene var derfor tiltenkt å ta høyde for kontekstspesifikke variasjoner i informantenes svar, og dermed sikre kvaliteten på funnene. Samtidig kunne en slik tilnærming gi nyttige perspektiver og funn i en komparativ kontekst.

Henvendelsene til de ulike sekskapene vi valgte ut ble gjort over e-post (vedlegg 1). E-posten ble formulert på en standardisert måte, med noen små justeringer fra den ene henvendelsen til den andre. E-postene ble sendt ut til 21 aktører i perioden 17.-29. februar



2020. Responsen var varierende og vi mottok svar fra ni bedrifter som var interesserte i å delta i studien. Bedriftsstørrelsesmessig var variasjonen omtrent likt fordelt, noe som lå an til å gi et relativt bredt og godt datagrunnlag for oppgaven. Som et resultat av den pågående koronapandemien måtte flere bedrifter trekke seg, og flere unnlot å svare på henvendelsene våre. Vi skjønnte raskt hvor dette bar hen, og som Tjora (2012, s. 42) påpeker, kan det oppstå uforutsette hendelser som krever at vi som forskere må kunne takle situasjonen ved å justere kursen i noen grad. Ut ifra situasjonen og omstendighetene, gjorde vi derfor en drastisk endring i utvalgskriteriene. Basert på signalene i e-postene fra de potensielle informantene, kombinert med informasjon fra empiriske kilder, endret vi utvalgskriteriene til det følgende:

1. Primæraktiviteter knyttet til produksjon av fisk, henholdsvis oppdrett
2. Mellomstore, regionale selskaper
3. Medlemskap i Sjømat Norge

Det første kriteriet ble satt på bakgrunn av oppgavens avgrensning og krever ingen nærmere forklaring. Det andre kriteriet om å spisse inn mot mellomstore aktører ble hovedsakelig valgt på grunn av at tre av de totalt fire bedriftene som var positive til å delta i studien på dette stadiet var mellomstore, regionale selskaper. Videre var det et rent metodisk valg, gitt situasjonen, å avgrense bedriftenes representasjon til de tre mellomstore aktørene for å unngå at én av ytterpunktene ble representert uten den andre. Etter hvert trakk én av disse tre bedriftene seg fra forskningsprosjektet på grunn av permitteringer og en tøff økonomisk tid. Vi endte derfor til slutt opp med to informanter fra to ulike bedrifter. Det siste kriteriet om representasjon hos Sjømat Norge er begrunnet i at vi valgte å inkludere denne bransjeorganisasjonen i oppgaven i lys av deres rolle. At bedriftene er organiserte hos dem er viktig for å kunne fremstille dynamikken og samspillet mellom aktørene i sjømatnæringen.

#### **4.2.2 Valg av informanter på næringsnivå**

Som tidligere redegjort for i delkapittel 2.3, blir felles omdømmehåndtering i sjømatnæringen håndtert av ulike aktører, både i form av interesseorganisasjoner, myndighetene og bedrifter selv. I og med at vi ønsket å sammenligne og forstå ulike

oppfatninger knyttet til omdømmehåndtering, var det derfor viktig og ønskelig å inkludere disse sentrale aktørene ved siden av bedriftsinformantene. Hensikten med disse intervjuene var å supplere hovedintervjuene. Dette ved at de skulle bidra til å i) gi oss nyttig informasjon om sammensetningen av en næring vi hadde relativt lite kunnskap om, og ii) kaste et lys over håndtering av omdømme på næringsnivå ved å se relevante aktørers rolle opp mot bedriftenes. Henvendelsene til disse informantene ble gjort på samme måte som med bedriftsinformantene, via samme standardiserte e-post, dog med noen små justeringer. Dette ble gjennomført i perioden 7.-22. februar 2020. Det ble til sammen gjennomført tre dybdeintervjuer på næringsnivå.

I sjømatnæringen finnes det flere bransjeorganisasjoner. Sjømat Norge ble valgt på bakgrunn av at de er den største bransjeorganisasjonen i sjømatnæringen. Her fikk vi etablert kontakt med en informant som blant annet jobber med omdømme. Av hensyn til anonymitet kan vi ikke utbrodere mer om hans rolle i organisasjonen.

Vi sendte også ut flere henvendelser til Norges sjømatråd da de er en stor og relevant omdømmeaktør i sjømatnæringen. Selv om signalene i utgangspunktet var positive, fikk vi til slutt avslag grunnet ressursmangel. Vi tok derfor kontakt med Nærings- og fiskeridepartementet, som er formell eier av Norges sjømatråd. Her fikk vi tilgang til en informant fra embetsverket. Denne informanten kunne ikke uttale seg på vegne av Sjømatrådet, men vi fikk likevel nyttig informasjon om, og innsikt i, omdømmearbeidet koordinert fra myndighetsnivå. Vi fikk samtidig tips til hvor vi kunne søke opp relevant informasjon knyttet til Sjømatrådets mandat. Av hensyn til anonymitet kan vi heller ikke si noe mer om vedkommende sin rolle i departementet.

Den siste informanten fikk vi etablert kontakt med på grunn av hans mangeårige engasjement i sjømatnæringen. Vedkommende representerer ikke en konkret virksomhet i denne studien, men har hatt mange og viktige roller i ulike selskaper i næringen. Således fikk vi et bredt informasjonsgrunnlag om stort og smått, samt et perspektiv på hvordan sjømatnæringen fungerer i praksis, utover den informasjonen som ligger tilgjengelig ute gjennom offentlige kilder. Dette var det første dybdeintervjuet som ble gjennomført på et

tidlig stadium av forskningsprosjektet, noe som var viktig for å gi oss inngående informasjon om næringens oppbygning.

Som gjort rede for, er det å velge ut informanter strategisk nyttig for å samle inn ønsket informasjon og belyse problemstillingen på mest hensiktsmessig måte. Samtidig innebærer strategisk utvalg en risiko for at man går glipp verdifull informasjon og perspektiver fra informanter man ikke velger på bakgrunn av utvalgskriteriene (Johannessen et al., 2010, s. 109). Det samme gjelder det faktum at vi kun endte opp med to bedriftsintervjuer og tre supplerende intervjuer. I en optimal situasjon hadde det vært ideelt med maksimal variasjon og bredde i informantgrunnlaget. Dette helt til vi hadde oppnådd «metning» i datamaterialet, som vil si å samle inn data til man ikke lenger får ny informasjon eller kunnskap om fenomenet man studerer (Patton, 2002). Videre er det et nødvendig å huske på at det i kvalitative forskningsstudier ikke er mål i seg selv å ha et så stort antall informanter som mulig da det kan gjøre det vanskelig å foreta en grundig analyse av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148). Vi er derfor av den oppfatning av det empiriske datamaterialet i denne oppgaven hviler på et forsvarlig grunnlag for å belyse oppgavens tematikk.

### **4.2.3 Sekundærkilder**

I tillegg til overnevnte dybdeintervjuer, har vi i denne studien benyttet sekundærkilder. Som påpekt tidligere har dette primært blitt gjort for å belyse Norges sjømatråds mandat og rolle. Videre har dette blitt brukt der det har vært formålstjenlig for å underbygge, fremheve eller motstride et perspektiv eller faktum. Sekundærkildene som er benyttet er offentlige dokumenter som er tilgjengelig for allmennheten, eksempelvis Stortingsmeldinger, årsrapporter og andre fagrapporter. Henvisning til de benyttede sekundærkildene er gjort løpende i oppgaveteksten.

## **4.3 Datainnsamling**

### **4.3.1 Intervjuforberedelser**

I denne oppgaven gjennomførte vi dybdeintervjuer for å fange opp informantenes meninger, tanker og erfaringer knyttet til studiens tema (Tjora, 2012, s. 104). I forkant av

intervjuene forberedte vi intervjuscenen med et manuskript ved hjelp av en intervjuguide (vedlegg 2 & 3) (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 162). I intervjuguiden nedfelte vi de temaene vi ønsket å få belyst, og vi definerte noen forslag til spørsmål. Disse ble formulert med utgangspunkt i oppgavens tematikk, fordelt etter relevante fokusområder. Her la vi også opp til uformelle og enkle oppvarmingsspørsmål (Tjora, 2012, s. 112). Guiden ble benyttet på lik måte i samtlige intervjuer, men med en ustrukturert rekkefølge på spørsmålene. Denne måten å intervju på blir referert til som et semistrukturert intervju (Tjora, 2012, s. 229). Dette intervjuformatet tillater fleksibilitet og er en hensiktsmessig strategi da det åpner for informasjon og vinkling av tematikk vi i utgangspunktet ikke hadde sett for oss (Bryman 2016, s. 466-467). Samtidig ga det oss anledning til å gå mer i dybden på temaer underveis, på bakgrunn av hva informanten sa og la vekt på (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 162). Å aktivt benytte seg av oppfølgings spørsmål er en sentral del av prosessen for få ny innsikt og var derfor noe vi la stor vekt på i intervjusituasjonen. Kvale & Brinkmann kaller dette for «kunsten å stille oppfølgende spørsmål» (s. 170-171), noe som innebærer at forskeren lytter aktivt, er fleksibel og har kunnskap om temaet. Samtidig må hen evne å ha sensitivitet overfor intervjuets sosiale relasjon, noe vi forsøkte å ha gjennom intervjusituasjonene.

For hvert intervju benyttet vi oss av taleopptak. I det første intervjuet benyttet vi oss av UiOs egne applikasjon, «Diktafon», for å gjøre opptaket. Her opplevde vi dessverre utfordringer i det at opptaket ikke ble lagret i den siste delen av intervjuet. Derfor valgte vi i de neste intervjuene å ta lydopptak både gjennom applikasjonen, men også båndopptaker på utlån fra UiO. Å bruke båndopptaker har vært en helt nødvendig forutsetning, og tillot oss å fokusere på selve samtalen. Imidlertid må det poengteres at taleopptak kan påvirke hva informanten sier og deler, og hvor fortrolig hen er (Tjora, 2012, s. 139). For oss var det derfor viktig å sørge for at informanten var innforstått med at vi benyttet oss av båndopptaker, noe vi sørget for *før* selve intervjuet startet. Samtidig presiserte vi overfor informanten at opptaket ville bli slettet ved prosjektslutt, i henhold til NSDs retningslinjer (vedlegg 4), og at de ville få muligheten til å se over transkribert versjon av intervjuet i etterkant.

### **4.3.2 Gjennomføring av intervjuer**

Forskningsintervjuet er en situasjon der intervjueren og informantene gjensidig påvirker hverandre. Samspeilet som skapes i den unike situasjonen er grunnlaget for kunnskapen som produseres i forskningsintervjuet, og man må følgelig ta stilling til faktorer som kan påvirke informasjonen man får fra informantene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 49). Et viktig utgangspunkt for dette er hvorvidt intervjuet skal gjennomføres i fysisk nærhet eller fysisk avstand, da dette kan ha potensielle implikasjoner for intervjuets kvalitet (Jacobsen, 2005, s. 143). Vi vurderte det derfor som mest hensiktsmessig å gjennomføre så mange intervjuer som mulig ansikt-til-ansikt på informantenes arbeidsplass. Bakgrunnen for dette var at det skaper en trygg og avslappet ramme som bidrar til å gi mer verdifulle, ekte og åpne svar fra informantene. Dette bidrar til å styrke kvaliteten på informasjonen (Tjora, 2012, s. 118-119). Av totalt fem intervjuer gjennomførte vi tre av disse på informantenes arbeidsplass, mens resterende ble gjennomført som digitale videomøter over Zoom på grunn av den pågående koronapandemien. I disse situasjonene ble det også benyttet båndopptaker på samme måte som ved de fysiske intervjuene.

I forkant av hvert intervju med informantene ba vi om signering av et samtykkeskjema, samtidig som at vi ga en kort, generell presentasjon av studien vår og oss selv. Etterfulgt av dette, og før vi startet med spørsmålene, sørget vi for at informantene kunne stille spørsmål til oss (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160). For at intervjuene skulle gi oss relevant og hensiktsmessig informasjon, la vi også vekt på å opparbeide god tillit til informantene. Å skape god tillit mellom forsker og intervjuobjekt kan øke kvaliteten av innhentet informasjon (Tjora, 2012, s. 107). Ved intervjuets slutt rundet vi av med en oppsummering av hovedtemaene, i tillegg til at vi spurte om informantene hadde noe mer de ønsket å legge til (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 161). Intervjuene strakk seg fra 60-90 minutter, avhengig av hvilke og hvor mange oppfølgingsspørsmål som ble fulgt opp med underveis.

## **4.4 Databehandling**

Etter at datainnsamlingen var gjennomført, kom vi til den mest sentrale delen av masteroppgaven hvor det empiriske materialet skulle behandles. Gjennom tidligere akademisk erfaring visste vi at dette kom til å bli en tidkrevende prosess. På bakgrunn av

dette satte vi av godt med tid i prosjektplanen for å behandle innsamlet data med den hensikt om å kunne legge opp en tydelig struktur på analyse- og diskusjonskapitlene.

#### **4.4.1 Transkribering**

Alle intervjuene ble transkribert fortløpende etter at de fant sted. En transkripsjon er en omgjøring av talespråk til skriftspråk, hvor samtalen mellom de involverte personene i intervjuet blir abstrahert og fiksert (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 204). En slik oversettelse byr på noen naturlige utfordringer med hensyn til graden av direkte og indirekte informasjon som kommer med. I forkant av transkriberingen avtalte vi på hvilken måte vi skulle transkribere, samt at den som ledet intervjuet også transkriberte det. Dette for å sørge for at skriveprosessen ble så enhetlig som mulig, og for å sikre de mange detaljene som er relevant for analysen (Tjora, 2012, s. 145). I vårt tilfelle innebar dette å aktivt bruke notatene vi hadde tatt underveis i intervjuene i selve transkriberingsprosessen. Notatene dreide seg hovedsakelig om visuelle inntrykk som umulig lar seg fange opp i lydopptak, herunder ansiktsuttrykk, kroppsspråk og gester (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205).

Av hensyn til både kvalitet og effektivitet, valgte vi derfor å dele opp transkriberingen mellom oss. Vi ble også enige om å transkribere intervjuene på bokmål selv om flere av informantene hadde dialekt. Dette for å sikre anonymiteten til informantene, samt for å skape bedre flyt i teksten. Som en avsluttende kvalitetssikring valgte vi å lese hverandres transkribering og tilhørende lydopptak, med mål om å øke validiteten på transkripsjonene. Hvorvidt gyldigheten av transkriberingen faktisk ble økt er høyst diskutabelt, da det ikke finnes en objektiv oversettelse fra tale- til skriftspråk (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 212), og fordi vi som forskere gjennom transkripsjoner konstruerer verdener som passer inn i våre egne teoretiske antakelser (Mishler, 1991, referert i Kvale & Brinkmann, 2015, s. 212). Likevel vurderte vi nytten av å sikre at all informasjon kom med som høy, og valgte derfor å utføre denne prosessen til tross for at det var tidkrevende.

#### **4.4.2 Koding**

Etter at intervjuene var transkribert gikk vi over til koding og kategorisering av det empiriske datamaterialet, med mål om å kunne besvare forskningsspørsmålene i studien.

Vi baserte oss på Aksel Tjoras trinnvise modell, en stegvis-deduktiv induktiv metode, bedre kjent som SDI-metoden. Denne analysemetoden tar sikte på å utvikle konsepter, modeller eller teorier i kvalitativ forskning (Tjora, 2012, s. 174). I sin helhet består SDI-modellen av syv trinn; generering av empiriske data, bearbeiding av rådata, koding med empirinære koder, gruppering av koder, utvikling av konsepter, og teoriutvikling (Tjora, 2012, s. 175). Det aller første vi gjorde var å diskutere hva som var det mest interessante eller typisk for situasjonene, med utgangspunkt i det empiriske materialet. Dette for å sikre en trygghet for at det var noe av faglig substans i empirien (Tjora, 2012, s. 178).

Det første steget var å kode data. Dette gjorde vi enkeltvis gjennom såkalte tekstnære koder, og vi valgte å gjøre dette uavhengig av hverandre for at analysen skulle få best mulig kvalitet (Tjora, 2012, s. 185). Tekstnære koder søker etter essensen i det empiriske datamaterialet snarere enn fra teorier, hypoteser eller andre temaer (Tjora, 2012, s. 179). Med andre ord søkte vi i denne fasen etter å finne koder som i seg selv kunne forklare hva informanten sa, heller enn å tematisere det informantene snakket om (Tjora, 2012, s. 182). På dette stadiet var det viktig å konsentrere seg om innholdet og legge vekk variabeltenkningen fra kvantitativ forskning, som Tjora (2012, s. 180) mener er essensielt for å kunne produsere gode tekstnære koder.

I det neste trinnet kategoriserte vi kodesettet vårt bestående av tekstnære koder. «Kategorisering består av å samle de kodene som er relevante for problemstillingen i grupper» (Tjora, 2012, s. 185). Etersom vi valgte å kode det empiriske materialet hver for oss og uavhengig av hverandre, ble det i denne fasen viktig å diskutere og forhandle om hvilke kategorier vi skulle gå videre med. Dette var en svært betydningsfull fase av denne studien, da det var disse kategoriene som ble førende for strukturen av resultat- og analysedelen.

Etter at vi hadde kodet og kategorisert første runde hver for oss, utførte vi resten av prosessen på følgende måte: Vi skrev ned kategoriene våre individuelt på Post-it-lapper og hang dem opp på veggen én etter én. Hver gang det ble hengt opp en ny lapp, måtte vedkommende som hadde skrevet kategorien begrunne *hvorfor* han kom frem til forslaget sitt. Dette ble gjort med å i) vise tilbake til den tekstnære koden og ii) ved å vise til sitatene

tilhørende koden. Når alle lappene var hengt opp, diskuterte vi hver kategori inngående med utgangspunkt i empiri og teori. Vi hadde kodet mye av dataen likt, men det var noen steder det var uenigheter. Disse uenighetene ble diskutert nøye med utgangspunkt i hva informanten snakket om, og viktigst, hvilken verdi dette kunne tilføre analysen.

Forhandlingsprosessen endte med syv avsluttende kategorier. Begge parter var fornøyde med sluttresultatet da vår subjektive oppfatning er at sluttkategoriene vi kom frem til var bedre enn de vi hadde produsert hver for oss. Denne prosessen sørget for at kodingens troverdighet ble styrket, noe som gjør at vi kan ha større tiltro til dataene i analysen (Jacobsen, 2005, s. 229).

For å vise hvordan kodingsarbeidet ble gjort, har vi valgt å ta med to eksempler som illustrerer hvordan vi kom frem til de avsluttende kategoriene. Tabellen under demonstrerer ett eksempel der vi hadde kodet likt, og ett eksempel der vi hadde kodet ulikt, men kom frem til en enighet til slutt.

Sitat	Forsker 1	Forsker 2	Resultat
«Der vil du se den samme branding på varene som selges. Vi gjør dette i fellesskap og hjelper hverandre med å styrke merkevaren vår» (Informant, Bedrift A).	<b>Tekstnær kode</b>	<b>Tekstnær kode</b>	Subgruppe
	<i>Styrke merkevaren vår</i>	<i>Vi gjør dette i fellesskap</i>	
	<b>Kategori</b>	<b>Kategori</b>	
	Individuell omdømmehåndtering	Kollektiv omdømmehåndtering	
«Ja, det er alfa o omega for oss at vi har en god dialog, både med folk som bor der, men også med de kommunale myndighetene som gjerne regulerer arbeidsforholdene våre» (Informant, Bedrift B).	<b>Tekstnær kode</b>	<b>Tekstnær kode</b>	Lokal tilhørighet
	<i>Vi har en god dialog med folk som bor der</i>	<i>Det er alfa o omega for oss at vi har en god dialog</i>	
	<b>Kategori</b>	<b>Kategori</b>	
	Nærhet til lokalsamfunn	Fokus på lokalmiljøet	

**Tabell 2.** Oversikt over kodingsprosessen i forskningsprosjektet.



## 4.5 Kvalitet og etiske vurderinger

I dette delkapittelet vil vi gjøre rede for de kvalitetsmessige og etiske vurderingene som er gjort i denne oppgaven.

### 4.5.1 Validitet

Validitet, eller gyldighet, handler om i hvilken grad man faktisk måler det man ønsker å måle, og baserer seg i kvalitativ forskning på «om de tolkningene vi kommer frem til er gyldige i forhold til den virkeligheten vi har studert» (Thagaard, 2013, s. 205). Validitet er noe som må tas stilling til og vurderes kontinuerlig gjennom forskningsarbeidet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 277). I vårt tilfelle har dette foregått ved å hele tiden stille spørsmål om hvorvidt vi undersøker det vi ønsker å undersøke gjennom tette dialoger og diskusjoner oss imellom som forskere. På den måten har vi sørget for at våre valg og funn er gyldige, samt at kvaliteten på forskningen er styrket (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 281).

En stor del av arbeidet har vært å fortolke og reflektere det hva informantene sa, i lys av teoretiske antagelser og tidligere forskning. Dette særlig med hensyn til analyse- og diskusjonsarbeidet. For å styrke validiteten opp mot dette, valgte vi derfor, som nevnt, å fortolke og kode dataene hver for oss, etterfulgt av sammenligning og diskusjon for å validere fortolkingene. Ved å gjøre dette sørget vi for å kontrollere for potensielle skjevheter som kunne svekket validiteten til fortolkingene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 279). Dette fordi vi har ulik bakgrunn og erfaringer, noe som kan ha påvirket vår tolkning og koding av informasjon. Det var derfor viktig at vi diskuterte våre perspektiver, slik at vi kunne komme frem til mer valide fortolkninger (Bryman, 2016, s. 157). Videre har vi hatt tett dialog med veileder gjennom hele prosessen, som har kommet med konstruktive og gode tilbakemeldinger på funn og fortolkninger vi gjorde underveis. Dette har igjen styrket den kommunikative validiteten, som handler om å styrke gyldigheten gjennom diskusjon mellom oss og andre om hvorvidt datamaterialet er godt og treffende ut ifra problemstillingen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 283).

## 4.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om studiens pålitelighet og hvorvidt resultatene er mulig å reproducere på et senere tidspunkt av andre forskere. En viktig forutsetning for at resultatene skal kunne være repliserbare på et senere tidspunkt av noen andre, er transparens (Kvale & Brinkmann, 2015, 276). Det innebærer at arbeidsprosessen er blitt utførlig gjort rede for, fra start til slutt gjennom valg av data, metodisk fremgangsmåte og endrede valg underveis.

At vår tilnærming er kvalitativ kan imidlertid ha implikasjoner for hvorvidt det er mulig å komme frem til de samme resultatene på et senere tidspunkt av andre (Bryman, 2016, s. 399). Ved å bruke intervjuer til å belyse problemstillingen og tematikken i oppgaven, har vi gjort et utvalg ut ifra forhåndsbestemte kriterier. Med det i mente, må det tas høyde for at de utvalgte informantene ga en bestemt fremstilling av omdømmehåndteringen i sjømatnæringen. Som tidligere påpekt er denne næringen stor og kompleks. Samtidig har intervjuene vært semistrukturerte, noe som har åpnet for at intervjuer har avviket fra opprinnelig intervjuguide. Et annet vesentlig poeng er at vi som forskere tar med oss subjektive holdninger og engasjement inn i et forskningsprosjekt. Dette kan bidra til «støy» i resultatene, noe som gjør at fullstendig nøytralitet ikke vil være mulig å oppnå (Tjora, 2012, s. 203). Disse faktorene gjør at det ikke nødvendigvis er slik at andre forskere vil gjøre de samme funnene. En annen studie, med andre forskere, kan velge andre informanter, samt benytte seg av andre metoder for innsamling og analyse av data.

Imidlertid gjør våre detaljerte beskrivelser og refleksjoner av hvordan vi har kommet frem til funnene og gjennomført datainnsamlingen, at forskningen blir så transparent som mulig. Transparens et nyttig verktøy for å styrke reliabiliteten i kvalitativ forskning i lys av ovennevnte utfordringer (Tjora, 2012, s. 205). Videre er det et poeng at vi har transkribert hvert intervju slik det forløp seg i virkeligheten, noe som også styrker reliabiliteten. Avslutningsvis bør det nevnes at vi valgte å lese hverandres transkripsjoner med tilhørende lydopptak, noe som bidro til å sikre nøyaktigheten av det som faktisk ble sagt i intervjuene. Dette kan bidra til å styrke påliteligheten av våre tolkninger.

### 4.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handler om graden av overførbarhet fra utvalg til populasjon (Lund, 2002, s. 113). Generaliserbarhet kan være mer problematisk i kvalitativ forskning. Dette fordi man i kvalitativ forskning har som mål å undersøke og belyse et bestemt område, med få eller en analyseenhet(er) (Tjora, 2012, s. 208). Det gjelder også denne studien, da vi har benyttet oss av en kvalitativ tilnærming med formål om å belyse en avgrenset case. Det gjør at generalisering av funnene ikke har vært hensiktsmessig eller relevant i denne studien.

Generaliserbarhet er imidlertid ikke avgrenset til å kun gjelde generalisering av funn fra et utvalg til en større populasjon. Andre former for generalisering kan være mer aktuelle i kvalitativ forskning, avhengig av hva man ønsker å generalisere *om*. Dette eksempelvis gjennom analytisk generalisering, som «(...) involverer en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes som en rettledning for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 291). På bakgrunn av dette åpner fortsatt denne studien for generalisering. Dette fordi argumentene og analysen kan tilsies en større populasjon, eller har overførbarhet til en annen situasjon. For å legge til rette for analytisk generalisering har vi derfor forsøkt å gi spesifikke og utfyllende beskrivelser av konteksten og resultatet, som gjør at leseren kan vurdere relevansen og generaliserbarhetspotensialet av studien (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 291). Ved å gjøre dette legger vi til rette for at vår studie kan fungere som en rettledning i andre næringer som også må forholde seg til spenningsforholdet mellom kollektiv og individuell omdømmehåndtering.

### 4.5.4 Etske vurderinger

«Etske problemstillinger preger hele forløpet i en intervjuundersøkelse, og man bør ta hensyn til mulige etske problemer helt fra begynnelsen av undersøkelsen til den endelige rapporten foreligger» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 97).

Som Kvale & Brinkmann påpeker i sitatet ovenfor, er etske vurderinger en viktig del av forskningsprosessen. Vi har derfor tatt stilling til etske spørsmål og potensielle utfordringer kontinuerlig, fra idé til slutføringen av studien. Slike forskningsetiske

betraktninger er særlig viktig i forskning som innebærer direkte kontakt med informanter. Dette fordi man er ute etter refleksjoner, tanker og erfaringer hos informantene, som kan føre til at de potensielt kan identifiseres (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 97). Etiske forholdsregler for å ivareta at dataene blir fortrolige, og følgende behandlet på en etisk forsvarlig måte, er derfor et sentralt forskningsetisk prinsipp vi har søkt å etterleve i denne studien. Dette er kjent som konfidensialitet, og innebærer å behandle data som umuliggjør identifisering (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 106).

Det forskningsetiske prinsippet om konfidensialitet er overholdt gjennom hele forskningsprosessen. Det innebærer at vi har lagret personopplysninger i samsvar med personvernregelverket (GDPR), uten at de kan kobles opp mot informantene i studien. Dataene, herunder lydopptak og transkripsjoner, ble lagret og oppbevart på UiOs sikre skyløsninger. Disse vil bli slettet etter prosjektets slutt. På bakgrunn av informantgrunnlaget førte kravet til konfidensialitet til at vi også måtte gjøre noen vurderinger underveis for å sikre informantenes anonymitet.

Vi har i denne studien valgt å fullstendig anonymisere informantene på bedriftsnivå. Dette har blitt gjort ved å omtale dem som informanter fra henholdsvis «Bedrift A» og «Bedrift B». I de andre intervjuene har vi valgt å beholde tilknytningen til organisasjonen informantene kommer fra. Dette fordi vi anså deres rolle og relasjon til sjømatnæringen, samt deres plass i feltet, som relevant for oppgaven. Det bør presiseres at én av disse informantene ikke direkte representerte en virksomhet i denne studien, men uttalte seg fritt som et uavhengig individ med kjennskap til næringen. Denne informanten har vi valgt å omtale som «Næringsaktør». Det at vi ikke har fullstendig anonymisert alle informantene kan imidlertid skape en forskningsetisk utfordring fordi det lettere kan identifisere informantene. Likevel vurderte vi det som hensiktsmessig å avsløre noen av informantenes virksomhetstilknytning, da dette var viktig for å belyse studiens problemstillinger på en adekvat måte. Som Tjora (2012, s. 200) påpeker kan anonymisering i enkelte sammenhenger fjerne vesentlig informasjon som er nyttig for analysen. Samtidig er det viktig å poengtere at vår vurdering er at dette valget fortsatt ivaretar informantenes anonymitet, og dermed overholder et sentralt forskningsetisk prinsipp.

I vår interaksjon med informantene ble også et annet viktig forskningsetiskprinsipp fulgt. Dette er forankret i samtykkeskjemaet, som ivaretar krav til personvern, samtykke og informasjonsplikt (vedlegg 5). Skjemaet ble sendt ut til informantene i forkant at hvert intervju og gjennomgått med dem rett før intervjustart. På den måten sørget vi for at informantene var innforstått med hva det innebar å delta i forskningsprosjektet. I samtykkeskjemaet ble informantene informert om forskningsprosjektets formål, samt hva det ville innebære for informantene å delta i prosjektet. Her ble informantene også underrettet om at deltakelsen var frivillig, og at de hadde rett til å trekke seg fra studien etter eget ønske (NESH, 2016, s.12-16). Dette gjorde vi også for å sikre at informantene deltok frivillig, samt for å skape en trygg og fortrolig ramme rundt intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 105). På bakgrunn av dette har samtykke i denne studien vært *fritt, informert og uttrykkelig*, i henhold til Den nasjonale forskningsetiske komité's (2016) rammeverk. Vi som forskere kan derfor stå inne for at de forskningsetiske retningslinjene har blitt tatt hensyn til på en forsvarlig og ærlig måte i denne studien (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 104-110; NESH, 2016).

#### **4.5.5 Begrensninger som følge av koronapandemien**

Koronapandemien førte til at myndighetene i Norge innførte noen av de strengeste og mest inngripende tiltakene overfor befolkningen i fredstid. Dette medførte noen utfordringer som er verdt å påpeke. Det er ingen tvil om at å drive et forskningsprosjekt fremover når resten av samfunnet stopper opp, er krevende. Vi vil kort redegjøre for hvordan vi har håndtert de ulike utfordringene som har oppstått, samt hvilke potensielle konsekvenser det kan ha hatt for studien.

Det første som er verdt å bemerke i denne sammenheng, som nevnt tidligere, er at tilgangen til informanter har vært begrenset. Flere informanter ble forhindret i å delta i studien; noen fordi de ikke lenger hadde et arbeidsforhold til bedriften vi var i dialog med, og andre fordi de måtte prioritere annerledes. Dette gjorde at vi ble nødt til å endre det som var utgangspunktet for datagrunnlaget. Selv om det opprinnelig tiltenkte forskningsdesignet måtte gjøres om, er vi likevel av den oppfatning at vi klarte å gjøre de nødvendige justeringene for å kunne produsere en faglig tilfredsstillende, og empirisk forsvarlig, masteroppgave. Det bør i denne sammenheng også nevnes at noen intervjuer ble

utsatt en rekke ganger. Det at UiO valgte å utsette fristen for innleveringen gjorde at vi rakk å gjennomføre de planlagte intervjuene, og følgelig fikk god nok tid til å analysere resultatene.

Videre bør det nevnes at tilgang til faglig litteratur på fysiske biblioteker, herunder bøker, tidsskrifter og artikler, ble begrenset som følge av nedstengingen. Likevel er vår vurdering at dette ikke har påvirket denne studien nevneverdig. Dette fordi vi foretok litteratursøket på et tidlig stadium, før pandemien brøt ut, i tillegg til at mye av relevant litteratur på feltet ligger tilgjengelig gjennom elektroniske løsninger. Når det er sagt er det verdt å understreke at en bredere tilgang til litteratur kunne ha bidratt til å innhente mer relevant informasjon, noe som kunne ha styrket masteroppgaven ytterligere.

Avslutningsvis bør det sies noe om de generelle utfordringene vi har møtt på i samarbeidssituasjonen i produksjonen av denne studien. De fysiske møtene oss imellom ble noe begrenset som følge av at begge to måtte i karantene. At dette skjedde uten overlapp må sies å være uheldig. Likevel bidro utsatt innleveringsfrist, og digitale videosamtaler over Zoom, til at dette ble løst på en god måte. Etter at karanteneperiodene var over for begge, var det også en utfordring at lokalene på universitetet holdt stengt. Vi fikk, gjennom arbeidsgiveren til en av oss, mulighet til å disponere et møterom de siste månedene av skriveprosessen. Dette gjorde at vi fikk anledning til å jobbe mer effektivt, ha gode faglige diskusjoner og jobbe mer enhetlig med masteroppgaven. Dette er noe som har vært betydningsfullt, og som etter vår vurdering har bidratt til å styrke studien.

## 5 Funn og analyse

Denne studien har som formål å undersøke hvordan spenningsforholdet mellom individuell og kollektiv omdømmehåndtering kommer til uttrykk i sjømatnæringen i Norge. I denne delen av oppgaven skal vi besvare dette gjennom å presentere våre empiriske funn og analysere dem. Innledningsvis argumenterer vi for eksistensen av et fellesomdømme i sjømatnæringen. Deretter presenteres og fortolkes funnene fra casestudien, systematisert etter tematikk. Videre har denne delen av analysen som mål å tolke resultatene i lys av det teoretiske rammeverket om ulike måter å håndtere fellesomdømmet på gjennom de ulike strategiene.

Strukturen på denne delen av oppgaven er lagt opp slik at funn og analyse kombineres og diskuteres sammen, med den hensikt om å bevare flyten mellom teori og empiri, samt for å unngå repetisjoner. Hovedstrukturen på hvert delkapittel er lagt opp slik at empiriske resultater presenteres først, før de diskuteres løpende i lys av teorien. Det er imidlertid viktig å påpeke at det i noen tilfeller har blitt gjort unntak fra denne oppbygningen. Spesielt har dette blitt gjort dersom flere empiriske eksempler kan analyseres og fortolkes på en lik, eller en nokså lik, måte.

### 5.1 Sjømatnæringen – et fellesomdømme?

I den analytiske fremstillingen som ble redegjort for i det teoretiske rammeverket, etablerte vi en inngående forståelse av hvordan sjømatnæringen og feltet den opererer i er bygd opp. I dette kapitlet skal vi gå nærmere inn på hvordan våre empiriske funn kan forstås i denne konteksten.

En sentral del av denne studien dreier seg om omdømme som en fellesressurs, delt av alle i næringen. Det vil derfor være hensiktsmessig å se på hvorvidt – og i hvilken grad – sjømatnæringen har et fellesomdømme, med bakgrunn i det teoretiske rammeverket. Det er imidlertid ingen ambisjon om å trekke en slutning om at næringen faktisk deler et fellesomdømme, men snarere å argumentere for hvorfor det kan forstås slik i dette tilfellet, med utgangspunkt i våre empiriske funn. Ut ifra det teoretiske rammeverket er det to

sentrale faktorer som er avgjørende for hvorvidt – og i hvilken grad – en næring deler et fellesomdømme; i) informasjon- og kunnskapsmangel og ii) egenskaper ved næringen (King et al., 2002).

Sjømatnæringen i Norge er bred med mange aktører i varierende størrelse og ulik omsetning. I tillegg er den geografisk spredt og sammensatt av en rekke ledd i en større verdikjede som går fra produksjon på land til tradisjonelt fiske og havbruk (Nærings- og fiskeridepartementet, 2016, s. 18). Næringen som en organisasjonskategori er på den måten heller ikke låst til en bestemt størrelse og vil variere ut ifra hvilke egenskaper individer legger til grunn for å klassifisere den som en kategori (Baba & Mohammad 2019, s. 10). Samtidig vil denne type kategorisering i hovedsak skje ut ifra produktene næringen produserer, som er det mest synlige ovenfor interessentgrupper. Dette gjør at produktene blir synonymt med næringen de blir produsert i, og at det på den måten oppstår kategorisering basert på næring (Baba & Mohammad 2019, s. 10; Barnett & King, 2008, s. 1152). Denne dynamikken blir forsterket når aktører innenfor næringen er like hverandre, eller trekker på like ressurser og produkter (Barnett, 2006, s. 1763). Samtidig vet vi at konsumenter bruker informasjon om opprinnelse til å vurdere produkter og dens produsenter, noe som gjør at fellesomdømme også kan være koblet til næringens geografiske lokasjon, som i dette tilfellet sjømatnæringen i Norge (Hong & Wyer, 1989; Maheswaran, 1994). Dermed er fellesomdømmet og hvem som deler dette forutsatt av en tydelig avgrensning av en næring. Dette ble gjort opp mot sjømatnæringen i kapittel 2, der vi i denne studien valgte å avgrense den til å gjelde bedrifter som er involvert i de primære kjerneaktivitetene innen oppdrett.

Å differensiere bedrifters handlinger er ytterligere komplisert når handlingene er kombinerte. Det vil si at enkeltbedriftene utnytter de samme ressursene og på den måten utøver hver sin unike påvirkning på den. Det gjør at det kan være komplisert for interessenter å avdekke hver bedrifts påvirkning på ressursen (King et al., 2002, s. 396). «Many simple resources, such as oceans and lakes, can have extremely complicated, even chaotic, dynamic properties» (King et al., 2002, s. 396-397). Som et resultat av dette kan interessenter ha store vanskeligheter med å skille hver bedrifts påvirkning på naturressursene. Dette gjør at man kan argumentere for at sjømatnæringen, som trekker på



fiskebestanden, beslaglegger naturområder og har potensielt store miljøeksternaliteter, kan bli vurdert som en samlet gruppe.

Et slikt scenario kan for eksempel være enda mer problematisk i oppdrettsnæringen, der man har sett store utfordringer opp mot rømminger, antibiotikabruk og andre konsekvenser med påfølgende oppmerksomhet fra relevante interessentgrupper (Norges sjømatråd, 2018, s. 53). Informanten i Bedrift B mener at sjømatnæringen har et større samlet fokus mot seg, og at de er mer sårbare for kritikk fordi de forvalter en naturressurs. Samtidig erfarer hen at fokuset på oppdrettsnæringen har vært skjevt og at man i næringen opplever at det skal lite til før de får et negativt fokus rettet mot seg:

Altså, jeg hører ikke noen snakke om bildekk for eksempel. Det er ingen som klager på dette og skriker om det til media, og at man må finne en felles løsning på dette. Denne næringen, samlet, får høre det med en gang, liksom! (Informant, Bedrift B).

Dette perspektivet gjenspeiles også i omdømmeundersøkelsen utført på vegne av Sjømatrådet, som viser at folks negative assosiasjoner mot næringen samlet er knyttet til oppdrettsnæringen spesielt (Norges Sjømatråd, 2018). Informanten i Bedrift A påpeker at også de deler denne oppfatningen innad i næringen: *«Det er jo en hel næring som står sammen hvis man møter kritikk, da med tanke på for eksempel rømminger og trusler på villfiskbestanden»*. På den måten ser vi at bedriftene har en oppfatning av å bli skåret over samme kam - «tarred by the same brush» (King et al., 2002, s. 393), der faren for «spill-over»-effekter gjør næringen sårbar for en kollektiv vurdering samlet.

At næringen deler et fellesomdømme kommer videre tydelig til uttrykk gjennom dybdeintervjuene på bedriftsnivå. Informanten i Bedrift B er klar på at de har opplevd å bli omtalt i fellesskap, og at dette henger sammen med næringens unike karakter: *«Du har for eksempel en rømning et annet sted i landet og så ser vi at det påvirker omdømmet til hele næringen»*. Dette synet deler også den andre bedriftsinformanten: *«Hvis du for eksempel har en aktør som ikke forholder seg til miljøstandarder eller gjør noe feil, så blir*

*ringvirkningene av dette fort store og negative for de andre aktørene også» (Informant, Bedrift A).*

I tillegg til næringens unike karaktertrekk, legger også informasjonsmangel føringer for i hvilken grad man evner å differensiere bedriftene og «(...) the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time» (Barnett et al., 2006, s. 34). Å skille hver bedrift kan være kognitivt komplekst og krever mye informasjon som kan være vanskelig, om ikke å umulig, å skaffe seg uten å legge betydelige kostnader inn i det (King et al., 2002, s. 396). Denne utfordringen kommer til uttrykk gjennom dybdeintervjuene hvor informantene gjennomgående viser til kunnskapsmangel som bakenforliggende faktor for at sjømatnæringen deler et fellesomdømme.

(...) da de spurte disse hvorfor de ikke ville spise oppdrettslaks, tror jeg 80-90 % av de sa det var på grunn av antibiotika, og vi bruker jo nesten ikke antibiotika i det hele tatt! Så dette er ikke et faktisk problem, men det er en kunnskapsmangel og der må det gjøres en bedre jobb. (Informant, Bedrift B).

Informantens syn på kunnskapsmangel støttes av en omdømmeundersøkelse utført på vegne av Sjømatrådet, som viser at bare 4% sier at de kan mye om næringen, og at mange er uvitende om det strenge regelverket næringen har for eksempelvis fôr. Dette forsterkes av at kun 7% mener sjømatnæringen fremstår som åpen og transparent (Norges sjømatråd, 2018). Summen av dette gjør at man på mange måter kan tegne et bilde av en næring der interessenter ikke har nok kunnskap eller informasjon til å kunne bedømme hva næringen gjør, og på hvilken måte. Derav kan det argumenteres for at interessentene ikke har tilstrekkelig evne til å differensiere bedriftenes individuelle ytelse, konsekvenser og påvirkning på økonomiske, sosiale og miljømessige faktorer. På den måten vil næringen være mer innordnet mot en kollektiv vurdering, og således ha et fellesomdømme.

Hvorvidt dette fellesomdømmet er et fellesomdømmeproblem avhenger imidlertid av i hvilken grad interessenter evner å sanksjonere eller belønne næringen (King et al., 2002). Dette er et spørsmål rundt interessentgruppene og faller utenfor oppgavens problemstilling. Imidlertid er det et viktig poeng, da bedriftene i sjømatnæringen som oppfatter

fellesomdømme som et problem, vil ha større insentiver til å faktisk allokere ressurser til å velge en kollektiv strategi når det kommer til omdømmehåndtering. Uavhengig av dette har vi i dette delkapittelet argumentert for at sjømatnæringen deler et fellesomdømme, hvilket er sentralt premiss for resten av analysen.

## 5.2 Kollektiv innsats er viktig – med forbehold

I dette delkapittelet belyser vi hvordan det dynamiske spenningsforholdet mellom individuell og kollektiv innsats kommer til uttrykk i sjømatnæringen. Målet er å gi et generelt inntrykk av denne spenningen som, ifølge våre funn, også eksisterer i sjømatnæringen.

I dybdeintervjuene med sjømatbedriftene fremkommer det at det eksisterer et omdømmesamarbeid mellom de ulike aktørene i næringen. På spørsmål om hva bedriftene anser som den beste strategien for å håndtere kritikk og bygge omdømmet til næringen på, svarer begge informantene at en kollektiv innsats er å foretrekke. Informanten i Bedrift A legger vekt på at de er en ung næring og fortsetter: *«Vi er en relativt liten næring og forholdsvis en ung næring innenfor akvakultur og oppdrett, og da er vi helt avhengige av å stå sammen for å takle det presset fra eventuelle motstandere»*.

Informanten i Bedrift B poengterer at det er viktig å samarbeide om en felles omdømmeinnsats for næringen fordi man må være koordinerte om hva man skal snakke om, samt hvordan man skal uttrykke seg i offentligheten. For bedriften informanten representerer handler ikke dette nødvendigvis om å gjøre de samme tingene som de andre bedriftene i næringen, ei heller å være å være lik dem, men å få ut det samme budskapet på tvers av bedriftene.

Som tidligere nevnt blir mesteparten av fisken som blir produsert i Norge eksportert til utlandet. Dette betyr at markedet sjømatbedriftene opererer i er relativt stort, noe som har ført til mindre konkurranse og mer samarbeid. *«Det fine med denne næringen er også det at, der andre bedrifter konkurrerer med hverandre og om kundene, så har denne næringen en evne til å løfte i fellesskap»* (Informant, Bedrift A). Næringen samler seg om å løse

felles omdømmeutfordringer, og informanten i Bedrift A viser videre til den store algesituasjonen i 2019 der oppblomstringen av en skadelig alge forårsaket en massiv fiskedød i Nord-Norge. Her gikk både enkeltbedrifter og andre aktører i næringen sammen for å stoppe utbredelsen av algen for å både hindre inntektsbortfall, men også for å sikre omdømmet til næringen. Som Barnett (2006) påpeker, kan legitimitetstrusler mot hele næringen skape insentiv for kollektiv respons. Algesaken tjener som et nyttig eksempel på dette i det at næringen stod overfor en samlet trussel, og hvor denne trusselen ble løst gjennom en kollektiv mobilisering på tvers av næringen. Et slikt samarbeid er unikt ifølge informanten i Bedrift A. På oppfølgingsspørsmål knyttet til utviklingen av sjømatnæringen og om det eventuelt er noe som skiller den fra andre næringer, svarer informanten:

Akkurat der mener jo jeg at vi er veldig spesielle. Det mener jeg vi er fordi vi samarbeider om utviklingen (...). Vi samarbeider på en helt annen måte; man deler gode ideer, tanker og lærer av hverandre. (Informant, Bedrift A).

Ifølge informanten, fører dette til økt kunnskapsdeling, til tross for at man konkurrerer i samme marked.

At næringen har en interesse av å håndtere fellesomdømmet kollektivt, er også synlig fra bransjeorganisasjonen, Sjømat Norge. I årsmeldingen fra 2019 fremkommer det et insentiv om å legge kollektiv innsats inn i omdømmearbeidet til næringen. Her vektlegges blant annet koordinering og tilrettelegging av omdømmesamarbeid, i samråd med andre interesseorganisasjoner og salgslag i næringen, hvor dette er ment «(...) å styrke omdømmearbeidet, koordineringen og den utadrettede formidlingen av felles budskap og faktainformasjon knyttet til "ikke-politiske" tema i sjømatnæringen» (Sjømat Norge, 2019, s. 4).

I de skisserte eksemplene ovenfor, med tilhørende utsagn og utdrag, kommer det frem at kollektiv innsats for å håndtere fellesomdømmet er viktig og utbredt i sjømatnæringen. Næringens særegenhet med hensyn til at den er ung og i utvikling, i tillegg til at det er en naturressurs, gjør at bedriftene og interesseorganisasjonene oppfatter kollektivt samarbeid som essensielt for omdømmearbeidet i næringen.

Selv om informantene i begge bedriftene snakker varmt om samarbeidet som eksisterer i næringen knyttet til omdømmearbeid, kommer det likevel frem i intervjuene at det på ingen måte skal redusere fokuset på det individuelle arbeidet deres. Å fremme eget omdømme er også viktig. Informanten i Bedrift B forklarer at det er essensielt at næringen samlet har et felles budskap i kommunikasjonen, men at dette arbeidet ikke skal være begrensende for den individuelle omdømmehåndteringen innad i bedriften. Med det mener hen at det ikke er slik at man skal stoppe å forbedre seg på enkelte områder selv om man har bestemt seg for å kommunisere utad at bedriftene i næringen har oppnådd et spesifikt resultat.

Den andre informanten deler et nokså likt syn: *«Vi er ikke redde for å ta et standpunkt, og vi er ikke redde for å være bedre enn de andre»* (Informant, Bedrift A). Hen sier videre at de naturligvis ikke diskuterer inngående med andre bedrifter når de eksempelvis vurderer å søke om utviklingsprosjekter og -konsesjoner. Men samtidig påpeker hen: *«Vi følger jo med på hverandre og deler på det vi kan dele på. Mange er små, og har ikke de store apparatene i ryggen, og da er man nødt til å lære av hverandre»*.

Videre sier informanten i Bedrift A at en intern prioritering er å øke salget rettet mot supermarkedkjeder og lignende bedrifter. Følgelig er de opptatt av å bygge merkevare og videreutvikle den: *«Det meste selger vi jo gjennom egen merkevare, og i Norge er i ferd med å bygge opp merkevaren som heter [X]»*. Fokus på merkevare og egen profil fremkommer også som et viktig differensieringstiltak og et verktøy for konkurransefortrinn. Dette er også informanten i Bedrift B klar på, hvor hen viser til hvordan bedriften har jobbet internt med å bygge opp en egen produktlinje ut mot konsumentmarkedet.

Det at bedriftene har en bevisst strategi for å løfte egne produkter og bruker ressurser på dette, er ikke overraskende med tanke på det teoretiske rammeverket. Bedrifter som trekker på de samme ressursene og selger de samme produktene, befinner seg naturligvis i en konkurransesituasjon. Det gjør at de naturligvis vil bruke ressurser på å hevde seg over andre konkurrenter (Winn et al., 2008, s. 38). I lys av fellesomdømme og strategiske responser, er det derimot ikke nødvendigvis slik at merkevarebygging som sådan er med på

å differensiere og svare på dette, eller for å bruke King og hans medforfatteres (2002) ord, lage «mentale gjerder». Merkevarerbygging kan være et nyttig virkemiddel for å styrke egen posisjon vis-à-vis andre konkurrenter. Men om det skaper et tilstrekkelig differensieringsgrunnlag, jf. King et al. (2002) sitt rammeverk, kan derfor diskuteres. Imidlertid er dette interessant å påpeke da spenningsforholdet mellom å håndtere omdømmet kollektivt versus å bruke ressurser på egne differensieringstiltak, kommer til uttrykk.

Norges sjømatråds særegne rolle som et statseid selskap med sektorpolitiske formål, byr også på noen interessante fortolkninger knyttet til omdømmehåndtering i næringen. I lys av barrierer for kollektivt samarbeid (Olson, 1965) er det viktig å peke på at Sjømatrådets funksjon er en følge av tvangsmessige virkemidler. Derfor møter heller ikke ordningen de samme problemstillingene som et kollektivt samarbeid basert på frivillighet gjør. Samtidig fremkommer det gjennom det empiriske materialet og sekundærkilder at Sjømatrådets rolle har vært møtt av motstemmer i næringen. Dette har særlig kommet til syne via større selskaper som har argumentert mot den lovpålagte eksportavgiften. Gjennom høringsuttalelser (Haugan, 2015) har for eksempel et dominerende selskap i sjømatnæringen påpekt at eksportavgiften beslaglegger ressurser bedriften ønsker å benytte på egen, individuell innsats opp mot omdømmehåndtering. Uttalelser fra selskapet belyser dette poenget godt:

De siste årene har vi betalt rundt 70 millioner i året for en avgift som er direkte skadelig for vår virksomhet. Det må ta slutt. (...) Det kan ikke lenger være slik at et aksjeselskap underlagt Nærings- og Fiskeridepartementet skal markedsføre ulike selskapers produkter i fremtiden. Fremtidig lønnsomhet i næringen fordrer offensiv produktutvikling med ytterligere differensiering drevet frem av produsentene selv. (TRITON, 2017, s. 11).

Konfliktdimensjonen mellom å allokere ressurser til kollektive omdømmeformål vis-à-vis næringen og omgivelsene opp mot å styrke egen posisjon vis-à-vis andre bedrifter kommer med andre ord til syne her. Dette ved at debatten rundt eksportavgiften og Sjømatrådets virksomhet synliggjør bedrifters balansering av den kollektive innsatsen opp mot den

individuelle. Når bedrifter står overfor avveiningen mellom å bruke begrensede ressurser på fellesomdømmet versus egen virksomhet, må dette håndteres gjennom noen aktive ressursvalg. Som sitatet ovenfor illustrerer, ser vi tydelig hvordan motstridende interesser kan skape barrierer for kollektiv innsats. Det er i tillegg interessant og påpeke at uttalelsene kommer fra det som kan bli definert som et multinasjonalt selskap (Tveterås et al., 2019). Det kan derfor tenkes at dominerende aktører med større markedsandeler har andre insentiver for å drive omdømmearbeid i forhold til mindre selskaper, herunder små, lokale aktører, eller i vår kontekst, mellomstore, regionale selskaper.

Dette gjenspeiles også gjennom våre funn fra intervjuene, og er med på å nyansere bildet rundt Sjømatrådets rolle og eksportavgiften. På spørsmål om hvordan bedriftene stiller seg til Norges sjømatråds innsats og den tilhørende eksportavgiften de er pålagt å betale, er samtlige utvilsomt enige om at dette er noe de ser verdien av. Det at våre informanter representerer mellomstore, regionale selskaper kan være med på å understøtte at nytten av kollektiv innsats vektlegges annerledes i forhold til selskaper som har større ressurskapasitet viet til individuelle differensieringstiltak. Imidlertid betyr ikke dette at de ikke ser nytten av å individuelt håndtere sitt egne omdømme.

Ut ifra de presenterte empiriske eksemplene ser vi nå hvordan det harmoniske perspektivet om at næringens fellesomdømme håndteres kollektivt, går over til å møte de spenningene som eksisterer når enkeltbedriftene håndterer omdømmearbeidet i og for egen virksomhet. Gjennom overnevnte eksempler ser vi hvordan kollektivt samarbeid rettet mot omdømme som fellesressurs kan by på utfordringer. Å kollektivt gå sammen for å håndtere en fellesressurs, kan være krevende når sammensetningen av organisasjoner er konkurrenter innenfor samme næring (Barnett, 2006).

I dette delkapittelet har vi illustrert hvordan ulike interesser i sjømatnæringen er med på å tydeliggjøre hvor komplekst og utfordrende det kan være å mobilisere kollektiv innsats. Dette blir særlig tydelig når aktørene har ulike interesser, hvor de ønsker å dra næringen i sin virksomhets favør, slik som Sjømat Norge la vekt på. Eksempler på dette kan være ulike næringspolitiske interesser eller ønske om å bruke ressurser på individuell omdømmehåndtering. Ser man den kollektive innsatsen i sjømatnæringen i lys av dette, er

det forståelig at spenningsforholdet mellom å avsette ressurser til egen innsats versus det å involvere seg i kollektiv innsats, vil være betinget av i hvilken grad aktørene evner å forenes over felles interesser, som for eksempel utfordringer og trusler fra omgivelsene.

### 5.3 Manglende synlighet

Hittil i analysen har vi argumentert for at sjømatnæringen deler et fellesomdømme, samt etablert et bilde av hvordan spenningsforholdet mellom individuell og kollektiv omdømmehåndtering kommer til uttrykk på et generelt grunnlag. Fra og med denne delen av analysen vil gå nærmere inn på de konkrete strategier aktørene benytter seg av når det kommer til omdømmehåndtering i sjømatnæringen. Dette vil bli gjort for å løfte frem spenningsforholdet mellom strategiene, gjennom de konkrete tiltakene, i henhold til tabell 1 redegjort for i det teoretiske rammeverket.

Gjennom samtlige intervjuer, med unntak av intervjuet på myndighetsnivå, fremkommer det en oppfatning om at sjømatnæringen har vært mangelfull med hensyn til synlighet. Disse funnene knytter seg først og fremst til en norsk kontekst som er det denne studien er avgrenset til. Et godt sitat som illustrerer begge bedriftinformantenes oppfatning av manglende synlighet er:

Jeg tror vi er for kan bli flinkere til å fortelle om alt det bra vi gjør; fortelle om all den innovasjonen vi gjør som er finansiert av næringen selv. Vi kan også bli flinkere til å informere om hvor mye vi gir tilbake. Det er jo alltid er noen som ønsker å skape et negativt bilde om oppdrett. Manglende kompetanse gjør at man kan ha ubegrunnede fordømmer. (Informant, Bedrift A).

Dette perspektivet underbygges av informanten i Sjømat Norge som påpeker at dette hører sammen med:

Det har vært stor spredning blant sjømatbedriftene hva gjelder egen kommunikasjonsinnsats. En tendens har vært at Sjømatrådet eller Sjømat Norge har snakket på vegne av bedriftene fremfor at de har snakket på egne vegne. Vi ser at



kunnskap om sjømatnæringen i befolkningen varierer, og mange steder er lav. Skillet mellom sjømatnæringens betydning og hva folk vet om næringen spriker, og generelt må man derfor kunne innrømme at man ikke har vært flinke nok i kommunikasjonsarbeidet med sentrale interessenter. (Informant, Sjømat Norge).

Gjennom disse empiriske funnene ser vi hvordan informantene opplever at næringen har vært mangelfull med hensyn til synlighet. I lys av det teoretiske rammeverket kan denne manglende synligheten forstås på ulike måter. Fra et bedriftsperspektiv kan det tyde på at det ikke har vært et sterkt nok fokus på informasjons- og kunnskapsdeling knyttet til hva de gjør. Dersom en tolker dette gjennom King et al. (2002), kan det argumenteres for at bedriftene i sjømatnæringen ikke har vært innrettet mot å fremheve individuelle prestasjoner som et tiltak gjennom synlig kommunikasjon og informasjonsdeling. Hvorfor informantene ikke har allokert ressurser til dette tiltaket fremkommer ikke, men kan blant annet skyldes at de ikke har valgt en individuell strategi i dette tilfellet. Med utgangspunkt i dette kan det tenkes, basert på utsagnene over, at bedriftene ikke oppfatter at det eksisterer en reell trussel, og derav ikke er et område hvor de ønsker å bruke begrensede ressurser internt. Hvis så, kan det følgelig betraktes som at det heller ikke er et fellesomdømmeproblem som må responderes på rent strategisk. Et annet perspektiv kan være at kunnskaps- og informasjonsdeling ikke anses som det mest hensiktsmessige tiltaket for å håndtere fellesomdømmet gjennom differensiering for bedriftene. Det kan derfor tenkes at de anser andre tiltak som mer adekvate for å skille seg ut, og følgende bruker de ressursene de har tilgjengelig på disse områdene, i stedet for å fremheve individuelle prestasjoner gjennom kunnskaps- og informasjonsdeling.

Videre forklarer informanten i Bedrift A at det er naturlig å fokusere på synlighet der de har markedet. Samtidig påpeker hen at den dagen de opplever at det blir et negativt fokus mot næringen her hjemme som påvirker rammebetingelsene til bedriftene, «(...) *da engasjerer vi oss på en helt annen måte*». Men så lenge det ikke er tilfellet og de ikke opplever at omdømmetrusselen er reell, da «(...) *blir det litt sånn; OK, ja, nå har de begynt igjen*», sier informanten.

Gjennom sitatet over er det imidlertid også grunnlag for å anta at dersom bedriftene oppfatter at det eksisterer en trussel, så kan de respondere på dette gjennom de to strategiene. Dette bekrefter informanten at de vil gjøre dersom de oppfatter at det er en reell trussel for sanksjonsmuligheter fra interessentene, eksempelvis ved at rammebetingelsene blir utfordret. Likevel er det et interessant poeng at informanten ikke nevner om dette vil være en individuell eller kollektiv strategi.

Et annet funn er at oppfatningen av manglende synlighet også kommer til uttrykk gjennom kollektive omdømmeaktørers rolle, og ikke kun på bedriftsnivå.

Gjennomgående har ikke sjømatnæringen hatt den «spendingen» som man har hatt i andre næringer på kommunikasjon og da særlig i betalte flater. Man har jo sett store kampanjer fra for eksempel olje- og gassnæringen, hvor de har brukt store summer på dette i massemedier. (Informant, Sjømat Norge).

Dette kan også gjelde for Norges sjømatråd som har et tydelig mandat rettet mot kommunikasjon og markedsføring mot eksportmarkedet i utlandet (Ulstein et al., 2014, s. 9). Samtidig har manglende synlighet fra Sjømatrådets side også naturlige begrensninger forankret i lovbestemmelser. Dette kommer frem gjennom intverjuet på myndighetsnivå: *«(...) vi kan heller ikke markedsføre norsk fisk i Norge som norsk, fordi da favoriserer vi vår egen fisk. Men vi kan markedsføre fisken vår som norsk i utlandet»* (Informant, Nærings- og fiskeridepartementet).

Ser vi på manglende synlighet gjennom de kollektive omdømmeaktørenes rolle, kan dette forstås som at de på sin side ikke har gjort nok for å håndtere interessentenes oppfatning gjennom informasjons- og kunnskapsdeling. Det kan synes som at det ikke har blitt viet nok oppmerksomhet i Sjømat Norge til dette på grunn av knappe finansielle ressurser som har blitt konsentrert rundt andre viktige tiltak. Samtidig fremkommer det også at Sjømatrådets rolle er forankret i eksportmarkedet, og at de derfor naturligvis har en begrenset rolle i kommunikasjonsarbeidet hjemme i Norge. Rent teoretisk kan dette tolkes som at disse aktørene ikke anser det hensiktsmessig å allokere ressurser til å håndtere interessentenes oppfatning i lys av en kollektiv omdømmestrategi. Sagt på en annen måte,

kan dette forstås som at de ikke ser dette tiltaket i den kollektive strategien som den mest relevante for felles håndtering av omdømmet. Et annet perspektiv er at det kan tenkes at de kollektive omdømmeaktørene, her representert gjennom Sjømat Norge og Sjømatrådet, ikke oppfatter at det eksisterer sanksjonsmuligheter fra interessentene på dette området, og dermed heller ikke ser det å håndtere interessentens oppfatninger som hensiktsmessig.

## **5.4 Kollektiv omdømmehåndtering**

Problemstillingen i denne studien tar for seg omdømmehåndtering på et næringsnivå, operasjonalisert gjennom en individuell og en kollektiv strategisk tilnærming. På bakgrunn av dette har det i kodingsarbeidet vært intuitivt å dele opp de empiriske funnene og sortere dem i disse to omdømmehåndteringsstrategiene. Vi starter med å presentere resultatene som anses som kollektive, hovedsakelig gjennom at de er forankret i samarbeid. Selv om det finnes flere faktorer og naturlige forklaringer på at samarbeid eksisterer i sjømatnæringen, er det interessant å se nærmere på hvordan disse samarbeidskonstellasjonene er skrudd sammen. Er det slik at en kollektiv innsats alltid fører til en kollektiv respons?

### **5.4.1 Kollektivt samarbeid gjennom omdømmeaktørens rolle**

I de gjennomførte dybdeintervjuene er det et tydelig funn at bransjeorganisasjonen spiller en viktig rolle i å være en tilrettelegger for dialog og samarbeid på tvers av bedriftene i næringen. På spørsmål om hvem bedriften samarbeider med i forbindelse med omdømmearbeid, trekker begge bedriftene frem Sjømat Norges tilstedeværelse og engasjement for samarbeid i næringen. Begge bedriftene virker å verdsette arbeidet de gjør i et omdømmeøyemed, som dette sitatet illustrerer:

Ja, altså, der har vi jo Sjømat Norge som har vært en aktiv pådriver. I tillegg til myndighetskontakt, jobber de med å legge forholdene til rette for et godt samarbeid i næringen (...). De har medlemsmøter der sentrale problemstillinger som er av interesse for alle blir tatt opp. (Informant, Bedrift A).

Ut ifra våre funn virker det som at Sjømat Norge har tatt en større koordinerende rolle i sjømatnæringen. En koordinerende tredjepart er med andre ord essensielt for informantene når det kommer til den kollektive innsatsen i næringen. Sett i lys av det teoretiske rammeverket er ikke dette et overraskende funn. Litteraturen peker på at bransjeorganisasjoner kan være effektive redskaper for å organisere kollektiv mobilisering som svar på felles legitimitetsutfordringer (King et al., 2002; Hoffman 1999; Oliver, 1990). Dette fordi de fungerer som såkalte «industry reputation agents» (Tucker, 2018, s. 1).

At Sjømat Norge har en lignende rolle kommer tydelig frem gjennom den såkalte grunnrenteskatt-saken. Regjeringen oppnevnte i 2018 et utvalg som skulle vurdere hvordan skattesystemet i sjømatnæringen burde utformes. En sentral anbefaling fra utvalget var å innføre en grunnrenteskatt på oppdrettslaksen som ville hatt en betydelig innvirkning på inntektsgrunnlaget til bedriftene (NOU 2019: 18). Dette førte til en betent mediestorm, hvor blant annet flere i næringen ble omtalt som griske laksebaroner (Werner, 2020). Det negative fokuset blir også omtalt av informanten i Sjømat Norge i intervjuet vårt:

Media var ekstremt polariserte i sin dekning av grunnrentesaken. Etter fremleggelsen av NOU-en var medias fremstilling spisset på laksebaroner som ikke ville betale mer skatt. Når vi ser hvordan saken endte med en produksjonsavgift ser vi at media valgte en tabloid vinkling som forenklet hva saken faktisk handlet om: arbeidsplasser langs hele kysten og hvordan vi kan skape kraftfulle norske eksportnæringer. (Informant, Sjømat Norge).

Det oppstod dermed en situasjon der hele sjømatnæringen samlet stod overfor en felles utfordring. I denne situasjonen hadde Sjømat Norge en sentral rolle ved at de samlet stemmene i næringen og koordinerte fellesinnsatsen for å jobbe imot denne felles utfordringen. Dette gjorde de gjennom å iverksette et strategiarbeid for at grunnrenteskatten skulle bekjempes. Arbeidet inkluderte bruk av PR-rådgivere og direkte kontakt med politiske beslutningstakere på nasjonalt og regionalt nivå (Oterholm, Randen, Tjeldflaat & Ytreberg, 2019). På grunn av sakens store potensielle trusler mot sentrale rammebetingelser, var selv administrerende direktør i Sjømat Norge involvert. «Jeg har hatt tydelige meninger, og stått i et offentlig ordskifte på vegne av våre medlemmer»

(Oterholm et al., 2019). Denne innsatsen resulterte i at grunnrenteskatten ikke ble implementert og iverksatt, og illustrerer hvordan bransjeorganisasjoner kan være avgjørende for å skape en samlet front for å håndtere det felles presset næringen sto overfor.

Grunnrenteskatt-saken tjener som et nyttig eksempel på lobbyvirksomhet, der bransjeorganisasjonen tok en sentral rolle og fungerte som et redskap for å håndtere omdømmet til næringen kollektivt. Ifølge King et al. (2002) er lobbyvirksomhet en av de primære oppgavene til bransjeorganisasjoner for å håndtere fellesomdømmet gjennom en kollektiv strategi. Ut ifra sakens karakter er det i denne sammenheng nærliggende å anta at sjømatnæringen oppfattet at det forelå en reell trussel for sanksjoner fra myndighetene, som i dette tilfellet kan forstås som en interessent med muligheter til å påvirke næringens rammebetingelser. Sjømatnæringen er en næring med strenge reguleringer, der myndighetene innøver stor innflytelse på næringens rammebetingelser, ressurstilgang og muligheter (Nærings- og fiskeridepartementet, 2016, s. 41). Det gjør at det derfor ikke er overraskende at næringen, gjennom Sjømat Norge, tok en tydelig rolle i å møte disse omdømmeutfordringene. Bransjeorganisasjonen hadde i dette tilfellet en viktig rolle i den kollektive omdømmehåndteringen.

Disse funnene kaster et interessant lys over analysepunktene gjort i delkapittel 5.3 om manglende synlighet. I kontrast til manglende innsats på å håndtere interessenters oppfatninger gjennom utadrettet kommunikasjonsarbeid, ser vi nå hvordan bransjeorganisasjonene hadde en svært sentral rolle i det kollektive omdømmehåndteringsarbeidet.

Videre peker funnene våre på at et unikt særpreg ved sjømatnæringen er Norges sjømatråds rolle som en kollektiv omdømmeaktør. Med det menes deres rolle i å koordinere og iverksette omdømmehåndtering på vegne av hele næringen. Norges sjømatråd har ansvaret for omdømmehåndtering på næringsnivå, hvor arbeidet er rettet mot blant annet markedsføring, omdømmebygging-, håndtering og kriseberedskap (Nærings- og fiskeridepartementet, 2016, s. 97). Denne rollen er en fellestjeneste for bedriftene, noe informanten i Nærings- og fiskeridepartementet påpeker: «*Sjømatrådet er en fellestjeneste*

*for næringen. Dette er jo en måte staten, gjennom Sjømatrådet, kan bidra til å hjelpe og løfte sjømatnæringen uten at det favoriserer noen bedrifter. Sjømatrådets rolle er derfor ikke-ekskluderbar og ikke-rivaliserende».*

En viktig funksjon Sjømatrådet har, er det King et al. (2002) omtaler som å håndtere interessentenes oppfatninger. Dette fremkommer også i Sjømatrådets årsmelding i 2018, hvor et av fokusområdene er omdømmebygging gjennom å bygge en identitet og historie rundt norsk sjømatnæring (Norges Sjømatråd, 2019b, s. 2). Samtidig er Norges sjømatråd finansiert av næringen selv gjennom en lovpålagt eksportavgift, men er et statseid selskap med sektorpolitiske formål. De tjener derfor samtidig som en statlig funksjon initiert ovenfra-ned for å styrke sjømatnæringens posisjon, særlig opp mot interessentenes oppfatning.

Et annet eksempel på hvordan de ulike aktørene i sjømatnæringen samarbeider på omdømmesiden, som også er koordinert fra sentralt hold, er sponsorsamarbeidet de har med Arctic Race of Norway. Dette er et internasjonalt sykkelritt som finner sted i Nord-Norge, hvor deltakere og publikum fra hele verden deltar (Arctic Race of Norway, 2020). Sponsoratet promoterer kampanjen «Laks er viktig for Norge», og er en partneravtale koordinert av Norges sjømatråd, Sjømat Norge og en sammenslutning av lakseoppdrettere i Nord-Norge (Bergh, 2015). Informanten i Sjømat Norge sier: *Sjømatnæringen har hatt en viktig og sentral rolle under både Sykkel-VM i Bergen og Arctic Race of Norway. Sponsoratene har gitt god eksponering av sjømatnæringen* (Informant, Sjømat Norge).

Denne sponsor- og partneravtalen til laksenæringen med Arctic Race of Norway er et konkret tiltak for å styrke synligheten av – og omdømmet til – sjømatnæringen som et kollektiv. Samarbeid koordinert gjennom uavhengige tredjeparter kan med andre ord forstås som ulike måter å redusere trusselen fra interessentene på. Ser vi på tabellen til King et al. (2002) som viser til konkrete eksempler som illustrerer dette, kan dette sponsoratet forstås som å håndtere interessentenes oppfatninger kollektivt. Imidlertid er dette ett konkret eksempel på næringsbredt samarbeid opp mot håndtering av interessenters oppfatninger i norsk kontekst. Det er derfor nødvendig å presisere at dette har blitt gjort i liten grad, slik funnene knyttet til manglende synlighet antyder.

Hvorvidt de ulike samarbeidskonstellasjonene fra funnene kan tolkes som strategier som er iverksatt for å løse fellesomdømmeproblemet, avhenger av interessentenes muligheter for å sanksjonere bedriftene, ifølge King et al. (2002). Dersom en slik trussel fra omgivelsene eksisterer, kan det argumenteres for at samtlige av de funnene som er presentert i dette underkapittelet er eksempler på kollektivt samarbeid for å styre fellesomdømmet i en bestemt retning. De empiriske funnene samsvarer med viktige kjennetegn på en slik strategi gjennom blant annet organisering i bransjeorganisasjoner og kollektivt samarbeid for å løse utfordringer for næringen som helhet.

## 5.4.2 Samarbeid gjennom subgrupper

At samarbeid i næringen fungerer som gode eksempler på hvordan fellesomdømmeproblemet kan håndteres er ikke overraskende gitt presentert teori. Et interessant funn i vår studie er at det i tillegg til samarbeid koordinert gjennom tredjepart, eksisterer andre samarbeidsarenaer som er initiert og organisert av bedriftene selv, blant annet i et omdømmeøyemed. Informanten i Bedrift B opplyser at de i 2019 opprettet et miljøforum i samråd med noen andre virksomheter. Målet er at aktører som jobber med bærekraft og miljø innenfor oppdrettsnæringen samles for dialog et par ganger i året. Hittil har de vært samlet to ganger, og forumet ble opprettet etter initiativ fra noen bedrifter i området. Informanten vår var én av initiativtakerne. *«Jeg synes det er bra at vi kan samle oss for å dele erfaringer, snakke om utfordringer og dele kunnskap sammen. Her sitter vi sammen og finner løsninger til de utfordringene vi står overfor»* (Informant, Bedrift B).

Bedrift A har også inngått et tilsvarende engasjement med andre utvalgte bedrifter i lokalområdet sitt. Informanten forklarer at de har blitt enige om hvilken merkevare som skal promoteres som premium-produktet innenfor henholdsvis hvitfisk og rødfisk, med det formål å styrke produktene de selger. Samtidig er dette også opprettet for å drive kunnskapsdeling rundt merkevarebygging seg imellom. Som hen påpeker: *«Der vil du se den samme branding på varene som selges. Vi gjør dette i fellekap og hjelper hverandre med å styrke merkevaren vår»*.

Disse eksemplene, som er nokså like, illustrerer et samarbeid initiert av bedriftene selv på et lokalt plan, gjennom en form for «networks of collective assistance» (Scott, 1992, s. 219). Spørsmålet er hvorvidt denne formen for kollektiv konsolidering er rettet mot å håndtere «the communal adaption of entire industries» (Barnett, 2006, s. 1755). Selv om disse alliansene har mange likheter med funnene presentert i underkapittel 5.4.1, og at denne samarbeidsformen konstituerer en kollektiv strategi ved at det er en «joint mobilization of resources and formulation of action within collectives of organizations» (Astley & Fombrun, 1983, s. 578), er det likevel en vesentlig forskjell. Det er ikke lenger en uavhengig tredjepart som er koordinatoren, men bedriftene selv.

Dette aspektet gjør det interessant å tolke funnene opp mot håndtering av fellesomdømmeproblemet ettersom den kollektive innsatsen ikke lenger nødvendigvis fremstår som en kollektiv strategi. Det er noen få selskaper og aktører som er involvert i de ulike grupperingene, og disse kan følgelig være eksempler på såkalte subgrupper i næringen. Ifølge King et al. (2002) er subgrupper en måte differensiere en gruppe av bedrifter innad i en næring, og representerer dermed en individuell strategi. Dette fordi medlemskap i slike subgrupper kan være med på å løfte omdømmet til medlemmene relativt til de som ikke er det. Differensieringen oppstår ikke lenger gjennom enkeltbedriftenes unikheter, men gjennom at den begrensede sammenslutningen av bedrifter differensierer seg som en mindre gruppe i næringen. På den måten kan dette tolkes som en form for en individuell strategi gjennom samarbeid, som kommer til uttrykk på et nivå mellom næringen og bedriften.

Formålet for å etablere slike grupper kan være mangt. Sitatet til Bedrift B viser at de er opptatt av at medlemmene av subgruppen deler informasjon og kunnskap, mens sitatet til Bedrift A forklarer hvordan medlemmene av subgruppen har blitt enige om hvilke merkevarer som skal være ledende innenfor de ulike kategoriene. Disse eksemplene kan tolkes som en måte å privatisere fellesomdømmet på. Dette fordi man gjennom subgruppene ønsker å differensiere seg vis-à-vis andre bedrifter, og ikke omgivelsene. Det er nærliggende å anta at valget om å spisse enkelte merkevarer mot spesifikke segmenter, kan bidra til å både spre god informasjon om disse produktene til forbrukeren, samtidig



som at det er stor sannsynlighet for at bedriftene reduserer kostnadene knyttet til informasjonsspredningen.

Gjennom subgrupper ser vi hvordan samarbeid mellom noen få bedrifter fører til at fellesomdømmeproblemet løses ved at de velger å differensiere seg fra resten. Dette samarbeidet står i direkte motsetning til tolkningene som ble gjort om samarbeid koordinert gjennom tredjepart. Det er i denne sammenheng viktig å påpeke at vi ikke kan konstatere at samarbeid på eget initiativ alltid er motivert av konkurranse og differensiering. Det er likevel plausibelt å anta at å legge ekstra ressurser og penger i å etablere flere samarbeidsarenaer for å redusere trusselen fra omgivelsene for næringen som et kollektiv, enn det bransjeorganisasjoner og andre sentrale aktører legger til rette for, er lite rasjonelt fra et bedriftsperspektiv. I et slikt tilfelle impliserer teorien at de andre bedriftene i næringen vil kunne opptre som gratispassasjerer (Ostrom, 1990). Vi kan likevel ikke utelukke det faktum at samarbeidskoalisjoner kan etableres av bedriftene selv for å håndtere fellesomdømmet til næringen, selv om empirien vår peker i motsatt retning.

Kollektiv innsats for å håndtere fellesomdømmeproblemet kan med andre ord tolkes som både en kollektiv og individuell strategi – alt avhengig av hva som er motivasjonen for å inngå et samarbeid med noen. Videre peker vår empiri på at det går et viktig skille mellom om samarbeidet er initiert av bedriftene selv, eller om det er koordinert gjennom en tredjepart, der samarbeid gjennom subgrupper fremstår som sentralt i sjømatnæringen.

## **5.5 Individuell omdømmehåndtering**

I dette delkapittelet går vi over til å presentere funn og analyse som omhandler individuell omdømmehåndtering. Gjennom kodingsarbeidet fant vi spesielt tre områder hvor den individuelle omdømmehåndteringen kom til uttrykk. Dette er lokal tilhørighet, informasjon og rapportering, samt miljømerking. I det følgende går vi nærmere inn på disse funnene og utbroderer dem.

### 5.5.1 Lokal tilhørighet

Næringer som trekker på naturressurser, slik som sjømatnæringen i dette tilfellet, har særlig blitt kritisert og utfordret på deres manglende interesse og tilbøyelighet for å involvere og ta vare på lokalsamfunnet (Baba & Mohammad 2019, s. 6). Imidlertid fremkommer det gjennom våre dybdeintervjuer at bedriftsrepresentantene ikke deler et slikt perspektiv. Begge bedriftene verdsetter nærmiljøet og legger store ressurser internt i lokal synlighet og omdømmebygging. På spørsmål om bedriften har hatt et aktivt forhold til dette, svarer informanten i Bedrift B: *«Ja, det er ganske mange av disse lokale tilskuddene til lokale idrettslag og sånne type ting på den finansielle siden som foregår (...) i tillegg til noen internasjonale, frivillige organisasjoner»*. Lokal- og interessegruppemøter blir avholdt årlig på alle områdene til bedriften, og skaper en mulighet for innbyggerne til å møte opp og stille spørsmål om det de måtte lure på:

De kan komme hit og bare prate. Samtidig gir vi litt informasjon (...) og de kan komme med tilbakemeldinger eller eventuelle klager. Da kan vi løse det der og da, eller ta det opp i etterkant for å løse det på en eller annen måte. (Informant, Bedrift B).

På spørsmål om hvorfor lokalsamfunnet er viktig for bedriften, svarer informanten videre: *«Jeg tror at den kontakten du har med lokalsamfunnet, lokale grupper, fiskelag, salgslag og båtforeninger er viktig nettopp fordi det er folk som kan være påvirket av det vi driver med»*. Videre utdyper hen at de har tett dialog med lokalbefolkningen, nettopp fordi *«(...) det er noe av det viktigste på omdømmesiden hos oss»* (Informant, Bedrift B). Dette synet deler også Bedrift A, som har godt over femti sponsoravtaler fordelt på lokale tiltak, idrettslag og organisasjoner.

Vi kunne sikkert ha doblet det også, men det er noe med at vi ønsker å både bygge stolthet, bygge nærhet, og gi noe tilbake til de plassene der vi er. Det er det som driver oss. Også har vi jo noe nasjonalt engasjement òg. (Informant, Bedrift A).

For hen er det også viktig med tett og god dialog med nærmiljøet og lokalbefolkningen: *«Ja, det er alfa o omega for oss at vi har en god dialog, både med folk som bor der, men også med de kommunale myndighetene som gjerne regulerer arbeidsforholdene våre».*

Som disse utdragene peker på, er det liten tvil om at bedriftene verdsetter lokal tilhørighet. Dersom man anvender det teoretiske rammeverket på disse funnene, kan det gjøres noen interessante fortolkninger. Om lokalt engasjement kan forstås som et svar på strategier for å håndtere fellesomdømmeproblemet vet vi avhenger av hvorvidt det er et problem eller ei. Med dette menes at interessenter må kunne utvise en eller annen form for trussel mot bedriftene.

Dersom en forstår bedriftenes engasjement for lokalbefolkningen som handlinger for å redusere trusselen for potensielle sanksjoner, kan dette gjøres ved å gå i dialog med interessentgrupper og samarbeide med dem. Selv om formålet er å redusere trusselen for sanksjoner, kan selve handlingen, i dette tilfellet å omfavne interessentene og for å skape «goodwill» blant dem, være individuelt utført av en enkeltbedrift. Det kan derfor tenkes en slik strategi utført av en enkeltbedrift er med på å håndtere omdømmet til næringen samlet, i den forstand at det er å redusere trusler for sanksjoner. Når de føler seg sett, samtidig som at de er i direkte interaksjon med næringen, er det nærliggende å anta at lokalbefolkningen vil være mindre tilbøyelige til å utfordre og sanksjonere næringen (King et al., 2002, s. 400-401). Med utgangspunkt i informantenes presentasjon av sitt lokale engasjement kan det antas at de lokalmiljøene som omtales her, ikke vil utgjøre en vesentlig trussel mot næringen. Med andre ord, forankret i King et al. (2002), kan vi forstå at et slikt samarbeid, som er tuftet på å skape gode relasjonelle forhold til potensielt truende interessentgrupper, er en kollektiv omdømmestrategi. Dette bygger på en antakelse om at når interessentene blir «co-opted» (Pfeffer & Salancik 1978; Selznick, 1949), vil de være mindre villige til å pålegge næringen sanksjoner.

Basert på våre funn, kan dette problematiseres. Lokalsamfunnet rundt en enkeltbedrift er en liten gruppe interessenter, som først og fremst utøver påvirkning på bedriften og blir påvirket av bedriftens handlinger. Dernest kan det argumenteres for at ett bestemt lokalsamfunn ikke nødvendigvis trenger å være en trussel mot næringen samlet. Et godt

forhold til lokalsamfunnet er essensielt for en bedrift, spesielt når den er lokalisert i et lite kystsamfunn, trekker på ressurser fra lokalsamfunnet og påfører potensielle negative eksternaliteter mot lokalmiljøet (Baba & Mohammad 2019, s. 5). Imidlertid trenger ikke «co-opting» i den forstand å nødvendigvis være en strategi for å redusere sanksjonsmulighetene fra interessenter mot næringen samlet, men sanksjonsmulighetene mot den konkrete enkeltbedrift. På bakgrunn av dette kan en i prinsippet også forstå «co-opting» som en et individuelt tiltak.

Videre kan det derfor argumenteres for at bedriftenes lokale engasjement tjener som et godt eksempel på en individuell omdømmehåndtering gjennom privatisering av fellesomdømmet. Med utgangspunkt i tabellen til King et al. (2002) kan dette forstås som å gjøre troverdige investeringer. I begrepet ligger det at bedrifter gjør taktiske, private investeringer for å uttrykke og synliggjøre at de tar viktige forventninger og spørsmål på alvor (King et al., 2002, s. 401). Selv om det ikke kan fastslås med sikkerhet, kan det derfor i aller høyeste grad argumenteres for at sjømatbedriftenes lokale engasjement, gjennom blant annet åpne møtefora og sponsorinvesteringer i lokalsamfunnet, er individuelle differensieringstiltak.

Sett i lys av teorien kan dette forstås som at bedriftene ønsker å styrke sitt konkurransefortrinn og eget omdømme vis-à-vis andre bedrifter, samtidig som at de søker å redusere trusselen for sanksjoner fra interessentene i lokalmiljøet. På den måten kan våre empiriske funn tolkes som en form for en hybrid mellom individuell og kollektiv strategi. Likefullt er det essensielt å presisere at funnet rent empirisk først og fremst er et individuelt tiltak, da den lokale tilhørigheten knyttes til hver enkelt bedrifts lokalsamfunn og dens interessenter, og ikke for næringen samlet sett.

## **5.5.2 Informasjon og rapportering**

Det neste funnet som kan sorteres under individuell omdømmehåndtering knytter seg til informasjon og rapportering. At interessenter i omgivelsene rundt bedriftene har kunnskap om hva næringen gjør på hvilken måte, fremkommer som et sentralt tiltak for omdømmehåndtering for informantene i Bedrift B. Dette har vi også sett vært en viktig

driver for næringens svake omdømme (jf. kapittel 5.3), samt et fokusområde fra Norges Sjømatråd og Sjømat Norge. For informanten i Bedrift B handler dette først og fremst om å være original og åpen, samt at man deler kunnskap:

Omdømme er veldig viktig på den måten at man er ekte med folk (...). Jeg har for eksempel aldri prøvd å grønnvaske noe som helst, og aldri prøvd å si til folk at alt bare er bra med næringen. Jeg tror på det å gi folk informasjon og fakta; vitenskapelig fakta. Vi vet jo at det er utfordringer i næringen, og jeg prøver derfor å snakke med folk om hvilke utfordringer vi har og hvordan vi jobber med dem. (Informant, Bedrift B).

På oppfølgingsspørsmål knyttet til dette, påpeker informanten at proaktiv transparens er essensielt hva gjelder tillitsbygging og omdømmearbeid. Hen trekker frem konkrete eksempler og viser til enkelte aktører som bedriver brannslukkingsatferd. Dette er ifølge informanten selv en dårlig strategi i interaksjonen med interessentene: *«Den type brannslukningsatferd som man ser fra enkelte aktører er ikke bra (...). Veldig mange oppdrettsaktører går i forsvarsmodus hele tiden. De forsvarer seg mot alt og oppfører seg som at nærmest alt de gjør er under angrep»*.

Videre underretter informanten om at de arbeider med å publisere en rapport som kartlegger CO<sub>2</sub>- og miljøregnskapet til bedriften. Ifølge informanten gjør bedriften dette for å demonstrere viktigheten av åpenhet, informasjon og kunnskap.

Det er veldig mange som ikke vet om du gjør en god jobb, men begynner du å prate om det så blir de plutselig veldig imponert (...). Det er veldig mange forskjellige aktører som publiserer massevis av informasjon, men det hjelper fint lite hvis man ikke kan forstå den på grunn av kompleksiteten. Vi har jo som sagt denne bærekraftsrapporten som vi sender ut som jeg prøver å gjøre den mer brukervennlig hvert år. Rapporten følger en standard for rapportering fra Global Reporting Initiative, som er en internasjonalt anerkjent måte å rapportere på bærekraft og miljø knyttet opp mot bærekraftsmålene fra FN. Dette er noe jeg har ønsket å få på plass i lang tid, og nå har jeg endelig klart det. (Informant, Bedrift B).

Disse utsagnene stammer kun fra ett av bedriftsintervjuene våre, men vi har likevel i kodings- og analysearbeidet vurdert nytten av disse som verdifulle. Dette fordi informanten i Bedrift B snakket mye om informasjonsdeling og rapportering i intervjuet sitt, og fordi det kan gjøres noen innsiktsfulle fortolkninger i lys av det teoretiske rammeverket.

Som påpekt gjennom eksemplene ovenfor, vektlegger informanten viktigheten av ærlighet og transparens i informasjonsdeling, samtidig som at han er opptatt av å formidle vitenskapelig fakta. Selv kobler hen på rapportering gjentatte ganger når hen snakker om dette. I bærekraftsrapporten som informanten viser til, har bedriften et mål om å kartlegge miljøregnskapet sitt og gjøre det enklere for interessenter å konkret se hva selskapet gjør. Selv om informanten gir et inntrykk av at hens overordnede mål er å fremstille fakta på en vitenskapelig, objektiv og nøytral måte, kan det også tenkes at det ligger andre bakenforliggende motivasjonsfaktorer. I henhold til King et al. (2002) kan en slik rapport og ønske om formidling av informasjon om bedriftens særegne karaktertrekk forstås som et differensieringstiltak. Dette fordi denne informasjonsspredningen kan bidra til å gjøre det enklere for interessentene å skille ut enkeltbedriften og dens handlinger fra konkurrentene i resten av sjømatnæringen. Vi kan dermed forstå slik rapportering som et differensieringsredskap bedriften benytter seg av for å bygge «mentale gjerder», med den hensikt om å skille ut bedriftens individuelle omdømme (King et al., 2002).

Selv om rapportering kan være en nyttig individuell strategi for å differensiere den enkelte bedrift, kan dette problematiseres da rapportering som et virkemiddel er betinget av noen grunnleggende forutsetninger. Som King et al. (2002) påpeker må rapporteringer være standardiserte for å gi interessentene et tilstrekkelig sammenligningsgrunnlag. Når rapporter som gir tilstrekkelig informasjon om «(...) *the financial, social and environmental impacts attributed to the corporation over time*» (Barnett et al., 2006, s. 36), har interessenter konkrete og direkte sammenlignbare parametere for å vurdere hver enkelt bedrifts relative ytelse. Imidlertid kan slike rapporter være komplekse med mye informasjon som kan være utfordrende å forstå, herunder hente ut relevant informasjon som gir grunnlag for å differensiere.

Et betimelig spørsmål å stille seg i denne sammenheng er derfor hvorvidt rapporteringen informantene i Bedrift B sikter til, gjennom bærekraftsrapporten, når ut til interessentene som et faktisk differensierende tiltak. Det at informantene både har inkorporert en anerkjent standardisering i rapporten sin, kombinert med en bevissthet rundt hvor komplekse slike rapporter kan være, kan styrke argumentasjonsgrunnlaget for at differensieringstiltaket vil lykkes. Dette kan likevel ikke slås fast med sikkerhet, da dette også forutsetter at andre bedrifter i sjømatnæringen følger de samme standardene for rapportering i tillegg til de utfordringene som er påpekt. Avslutningsvis kan det tenkes at en standardisert rapportering som er forankret felles for næringen, vil kunne gi et økt grunnlag for differensiering nettopp fordi alle bedriftene vil følge denne standarden, som er et viktig poeng om man skal kunne sammenligne hver enkeltes relative påvirkning ut ifra rapportene.

### **5.5.3 Miljømerking**

*«Når en moden, velstående middelklasse-kineser begynner å interesse seg for CO<sub>2</sub>-avtrykket på det en kjøper, så passer det ikke inn at det er SAS-flydd fra Gardemoen til Beijing» (Informant, Næringsaktør).*

I samtlige av de fem dybdeintervjuene kommer det frem at temaet miljø og bærekraft er essensielt for omdømmearbeidet til næringen, både kollektivt og individuelt. Et interessant funn fra begge bedriftsintervjuene er at dette fokuset i stor grad har blitt operasjonalisert gjennom innføringen av miljøsertifiseringer. Spesielt ASC-sertifiseringen blir trukket frem som viktig for omdømmet til bedriftene. ASC (Aquaculture Stewardship Council) er et uavhengig sertifiseringsprogram for fisk og sjømat fra oppdrett. ASC har utarbeidet noen standarder og krav som må oppfylles for at man skal kunne få innvilget sertifiseringen. Dette miljømerket viser forbrukerne at sjømaten kommer fra oppdrettsanlegg som har minimert påvirkningene på miljøet og samfunnet (Lindahl, 2015). Informanten i Bedrift A sier at en slik sertifisering er med på å anerkjenne arbeidet de legger ned på dette området:

Miljø har vært viktig fra dag én. Da den godkjenningsordningen kom, omfavnet vi den som en endelig bekreftelse på at, OK, nå kan vi få en sertifisering som bekrefter måten vi tenker på! Det er klart at du sliter dersom du er den eneste leverandøren som ikke har de sertifiseringene. (Informant, Bedrift A).

Miljøsertifiseringene fungerer som et kvalitetsstempel på den måten at bedriftene ikke kan overleve uten dem, også i Bedrift B: *«Sertifiseringsarbeidet går jo direkte opp mot både omdømme og miljø. De fleste vil ha sertifisering og det vil selvsagt vi også»*. Hen mener at grunnen til at de aktivt jobber med sertifiseringene er todelt. Den første motivasjonen er rent økonomisk begrunnet, mens den andre delen går på at det er rent omdømmebyggende. Informanten i Bedrift B underbygger: *«Når du sertifiserer deg, etterlever du krav som er strengere enn hva myndighetene har. Det er jo egentlig veldig positivt både med tanke på omdømme og egne mål»*. Det kan virke som at næringen har en oppfatning av at kunder og konsumenter er opptatt av miljømerkingen på produktene, noe begge informantene konstaterer i de respektive intervjuene. Dette sitatet er representativt for begge informantenes oppfatninger: *«De som går å handler i butikken sier at de har kun lyst til å kjøpe ASC-sertifisert mat»* (Informant, Bedrift B).

Næringsaktøren, som har vært en del av bransjen i over tjue år, forklarer at interessen for mat har endret seg betydelig de siste årene. Han mener at samfunnets forventninger og kriterier til hva som er god mat stadig er i endring, og at dagens unge generasjon engasjerer seg på en helt annen måte. Dette er særlig knyttet opp mot miljø- og bærekraftsspørsmål: *«Det som etter min vurdering er det nye og det interessante, men også utfordrende, er jo dette bærekraftsspørsmålet knyttet til mat. Der har næringen fått en ny utfordring i omdømmebygging»* (Informant, Næringsaktør).

Gjennom disse empiriske utdragene ser vi hvordan viktigheten av miljø og bærekraft kommer til uttrykk på grunn av endrede forventninger og krav fra samfunnet. For å svare på dette benytter informantene seg av det King et al. (2002) omtaler som å fremheve individuelle prestasjoner i den hensikt å privatisere fellesomdømmet og differensiere seg fra de andre bedriftene i sjømatnæringen. Funnene våre peker på at særlig ASC-sertifiseringen er betydningsfull i denne sammenheng. Denne sertifiseringen blir frontet gjennom en visuell fremstilling av ASC-logoen som et symbol og bekreftelse på at bedriften er sertifisert. På den måten gir dette interessentene enkel informasjon som kan være med på å skille ut bedriftene fra andre i næringen, og dermed fungere som et konkurransefortrinn vis-à-vis andre bedrifter i næringen.



Imidlertid kan det argumenteres for at denne formen for produktmerking ikke er et tilstrekkelig virkemiddel for differensiering gjennom å bygge «mentale gjerdet». Dette fordi produktmerking kan gi for lite eller mangelfull informasjon om hva sertifiseringen faktisk innebærer, herunder hvordan bedriften faktisk presterer (King et al., 2002, s 402). Dette kan forstås på tre ulike måter. For det første kan det tenkes at slike sertifiseringer ikke er tilstrekkelig kjent blant interessentene. For det andre kan slike sertifiseringer være kjent, men uten at interessentene har tilfredsstillende informasjon om innholdet i sertifiseringen. For det tredje kan det tenkes at interessentene har både kjennskap til, og kunnskap om, sertifiseringen, men at denne ikke gir informasjon om andre relevante områder som kan være av interesse for konsumenten. Her ser vi hvordan *for lite* informasjon byr på utfordringer når det kommer til differensiering. Dette er en direkte motpol til tolkningen som ble gjort i delkapittel 5.6 om rapporteringer, hvor vi så hvordan *for mye* informasjon førte til mulige differensieringsutfordringer.

Et interessant aspekt ved denne fortolkningen er at teorien (King et al., 2002; Barnett, 2006) forutsetter at informasjon er en svært sentral faktor for en vellykket differensieringsstrategi med hensyn til omdømmehåndtering. Denne antakelsen bygger på at differensiering av fellesomdømmet har en direkte sammenheng med informasjon og kunnskap, samt at det alene er det som avgjør om differensiering er vellykket eller ei. Dette perspektivet kan være en snever forståelse av omdømmedifferensiering i en kompleks verden bestående av ulike aktører. Det er i denne sammenheng derfor viktig å påpeke at interessenter er forskjellige, og derav alltid vil vurdere ulikt ut ifra det som er tilgjengelig og relevant informasjon for den enkelte aktør.

## 6 Diskusjon

I kapittel 5 har vi belyst og analysert hvordan spenningsforholdet mellom individuell og kollektiv omdømmehåndtering kommer til uttrykk i sjømatnæringen gjennom våre empiriske funn. Dette har videre blitt gjort gjennom å undersøke hvilke strategier aktørene i næringen har benyttet seg av i omdømmehåndteringen, samt hvilke konkrete tiltak de har benyttet seg av, jf. tabell 1 (King et al., 2002). Vi har videre analysert hvordan ulike handlinger kan forstås gjennom de forskjellige tiltakene, og at de i noen tilfeller kan betraktes som både individuelle og kollektive. Samtidig har vi også drøftet potensielle styrker og svakheter rundt de konkrete handlingene og tiltakene opp mot ønsket effekt.

I dette kapittelet er formålet å få en mer inngående og dypere forståelse av hvordan – og på hvilken måte – det dynamiske spenningsforholdet mellom individuell og kollektiv omdømmehåndtering kommer til uttrykk ved å blant annet koble på organisasjonsfelt som fortolkningsramme. For å besvare problemstillingene i studien vil vi i dette kapittelet rette et større fokus på diskusjonen om hvordan funnene kan settes opp mot teorien, og ikke minst drøfte hva resultatene fra denne studien kan bidra med i forskningen rundt håndtering av fellesomdømme som fenomen. Samtidig er hensikten å gi en overordnet oppsummering av funnene gjort i analysen. Diskusjonen er delt inn i fire overordnede temaer; (1) spenningsforholdet, (2) kollektiv omdømmehåndtering, (3) individuell omdømmehåndtering og (4) teoretiske begrensninger.

### 6.1 En balanse av spenningsforholdet

Gjennom analysen har vi sett hvordan bedriftenes omdømmehåndtering kommer til uttrykk gjennom både individuelle og kollektive strategier. Disse strategiene fanger videre opp de konkrete tiltakene ved at de enten reduserer trusler for sanksjoner hos interessentene, eller fungerer som differensierende. I vår studie har vi sett at samtlige av tiltakene fra tabell 1 (King et al., 2002) i mer eller mindre grad har blitt benyttet i sjømatnæringen. Sagt med andre ord, stått overfor et fellesomdømme benytter næringen seg av flere tiltak for å håndtere det, dog vel og merke i varierende grad. Et gjennomgående funn er at bedriftene velger ulike tiltak avhengig av hvem tiltakene er rettet mot. Blant annet fremkommer det at

informantene i svært liten grad er innrettet mot å jobbe med synlighet i Norge. Som påpekt i analysen kan dette forstås som at de ikke oppfatter informasjons- og kunnskapsdeling som et hensiktsmessig tiltak for å håndtere omdømmet til næringen, hverken ved å redusere trusler fra interessenter gjennom en kollektiv strategi, eller ved å differensiere seg gjennom en individuell strategi.

På bakgrunn av funn og analyse ser vi at det dynamiske spenningsforholdet mellom kollektiv og individuell omdømmehåndtering kommer til uttrykk på en rekke områder gjennom varierende former for tiltak i sjømatnæringen. Dette spenningsforholdet eksisterer på bakgrunn av at bedriftene må ta stilling til om de skal bruke ressurser på næringens fellesomdømme, eller egne differensieringstiltak. I vårt tilfelle ser vi at dette spenningsforholdet ikke fremstår som et enten-eller-skilte, men at spenningsforholdet opptrer som parallelle prosesser. Det innebærer at bedriftene iverksetter individuelle omdømmetiltak gjennom differensiering, samtidig som at de involverer seg i fellestiltak for å redusere trusselen for sanksjoner. Funnene våre peker videre på at dette skjer både på subgruppenivå og gjennom kollektive omdømmetiltak. Spenningsforholdet kommer med andre ord, mer konkret, til uttrykk i våre funn gjennom en form for balansering av henholdsvis kollektiv og individuell omdømmehåndtering, der informantene vektlegger begge strategiene som strategiske responser på å håndtere fellesomdømmet parallelt.

### **6.1.1 Et dypdykk i det *dynamiske* spenningsforholdet**

Enlargement to an organizational field-level perspective, with consideration of how constituent mobilization triggers industry mobilization and how the ongoing pressure to compete destroys collective action over time, adds dynamism to traditionally static models of industry effects. (Barnett, 2006, s. 1767).

Et viktig premiss i denne studien er at spenningsforholdet ikke er statisk, og følgelig vil være dynamisk ut ifra sammensetningen og maktbalansene i organisasjonsfeltet. Dette er forsøkt illustrert i den analytiske fremstillingen som ble gjort i delkapittel 3.6 (Figur 1). Med dynamisk menes at insentivene for å inngå i kollektivt omdømmearbeid påvirkes av i hvilken grad interessentene og aktørene i feltet utøver en trussel mot hele næringen samlet. Vi husker at en sentral teoretisk antakelse i denne oppgaven var at når bedriftene blir

«tarred by the same brush» (King et al., 2002), vil incentivet for å involvere seg i kollektiv omdømmehåndtering utjevne både kostnadene og insentivene for konkurranse gjennom differensiering av eget omdømme (Barnett, 2006). Slike hendelser kan for eksempel føre til uønsket institusjonell endring ved at en organisasjon opptrer som en form for «deinstitusjonaliserende» entreprenør (Barnett, 2006, s. 1762). Dette gjennom at en enkelt hendelse hos en organisasjon kan sette i gang en mobilisering blant interessenter for å sanksjonere hele næringen, og på den måten presse gjennom institusjonelle endringer som påvirker alle bedrifter innad i næringen.

At denne dynamikken er til stede i våre funn kan belyses gjennom Sjømat Norge og grunnrenteskatt-saken. Når det gjelder bransjeorganisasjonenes rolle har vi gjennom analysen imidlertid sett at deres rolle er mer moderat enn hva Barnett (2006) hevder. Som våre funn indikerer er Sjømat Norges rolle først og fremst rettet mot det kollektive tiltaket lobbyvirksomhet, noe informantene i Sjømat Norge var tydelig på. I lys av deres rolle som kollektivt mobiliserende for å møte trusler mot hele næringen i form av reguleringer og endrede rammebetingelser, er grunnrenteskatt-saken et interessant tilfelle. Her hadde Sjømat Norge en funksjon som koordinerende tredjepart som evnet å mobilisere næringen sammen. Grunnrenteskatt-saken tjener derfor som et nyttig eksempel der mektige aktører i feltet kjempet for å utfordre næringens rammebetingelser. Et interessant poeng i dette tilfellet er at grunnrenteskatten er tuftet på anbefalinger og analyser utført av akademien. Dette får også frem hvordan de som interessenter kan oppstå i feltet under bestemte problemområder, og følgelig utøve innflytelse på hva som forventes, hvilke rammebetingelser som næringen har og hvordan den skal reguleres (Hoffman, 1999).

Det er samtidig nødvendig å presisere at grunnrenteskatt-saken ikke var et resultat av at en negativ hendelse hos én enkeltbedrift trigget en respons fra omgivelsene. I stedet stod næringen overfor en felles trussel som trigget et næringsbrett samarbeid med Sjømat Norge som koordinerende aktør for å håndtere næringens felles omgivelser. I dette tilfellet lyktes næringen, gjennom en strategisk respons, med å hindre de institusjonelle endringene forsøkt initiert fra myndighetene (Oliver, 1991). Dette får frem hvordan et næringsbrett samarbeid, gjennom kollektiv mobilisering, kan utfordre og imøtekomme

endrede institusjonelle rammebetingelser og dermed utfallet av «the supergame» i feltet (Ingram, 1998, s. 258).

Samtidig er grunnrenteskatt-saken med på å løfte frem Sjømat Norges tydelige rolle overfor næringen. Denne rollen er hovedsakelig innrettet mot myndighetskontakt og lobbyvirksomhet, i den hensikt å redusere en trussel for sanksjoner fra sentrale interessenter, i dette tilfellet myndighetene. Gjennom grunnrenteskatt-saken ser vi hvordan Sjømat Norge gikk inn for å forme og ivareta «the rules of the game» (North, 1990, s. 3) til næringens fordel og interesse. Spesielt kommer dette til uttrykk når trusler fra omgivelsene i organisasjonsfeltet utfordrer næringen (Scott, 2001). I feltet som oppstod var det med andre ord aktører som relaterte seg til hverandre ut ifra en felles, men ikke konsensusbasert, forståelse for hva de institusjonelle rammebetingelsene skulle være. Dette slo ut i en maktkamp der feltet ble et «field of struggles» (Bourdieu & Wacquants, 1992).

Selv om denne konkrete saken illustrerer godt hvordan næringen velger kollektiv omdømmehåndtering i lys av felles trusler, peker våre funn på at også individuelle omdømmetiltak er viktig for informantene. Disse fremstår som mer langsgående og underliggende tiltak, med lokalsamfunnet, rapportering og miljømerking som hovedfunn på områder hvor informantene benytter seg av individuelle tiltak for å differensiere seg. Vektlegging mot en henholdsvis kollektiv og individuell strategi vil variere ut fra en bredere sammensetning i feltet som næringen er en del av, som diskutert i dette underkapittel.

## **6.2 Samarbeid fører ikke alltid til kollektiv innsats**

Det kan tenkes at barrierer for kollektivt samarbeid, for eksempel gratispassasjerproblemet, er med på å redusere insentivene for å involvere seg i kollektiv omdømmehåndtering i sjømatnæringen. Samtidig fremkommer det også at dette alene ikke nødvendigvis fører til mindre kollektivt samarbeid, men at informantene på bedriftsnivå også er innrettet mot å legge ressurser inn i individuelle omdømmetiltak, som igjen beslaglegger deres kapasiteter til å involvere seg i kollektiv omdømmehåndtering. Som vi har sett gjennom analysen kommer samarbeidskonstellasjoner til syne på ulike måter. Dette gjennom kollektiv

omdømmehåndtering initiert fra kollektive omdømmeaktører, men også subgrupper, som vi skal gå nærmere inn på i dette delkapittelet.

### **6.2.1 Kollektive omdømmeaktørers rolle**

Vi skal nå diskutere nærmere de kollektive omdømmeaktørernes rolle, som også er en av underproblemstillingene i oppgaven. Gjennom analysen så vi at samarbeid fasilitert av kollektive omdømmeaktører er viktig for omdømmehåndteringen. Likevel var rollen til aktørene noe nedtonet i forhold til hva vi kunne forvente ut ifra det teoretiske rammeverket. Dette er med på å utfordre bransjeorganisasjoners rolle som den viktigste og primære aktøren for næringsbrett omdømmearbeid.

I funn og analyse som ble gjort i kapittel 5.4.1 så vi at rollene til Sjømat Norge, Sjømatrådet, samt sponsorsamarbeidet i Arctic Race of Norway, alle har en tydelig fellesnevner. For det første virker mye av kollektive samarbeidet i næringen rettet mot fellesomdømmet å være koordinert av en uavhengig tredjepart. Dette til tross for at vi fant få områder hvor man har drevet med kollektiv omdømmehåndtering gjennom kollektive omdømmeaktører for å styrke næringen vis-à-vis omgivelsene i en norsk kontekst. For det andre oppfatter aktørene dette som positivt, samlendende og noe som gagnar hele næringen i fellesskap, til tross for at man finner enkelte stemmer på bedriftsnivå som vekter mer mot å bruke ressurser på egen differensiering. Presenterte funn på dette området kan alle tolkes som eksempler på et motiv for kollektivt samarbeid basert på å håndtere felles utfordringer på næringsnivå.

Selv om Barnett (2006) hevder at bransjeorganisasjoner er den vanligste formen for næringssamarbeid, og at disse er det primære og mest legitime virkemiddelet for intendert koordineringsarbeid av fellesinnsatsen til næringen, peker våre funn på et mer komplekst og sammensatt bilde. Når det gjelder Sjømat Norge, er deres rolle i den kollektive omdømmehåndteringen av næringen forankret rundt et bestemt område, og har ut ifra våre funn en mindre fremtredende rolle i den kollektive omdømmehåndteringen enn hva vi kunne forvente. Samtidig gjør næringens unike sammensetning av aktører at andre organisasjoner enn kun bransjeorganisasjoner, får en viktig rolle i å koordinere arbeidet

med å håndtere fellesomdømmet gjennom kollektiv omdømmehåndtering. Spesielt Norges sjømatråds særegne posisjon og mandat tydeliggjør dette i vår kontekst. Samtidig så vi gjennom våre funn at Sjømat Norge har en svært begrenset rolle i håndtering av interessentenes oppfatninger opp mot informasjon- og kunnskapsdeling. Dette ved at de selv har dempet sin rolle i den kollektive omdømmehåndteringen til å være konsentrert rundt lobbyvirksomhet, slik informanten i Sjømat Norge påpekte, og som grunnrenteskatt-saken illustrerer. Samtidig har Sjømatrådet på sin side en tydelig rolle er rettet mot kollektiv omdømmehåndtering i og mot utlandet. Det kan derfor argumenteres for at betydningen av kollektive omdømmeaktørers rolle i omdømmehåndteringen, har en mindre fremtredende rolle i Norge.

Kollektiv omdømmehåndtering koordinert av Sjømatrådet er på sin side iverksatt ovenfra- ned, og tjener dermed rollen som en kollektiv omdømmeaktør uavhengig av næringens insentiver for å mobilisere kollektivt. Dette fordi Sjømatrådet er en tvangsinitiert omdømmeaktør. Her har mye av den kollektive omdømmehåndteringen blitt styrt gjennom formaliserte målsettinger fastsatt på myndighetsnivå. Sjømatrådets aktiviteter er finansiert av bedriftene i næringen gjennom den tvangspålagte eksportavgiften (Norges sjømatråd, 2019a). Selv om Norges sjømatråd er konsentrert mot utlandet, kan vi ut ifra dette se at næringen har en tydelig etablert aktør, som gjennom sitt mandat har sentral rolle i den kollektive omdømmehåndteringen. Det gjør at bedriftene allerede allokere ressurser til dette formålet gjennom eksportavgiften. Dermed kan det tenkes at de heller prioriterer resterende ressurser til individuelle omdømmetiltak, enn å involvere seg i ytterligere kollektivt omdømmearbeid. Dette fordi et kollektivt og næringsbredt samarbeid kan være ressurskrevende og opptar knappe ressurser, samtidig som at avkastningen kan være usikker og skjevfordelt (Barnett, 2006, s. 1758). Når konkurrenter innenfor sjømatnæringen allerede har et formalisert kollektivt omdømmesamarbeid gjennom Sjømatrådet, gir det mening at bedriftene ikke ser den nytten av å allokere ytterligere ressurser på kollektivt samarbeid for å håndtere fellesomdømmet. Tilsvarende kan det tenkes at bransjeorganisasjoner samtidig har en nedtonet rolle på bakgrunn av Norges sjømatråds aktiviteter rettet mot fellesomdømmet. Våre empiriske funn peker derfor også på at næringens unike sammensetning av aktører, gjør at andre organisasjoner enn kun

bransjeorganisasjoner får en viktig rolle i å koordinere arbeidet med å håndtere fellesomdømmet på et kollektivt nivå.

Som tidligere nevnt oppstår kollektivt samarbeid for å styrke næringens posisjon vis-à-vis omgivelsene, først og fremst i lys av en felles krise, noe som kan utfordre legitimiteten til hele næringen (Barnett, 2006). Imidlertid gir våre funn et mer sammensatt bilde, der næringsspesifikke faktorer er med på å forklare forståelsen av den kollektive omdømmehåndteringen. Dette kan forstås gjennom Sjømatrådets særegne posisjon. Det kollektive omdømmearbeidet deres er forankret i mandatet, og oppstår derfor ikke bare som et resultat av omdømmekriser. At Norges sjømatråd driver med kontinuerlig omdømmearbeid, selv om den er nedtonet i norsk kontekst, kommer også til uttrykk gjennom informantenes syn på og innstilling til kollektivt samarbeid fra deres side. Samtidig må det understrekes at informantene i denne studien tilhører mellomstore, regionale selskaper, og slik vi så i analysen, er oppfatningen av Sjømatrådets rolle varierende. Ut ifra uttalelser fra en ledende og dominerende aktør i næringen så vi hvordan de hadde en helt annen innstilling til Sjømatrådets rolle. Det er derfor ikke gitt at næringen er sammensatt av bedrifter med lik tilnærming til kollektivt samarbeid, og at det følgelig kan eksistere ulike oppfatninger av kollektiv omdømmehåndtering, avhengig av selskapenes posisjon og størrelse i næringen.

## **6.2.2 Samarbeid som individuell omdømmehåndtering**

I det følgende skal vi diskutere videre hvordan samarbeid kan føre til individuell omdømmehåndtering i sjømatnæringen. Selv om det er intuitivt å anta at samarbeid på tvers av bedrifter resulterer i kollektiv omdømmehåndtering, har vi analysen sett at dette er mer komplisert enn som så. Samarbeid på et mellomnivå mellom bedrift og næring, gjennom subgrupper, er et funn som behøver å utbroderes nærmere.

Selv om sjømatnæringen, ut ifra våre funn, gir et mer moderat bilde av kollektivt samarbeid enn hva man skulle forvente, er et viktig funn at mange av disse samarbeidskonstellasjonene i praksis foregår i subgrupper. Dette indikerer at oppfatningene hos informantene rettet mot kollektiv omdømmehåndtering i bunn og grunn er forankret i et konkurranseøymed. Samtidig gjør det at subgrupper, slik vi tidligere har



påpekt, i realiteten opptrer som individuelle differensieringstiltak utført på vegne av en gruppe av bedrifter innad i næringen. Det gjør at denne formen for samarbeidskonstellasjoner fremstår som de mest primære og fremtredende samarbeidsarenaene, og følgelig kommer til syne i kombinasjon med konkrete differensieringstiltak på bedriftsnivå.

På den andre siden er det heller ikke overraskende at mange av de kollektive samarbeidsarenaene i praksis foregår som subgrupper med differensiering som formål. Et viktig poeng i denne oppgaven har vært å fange inn hvem og hva sjømatnæringen sammenfatter. Sjømatnæringen er bred, inkluderer en større verdikjede og opererer innenfor ulike markedssegmenter (Tveterås et al., 2019). Det gjør at ulike interesser, verdier og ønsker fort kan bli fremtredende og ytterligere komplisere et næringsbredt samarbeid som tjener felleskapet. Sjømatnæringen er med andre ord ingen gitt størrelse og har gjennom oppgaven blitt forankret i oppdrettsnæringen. For informantene kan det derfor være mer relevant å forholde seg til mindre samarbeidskonstellasjoner enn å involvere seg i næringsbredt samarbeid for å håndtere fellesomdømmet.

Kollektivt samarbeid rettet mot hele næringen kan være utfordrende, både med tanke på klassiske forestillinger som gratispassasjerproblemet og valg av ressursbruk (Ostrom, 1990; Barnett, 2006). Samtidig ser vi at dette bildet modereres når konkrete rammebetingelser blir utfordret, som direkte går inn på alle bedriftene, slik for eksempel grunnrenteskatt-saken illustrer. Dermed kan tiltak som foregår i subgrupper forstås som en form for mellomnivå mellom bedrift og næring, på den måten at de blir dekket fra næringen som en helhet. Stilt overfor en omdømmekrise som utfordrer hele næringen, kan subgrupper således virke som «mentale gjerdene» som beskytter medlemmene fra potensielle «spill-over»-effekter. Samtidig kan den utstrakte bruken av subgrupper forstås på bakgrunn av sjømatnæringen brede sammensetning, som gjør at informantene heller ser den rasjonelle nytten av et samarbeid for å styrke sitt individuelle omdømme som mer relevant i sin «del» av næringen.

## 6.3 Tre områder for individuell omdømmehåndtering

I tillegg til viktigheten av kollektiv omdømmehåndtering koordinert gjennom omdømmeaktørene, Norges Sjømatråd og Sjømat Norge, har vi også påpekt og diskutert hvordan samarbeid på subgruppenivå kan virke som en individuell strategi i omdømmehåndteringsarbeidet. Det er viktig å påpeke at denne studien retter et særlig fokus på nettopp den kollektive omdømmehåndteringen på næringsnivå, men at mange av de valgene som tas i dette arbeidet blir vurdert opp mot knappe ressurser allokert til individuell omdømmehåndtering med mål om differensiering. Et viktig empirisk funn er at bedriftene anser individuelle omdømmetiltak som betydningsfulle. Gjennom analysen identifiserte vi tre kjerneområder hvor den individuelle omdømmehåndteringen kom til uttrykk. Disse var i) lokalsamfunnet, ii) informasjon og rapportering og iii) miljømerking. Selv om vi drøftet bedriftenes handlinger i lys av de ulike strategiene, hvor vi blant annet så at de kunne tjene som eksempler på både individuelle og kollektive tiltak, er det vesentlig å påpeke at vi anser disse tre funnene primært som differensierende, i form av at de har som mål å privatisere fellesomdømmet.

Gjennom analysen så vi hvordan bedriftene omfavnet lokalsamfunnet gjennom ulike lokale aktiviteter i både liten og stor skala. Som argumentert for i analysen, kan dette være med den hensikt om å skape «goodwill» blant interessenter, men det kan også være tuftet på et oppriktig og ekte samfunnsengasjement om å faktisk gi noe tilbake. Informasjon og rapportering hos Bedrift B var viktig for å illustrere hvordan man gjennom transparens og standardisert rapportering kan bidra til å differensiere seg fra fellesomdømmet.

Miljømerking, særlig gjennom ASC-sertifiseringen, stod frem som et tydelig og sentralt funn for hvordan bedriftene kan vise frem sine individuelle kvaliteter. Som vi så i analysen kan dette delvis være økonomisk motivert og delvis være motivert gjennom endrede samfunnstrender. Felles for alle de tre empiriske funnene er at de først og fremst tjener som konkrete tiltak for å differensiere egen bedrift. Dette gjøres primært, slik våre funn antyder, i et konkurranseøyet vis-à-vis konkurrentene i næringen. Samtidig er et interessant funn at bedriftene ikke tillegger vekt på informasjons- og kunnskapsdeling gjennom synlighet i deres individuelle omdømmehåndtering for å differensiere seg selv. Det kan i denne sammenheng forstås som at bedriftene ikke anser dette som hensiktsmessig å benytte seg av dette tiltaket som strategisk respons på fellesomdømmet.

Et sentralt poeng å trekke frem er at våre funn peker på at det individuelle omdømmearbeidet virker å foregå kontinuerlig, uavhengig av fare for omdømmetrusler, kriser eller press fra omgivelsene. Selv om vi i kapittel 5.5 tolket disse funnene i lys av omdømmehåndtering gjennom en individuell strategi som et svar på fellesomdømmeproblemet, er det høyst aktuelt å understreke at disse handlingene virker å være noe som skjer helt naturlig. Det er med andre ord verdt å påpeke at slike handlinger ikke nødvendigvis er direkte responser for å håndtere fellesomdømmeproblemet, men snarere underliggende og langsgående prosesser som kan forklares gjennom andre faktorer. Eksempler på dette kan være at det er forankret i bedriftenes strategier, verdier og visjoner. En slik form for omdømmehåndtering kan forstås mer som konkrete grep gjort av bedriften for å styrke interessentenes oppfatninger av og tillit til seg selv (Røvik, 2007, s. 196).

## 6.4 Teoretiske begrensninger

I denne masteroppgaven har vi lagt til grunn et teoretisk rammeverk som bygger på en rekke antakelser og forutsetninger. Ettersom hovedproblemstillingen i denne studien er teoretisk begrunnet, er det relevant å se nærmere på styrker og svakheter knyttet til det teoretiske grunnlaget. Målet med dette delkapittelet er påpeke potensielle utfordringer som følger av antakelsene i teorien vi har lagt til grunn.

Et sentralt premiss for denne studien og den påfølgende analysen som er gjort, handler om eksistensen av et fellesomdømme gjennom interessenters manglende evne til å differensiere bedriftene i en næring. Ut fra det teoretiske rammeverket er det to sentrale elementer som avgjør hvorvidt interessentene klarer å skille mellom bedriftene (King et al., 2002). I analysen så vi hvordan næringens særegne karakteristikk kunne bidra til å skape utfordringer knyttet til differensiering av enkeltbedrifter. Dette fordi interessenter legger noen egenskaper til grunn for klassifiseringen av organisasjoner som kategori. Dette ut ifra de mest synlige produktene for interessentene i sjømatnæringen. Vi argumenterte ut ifra teorien at jo mer homogene bedriftene er, dess større sannsynlighet er det for at de deler et fellesomdømme. Vi så også hvordan informasjonsmangel om hva næringen gjør på hvilken måte, forsterket argumentet for delt fellesomdømme i sjømatnæringen. Selv om vi valgte å

legge dette perspektivet til grunn for analysen, er det høyst aktuelt og nødvendig å problematisere dette.

Det første som er essensielt å påpeke i denne sammenheng er at teorien legger til grunn en forutsetning om at bruken av henholdsvis individuell og kollektiv strategi for å håndtere fellesomdømmet krever at det er et fellesomdømmeproblem (King et al., 2002). Som påpekt i analysen vår, vil dette avhenge av hvorvidt interessentene evner å sanksjonere eller belønne næringen. Dette er ikke noe vi har tatt stilling til, nettopp fordi det ikke lar seg påvise som en objektiv og nøytral sannhet. Bruken av ulike tiltak sett igjennom de ulike strategiene, er dermed hypotetiske på den måten at handlingene til bedriftene kan gi én bestemt forståelse av virkeligheten.

Videre er det noen sentrale implikasjoner som følger av antakelsen om eksistensen av fellesomdømmet som kan diskuteres. De teoretiske bidragene vi har lagt til grunn i denne studien gjør ingen klar avgrensning av begrepet næring, herunder hvilke kriterier man legger til grunn i forståelsen for hvem som utgjør næringen. Dette har gjort at vi som forskere har måttet gjøre en tydelig avgrensning av sjømatnæringen, i dette tilfellet til å gjelde oppdrettsnæringen. Selv om vi i denne oppgaven har valgt å avgrense vår forståelse av sjømatnæringen på et empirisk grunnlag, er det problematisk at de sentrale teoretiske bidragene ikke gjør dette. Det eneste litteraturen sier om dette er at homogene bedrifter i større grad deler et fellesomdømme enn heterogene bedrifter (Barnett, 2006, s. 1763). En slik forståelse er tuftet på en idé om at interessenters evne til å straffe bedriftene kollektivt gjør at de deler fellesomdømme. Med andre ord overlater teorien grensesettingen av begrepet næring til interessentene gjennom at det er de som definerer hvem som deler et fellesomdømme. Interessenter er sammensatt på ulike nivåer, og kan enten være enkeltindivider eller større interessentgrupper. Dermed vil interessenters evne til å tilegne seg informasjon, kombinert med deres subjektive holdninger og faktagrunnlag, gjennom den nevnte kategoriseringen, være avgjørende for hvem som er inkludert i fellesomdømmet, og følgelig hva som defineres som en næring.

Dette gjør det problematisk å anvende det teoretiske rammeverket på en næring. Grunnen til det er fordi definisjonen av begrepet må dels gjøres selv av de som benytter seg av

rammeverket, og dels av interessentene i organisasjonsfeltet som studeres. Vi som forskere har måttet skrelle av lag for lag og komme frem til kjernen, nemlig definisjonen av en næring.

I vår studie har vi sett at det finnes særegne virksomheter på ulike nivåer som bidrar til å gjøre forståelsen av en næring komplisert. Som tidligere påpekt, består sjømatnæringen av store verdikjeder, en kompleks sammensetting av bedrifter i ulike størrelser, og ulike produksjonsaktiviteter (Tveterås et al., 2019). Drøftingene som ble gjort rundt eksempelvis Norges Sjømatråds rolle, i tillegg til Sjømat Norges rolle gjennom grunnrenteskatt-saken, demonstrerer også dette godt. I denne studien har vi undersøkt forståelsen av næring som begrep ytterligere, og fått frem at litteraturens noe uklare definisjon av næring kan problematiseres. Sjømatnæringens komplekse sammensetning har bidratt til å belyse de uklare grensene som eksisterer i en bredere næring hvor man har et mer komplisert og sammensatt bilde av aktørene som utgjør næringen.

Som Barnett (2006) påpeker, vil heterogenitet gjøre det vanskeligere å definere fellesomdømmet. Sjømatnæringens omfattende sammensetning resulterer dermed i at fellesomdømmet kan være mindre fremtredende. Som følge av dette kan også grensesettingen bli overskridende i og mellom næringen, og følgelig gjøre det enda vanskeligere å behandle fellesomdømme som teoretisk konsept. Et interessant spørsmål å stille seg da, er hvorvidt det på grunnlag av dette kan eksistere flere *fellesomdømmer* innad i en næring, og eventuelt på tvers av næringer, og på bakgrunn av det hvilke implikasjoner dette har for hvordan man håndterer fellesomdømmet.

## 7 Avslutning

I dette avsluttende kapittelet vil vi gjøre en konklusjon ved å oppsummere hovedfunnene i studien, samt peke på dens relevans og implikasjoner for videre forskning.

### 7.1 Konklusjon

Vårt utgangspunkt for dette forskningsprosjektet var interessen for, og nysgjerrigheten rundt, omdømmehåndtering på næringsnivå. Ved å flytte blikket fra et mikro- til makroperspektiv, har vi sett på et organisasjonsteoretisk fenomen og gjort noen interessante analysepunkter. Formålet med denne studien har vært å belyse det dynamiske spenningsforholdet mellom kollektiv og individuell omdømmehåndtering. Videre var det et mål å se på dette i en norsk kontekst, i vårt tilfelle med sjømatnæringen som empirisk case. For å gjøre dette har vi lagt til grunn et omfattende teoretisk rammeverk, men som i liten grad har vært anvendt i empiriske sammenhenger.

Problemstillingen for denne oppgaven var: *På hvilken måte kommer det dynamiske spenningsforholdet mellom individuell og kollektiv omdømmehåndtering til uttrykk i sjømatnæringen i Norge?* For å besvare problemstillingen la vi til grunn to underproblemstillinger som sammen har blitt besvart og diskutert i kapittel 5 og 6. Her så vi hvordan bedrifters handlinger kunne tolkes gjennom de konkrete tiltakene i de to ulike strategiene, samt hvilken betydning de kollektive omdømmeaktørens rolle har hatt for omdømmehåndteringen i sjømatnæringen. Videre koblet vi på organisasjonsfelt som en fortolkningsramme for å gi en dypere forståelse av spenningsforholdet. Bakgrunnen for dette er at perspektivet som det teoretiske rammeverket legger til grunn, etableres og forstås i sosialt konstruerte områder som organisasjonsfelt.

Med en abduktiv og åpen tilnærming til forskningsprosjektet tok vi utgangspunkt i fem dybdeintervjuer på ulike nivåer, hvorav de to bedriftsintervjuene fungerte som hoveddatagrunnlaget. De resterende tre dybdeintervjuene har i denne studien fungert som supplerende ved siden av sekundærkilder. Den pågående koronapandemien har redusert datagrunnlaget som opprinnelig var tiltenkt i denne studien. Likevel er vår oppfatning at

det empiriske materialet har gitt tilstrekkelig innsikt til å kunne besvare problemstillingen på en adekvat måte. Det bør i denne sammenheng påpekes at hensikten med denne studien har vært å utforske et teoretisk fenomen, og at datagrunnlaget derfor har fungert som nyttig materiale for å belyse en teoretisk drevet problemstilling.

Gjennom diskusjonene av våre empiriske resultater kan det gjøres noen hovedrefleksjoner som en overordnet oppsummering. Vi har i denne studien sett på hvordan spenningsforholdet i sjømatnæringen kommer til uttrykk på en rekke måter, gjennom både individuelle og kollektive omdømmetiltak som strategiske responser på fellesomdømmeproblemet. Her benyttet vi oss av rammeverket til King et al. (2002) for å avdekke konkret hvordan ulike handlinger hos bedriftene kunne forstås som strategiske responser. På bakgrunn av disse funnene ser vi at spenningsforholdet ikke fremstår som et enten-eller-skille, men at det snarere opptrer som parallelle prosesser. Mer konkret ser vi at bedriftene balanserer allokeringen av ressursene sine til henholdsvis individuell og kollektiv omdømmehåndtering.

Når det gjelder kollektive omdømmeaktørers rolle i sjømatnæringen, er denne noe nedtonet og lite fremtredende i vår kontekst. Blant annet kommer dette til syne gjennom at Sjømat Norge hovedsakelig er innrettet mot lobbyvirksomhet. Samtidig ser vi at dette bildet modereres noe gjennom Norges sjømatråds rolle og mandat. Når det er sagt, er det et viktig poeng at denne innsatsen først og fremst er innrettet mot markedet i utlandet, og ikke her hjemme i Norge. Det virker derfor som at det er relativt lite innsats som legges inn i den kollektive omdømmehåndteringen med mål om å styre fellesomdømmet til næringen.

Et sentralt funn i denne studien er at det mest fremtredende samarbeidet vi finner, ikke har som mål å tjene næringen samlet. Snarere peker våre funn på at samarbeidet hovedsakelig finner sted i subgrupper med den hensikt om å differensiere medlemmene som er en del av de ulike subgruppene. Videre finner vi noen konkrete bedriftstiltak som er innrettet mot individuell omdømmehåndtering. Disse virker å foregå uavhengig av strukturene i omgivelsene, og dermed fellesomdømmeproblemet. Den individuelle omdømmehåndteringen i bedriftene kan derfor forstås mer som kontinuerlige og

langsgående prosesser. Dette kom til uttrykk gjennom tre hovedområder; i) lokal tilhørighet, ii) informasjon og rapportering og iii) miljømerking.

Avslutningsvis har vi i denne studien pekt på noen interessante perspektiver som er med på å synliggjøre viktigheten av å ta stilling til den næringen man er en del av. Dette kan bidra til å skape en bedre og mer helhetlig forståelse av hvordan man håndterer et fellesomdømme. Denne studien viser videre at det er viktig å være bevisst de potensielle utfordringene et fellesomdømme medbringer. Ved å flytte blikket fra et mikro- til makroperspektiv kan beslutningstakere få en bedre forståelse av hvordan mulige trusler fra omgivelsene rettet mot næringen, kan håndteres strategisk.

I denne studien har vi vist, med sjømatnæringen som empirisk case, at omdømmehåndtering av en næring kan sammenlignes med en gisselsituasjon. Denne situasjonen oppstår i det øyeblikket næringen har et fellesomdømmeproblem gjennom trusler for sanksjoner fra interessenter. Som i en gisselsituasjon, må bedriftene derfor ta stilling til hvordan de skal håndtere dette. For å slippe løs som gissel må bedriftene håndtere fellesomdømmet ved å ty til individuelle eller kollektive strategier for å slippe fri, enten samlet eller alene – eller som denne studien har påvist – parallelt ved å balansere dem.

## **7.2 Videre forskning**

Denne studien har tatt utgangspunkt i dybdeintervjuer med informanter fra bedrifter vi har definert som mellomstore, regionale. Det vil si at informantene på bedriftsnivå representerer en bestemt bedriftsgruppe i næringen. Det innebærer at vi har gjort noen avgrensninger med tanke på datagrunnlaget, som også følger av koronapandemien. Samtidig har dette lagt begrensninger på hvilke funn vi har gjort i studien. For en mer inngående og bredere studie vil det være hensiktsmessig å inkludere intervjuer med informanter fra ulike bedriftsstørrelser, eksempelvis med utgangspunkt i Norsk Industris oppdeling av bedriftsstørrelser (Tveterås et al., 2019). Ved å gjøre dette kan man kontrollere for potensielle ulikheter i synet på kollektiv og individuell omdømmehåndtering, samt gi et større forklaringspotensial på hvorfor bedrifter velger en



gitt strategi. Dette kan samtidig gi studien en komparativ dimensjon, der man kan sammenligne hvordan spenningsforholdet mellom kollektiv og individuell omdømmehåndtering varierer avhengig av bedriftenes posisjon og størrelse i næringen.

En annen interessant vinkling, er å undersøke nærmere hvilke faktorer som gjør at bedrifter er mer tilbøyelige for å involvere seg i kollektivt samarbeid for å håndtere fellesomdømmet. Dette eksempelvis gjennom å identifisere kulturelle, historiske eller næringsspesifikke faktorer som er med på å påvirke spenningsforholdet. Som vi tidligere har vært inne på legger denne oppgaven til grunn at valget mellom kollektive og individuelle omdømmestrategier er forankret i rasjonelle, ressursbaserte beslutnings- og handlingsvalg. Det gjør at vi ikke har trukket på andre faktorer som kunne vært relevant for hva bedriftene legger til grunn for valg av strategisk respons. Eksempelvis kan det være interessant i videre studier å ta høyde for sosiokulturelle særpreg ved sjømatnæringen for å bedre forklare hvordan spenningsforholdet kommer til uttrykk. Samtidig kan eksempelvis mer inngående forskning på hvordan bedriftenes tilknytning til hverandre påvirker spenningsforholdet, gi nyttig innsikt på hva som avgjør hvorvidt man velger en kollektiv eller individuell strategi, og følgelig hvordan spenningsforholdet kommer til uttrykk i sjømatnæringen i Norge.

# Litteraturliste

- Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*. San Francisco: Sage.
- Alsos, S. (2018). *Den rosa klimabloffen: - Kan en bærekraftig laks fly til Kina?* (Rapport 3/2018). Hentet fra <https://www.framtiden.no/dokarkiv/rapporter/rapporter-2018/839-den-rosa-klimabloffen/file.html>
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Arctic Race of Norway. (2020). Historikk – Arctic Race of Norway. Hentet fra <https://www.arctic-race-of-norway.com/no/historikk>
- Astley, W. G. & Fombrun, C. J. (1983). Collective strategy: social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576-587. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284657>
- Baba, S. & Mohammad, S. (2019). Managing the Reputational Commons Problem in the Extractive Industries. *Proceedings (2019)*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.19150abstract>
- Barnett, W. P., Mischke, G. A., & Ocasio, W. (2000). The Evolution of Collective Strategies among Organizations. *Organization Studies*, 21(2), 325–354. <https://doi.org/10.1177/0170840600212002>
- Barnett, M. L. (2002). From Me to We... and Back Again: Returning to Business As Usual. *Journal of Management Inquiry*, 11(3), 249–252. <https://doi.org/10.1177/1056492602113006>
- Barnett, M. L. (2006). Finding a Working Balance Between Competitive and Communal Strategies\*. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1753-1773. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00661.x>
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
- Barnett, M. L., & Hoffman, A. J. (2008). Beyond Corporate Reputation: Managing Reputational Interdependence. *Corporate Reputation Review*, 11(1), 1-9. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.2>
- Barnett, M. L., & King, A. A. (2008). Good fences make good neighbours: A longitudinal

- analysis of an industry self-regulatory institutions. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1150-1170.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732609>
- Barringer, B. R. & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.  
<https://doi.org/10.1177/014920630002600302>
- Bergh, N. (2015, 22.juli). Arctic Race med nytt påfunn: Laksetrøye!. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/sport/i/XgdG8W/arctic-race-med-nytt-paafunn-laksetroeye>
- Bourdieu, P. & Wacquant, L. (1992). *Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5. utg.). Oxford: Oxford university press.
- Budalen, A. & Johansen, A. D. (2017, 5. januar). – I 2035 kan «fisken» være mer verdt enn oljen. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/nordland/-i-2035-kan-fisken-vaere-mer-verdt-enn-oljen-1.13305810>
- Deephouse, D. L. (1999). To Be Different, or to Be the Same? It's a Question (And Theory) of Strategic Balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147-166.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<147::AID-SMJ11>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<147::AID-SMJ11>3.0.CO;2-Q)
- Diestre, L., & Rajagopalan, N. (2014). Toward an Input-Based Perspective on Categorization: Investor Reactions to Chemical Accidents. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1130-1153. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.1096>
- DiMaggio, P. J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. I L. Zucker (Red.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (s. 3-21). Cambridge: Ballinger.
- Eckhart, C. (2017). Corporate reputation and reputation risk: Definition and measurement from a (risk) management perspective. *Journal of Risk Finance*, 18(2), 145-158.

<https://doi.org/10.1108/JRF-06-2016-0075>

Fiskeridepartementet. (2000). *Om lov om endring i lov 14. juni 1985 nr. 68 om oppdrett av fisk, skalldyr m.v.* (Ot.prp. nr. 35 (1999–2000)). Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/173b142e137849378c470bbf037d79d1/no/pdfa/otp199920000035000dddpdfa.pdf>

Fiskeri- og kystdepartementet. (2009). *Strategi for en miljømessig bærekraftig havbruksnæring*. Hentet fra

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fkd/vedlegg/brosjyrer/2009/brosjyre\\_strategi\\_baerekraftig\\_havbruk.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fkd/vedlegg/brosjyrer/2009/brosjyre_strategi_baerekraftig_havbruk.pdf)

Fiskeri- og kystdepartementet. (2013). *Verdens fremste sjømatnasjon* (Meld. St. 22 (2012–2013)). Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/435e99fc39b947d79ca929eff484ac75/no/pdfs/stm220122013002200dddpdfs.pdf>

Fligstein, N. & McAdam, D. (2012). *A Theory of Fields*. Oxford: Oxford University Press.

Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.

<http://dx.doi.org/10.2307/256324>

Fombrun, C. J. & V. P. Rindova. (2000). The road to transparency: Reputation management at Royal Dutch Shell. I M. Schultz, M. J. Hatch, & M. H. Larsen (Red.), *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand* (s. 77-96). Oxford: Oxford University Press.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.

Furuset, A. (2016, 10. mai). Prosjekt Japan. IntraFish. Hentet fra

<https://www.intrafish.no/nyheter/prosjekt-japan/1-1-742564>

Gotsi, M. & Wilson, A.M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition", *Corporate Communications: An International Journal* 6(1), 24-30.

<https://doi.org/10.1108/13563280110381189>

Greenwood, R. & Hinings, C.R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071862>

Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Hallenstvedt, A. & Dørum, K. (2020, 8. januar). Norsk fiskerihistorie. Hentet fra [https://snl.no/Norsk\\_fiskerihistorie](https://snl.no/Norsk_fiskerihistorie)
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*, 89(1), 133-139. Hentet fra <https://hbr.org/1989/01/collaborate-with-your-competitors-and-win>
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of The Commons. *Science*, 162(3859), 1243-1248. DOI: 10.1126/science.162.3859.1243
- Haugan, B. (2015, 19. mai). Mener Sjømatrådet har før høy partyfaktor. Hentet fra <https://e24.no/boers-og-finans/i/J1dA5m/mener-sjoematraadet-har-for-hoey-partyfaktor>
- Heckathorn, D. D. (1986). The Dynamics and dilemmas of collective action. *American Sociological Review*, 61(2), 250-272. DOI: 10.2307/2096334
- Helm, S. (2005). Designing a Formative Measure for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 95 – 109. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540242>
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371. <https://doi.org/10.5465/257008>
- Hoffman, A. J. & Ocasio, W. (2001). Not all events are attended equally: toward a middle-range theory of industry attention to external events. *Organization Science*, 12(4), 414-434. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.414.10639>
- Hong, S. T. & Wyer, R. S. (1989). Effects of country-of-origin and product-attribute information on product evaluation: an information processing perspective. *Journal of Consumer Research*, 16(2), 175-187. <https://doi.org/10.1086/209206>
- Hsu, G., & Hannan, M. T. (2005). Identities, Genres, and Organizational Forms. *Organization Science*, 16(5), 474-490. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0151>
- Ihlen, Øyvind. (2013). *PR & strategisk kommunikasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ingram, P. (1998). Changing the rules: Interests, organizations, and institutional change in the U.S. hospitality industry. I M. C. Brinton & V. Nee (Red.), *The Institutionalism in Sociology* (s. 258-276). New York: Russell Sage.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til*

- samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- King, A. A., & Lenox, M. J. (2000). Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program. *Academy of Management Journal*, 43(4), 698-716. Hentet fra <https://doi.org/10.5465/1556362>
- King, A. A., Lenox, M. J., & Barnett, M. L. (2002). Strategic responses to the reputation commons problem. I A. J. Hoffman & M. J. Ventresca (Red.), *Organizations, Policy, and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives* (s. 393-406). Stanford: Stanford University Press. Hentet fra <https://ssrn.com/abstract=624201>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Laksefakta. (2018). Norsk havbrukshistorie: Hendelser og milepæler i den norske havbrukshistorien. Hentet 23. mars 2020 fra <https://laksefakta.no/>
- Lindahl, H. (2015). ASC. Hentet fra <https://www.framtiden.no/merkeguiden/mat/asc.html>
- Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, 20(4), 317-338. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199904\)20:4%3C317::AID-SMJ28%3E3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199904)20:4%3C317::AID-SMJ28%3E3.0.CO;2-3)
- Lund, T. (2002). *Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo: Unipub.
- Maheswaran, D. (1994). Country of origin as a stereotype: effects of consumer expertise and attribute strength on product evaluations. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 354-365. <https://doi.org/10.1086/209403>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- MOWI. (2018). Bærekraftig laks til verden. Hentet fra <https://mowi.com/no/om-oss/>
- NESH. (2016). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteene. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Nodland, E. (2017, 22. mars). Laks beskrives som den nye oljen: – Men vil man oppdrette

- den på land, sier bankene nei. iLaks. Hentet fra <https://ilaks.no/laks-beskrives-som-den-nye-oljen-men-vil-man-oppdrette-den-pa-land-sier-bankene-nei/>
- Norges sjømatråd. (2018). *Fiskespiseren: En innsiktsrapport om den norske sjømatkonsumenten*. Hentet fra <https://sfd-seafood-prod.azureedge.net/4aaaee/globalassets/markedsinnsikt/fiskespiseren/fiskespiseren-host-2018.pdf>
- Norges sjømatråd. (2019a, 10. desember). Om oss. Hentet fra <https://seafood.no/om-norges-sjomatrad/om-oss/>
- Norges sjømatråd. (2019b). *Årsrapport 2018*. <https://sfd-seafood-prod.azureedge.net/4a06d2/contentassets/3137e23e3ff04c2a832744bdea9da051/arsmelding-2018.pdf>
- Norges sjømatråd. (2020, 7. januar). Sjømateksport for 107,3 milliarder kroner i 2019. Hentet fra <https://seafood.no/aktuelt/nyheter/sjomateksport-for-1073-milliarder-kroner-i-2019/>
- Norsk Fiskerinæring. (2019, 4. juni). Norges 100 største sjømatelskaper. Hentet fra <https://norskfisk.no/2019/06/04/norges-100-storste-sjomatselskaper-2/>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- NOU 2019:18. (2019). *Skattlegging av havbruksvirksomhet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-18/id2676239/>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2016). *En konkurransekraftig sjømatindustri* (Meld. St. 10 (2015–2016)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/99e4e593b03442a29e454f39fb7fe5a5/no/pdfs/stm222201520160010dddpdfs.pdf>
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>
- Olsen, K. E. (2010, 8. april). Solskinnsnæring med dårlig rykte. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/nordland/laksenaeringa-sliter-med-rykte-1.7071006>
- Olson M. (1965). *The Logic of Collective action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge: Harvard University Press.

- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oterholm, G., Randen, M., Tjeldflaat, B., & Ytreberg, R. (2019, 8. November). Spillet om laksemilliardene: Slik ble oppdrettskatten stoppet. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/pr/laks/oppdrett/sigbjorn-aanes/spillet-om-laksemilliardene-slik-ble-oppdrettskatten-stoppet-lenge-for-omstridt-rapport-var-klar/2-1-700269>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3. utg.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Perrow, C. (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay*. New York: McGraw-Hill.
- Pfeffer J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Ravasi, D., Rindova, V., Etter, M., & Cornelissen, J. (2018). The Formation of Organizational Reputation. *Academy of Management Annals*, 12(2), 574–599. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0124>
- Regjeringen.no. (2020). Norges sjømatråd AS. Hentet 10. mars 2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/nfd/organisation/etater-og-virksomheter-under-narings--og-fiskeridepartementet/styrer-rad-og-utvalg/permanente-styrer-rad-og-utvalg/norges-sjomatrad-as/id2577735/>
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., & Petkova, A. P. (2010). Reputation as an Intangible Asset: Reflections on Theory and Methods in Two Empirical Studies of Business School Reputations. *Journal of Management*, 36(3), 610–619. <https://doi.org/10.1177/0149206309343208>
- Roulet, T. J. (2015). What good is Wall Street? Institutional contradiction and the diffusion of the stigma over the finance industry. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 389–402. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2237-1>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former i det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations* (2. utg.). London: Sage.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley: University of California Press.



- SINTEF. (2019). *Nasjonal betydning av sjømatnæringen: En verdiskapings- og ringvirkningsanalyse med data fra 2017 og 2018* (2019:00469). Hentet fra [https://www.sintef.no/globalassets/sintef-ocean/pdf/nasjonal-verdiskapning\\_2018tall\\_endelig\\_200619.pdf](https://www.sintef.no/globalassets/sintef-ocean/pdf/nasjonal-verdiskapning_2018tall_endelig_200619.pdf)
- Sjømat Norge. (2018). *Sjømat 2030: Et blått taktskifte*. Hentet fra [https://sjomatnorge.no/wp-content/uploads/2018/03/SJOMAT2030\\_endelig.pdf](https://sjomatnorge.no/wp-content/uploads/2018/03/SJOMAT2030_endelig.pdf)
- Sjømat Norge. (2020). *Årsmelding 2019*. Hentet fra <https://sjomatnorge.no/wp-content/uploads/2020/03/A%CC%8Arsmelding-2019-1.pdf>
- Statistisk Sentralbyrå. (2014). Begreper i nasjonalregnskapet. Hentet fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/begreper-i-nasjonalregnskapet#Nring>
- Søbstad, T. (2015, 7. januar). Fiskeoppdrett kan erstatte oljen. NRK. Hentet fra <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/fiskeoppdrett-kan-erstatte-oljen-1.12137321>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tirole, J. (1996). A Theory of Collective Reputations. *The Review of Economic Studies*, 63(1), 1-22. DOI: 10.2307/2298112
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (2.utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- TRITON. (2017). *Eksportavgiften – til sorg eller glede for norske sjømatbedrifter?* (Pamflett nr. 1). Hentet fra <http://triton-tenketank.no/wp-content/uploads/2018/04/Triton-Pamflett-nr-1.-januar-2017.pdf>
- Tucker, A. (2008). Trade Associations as Industry Reputation Agents: A Model of Reputational Trust. *Business and Politics*, 10(1), 1-26. <https://doi.org/10.2202/1469-3569.1218>
- Tveterås, R., Reve, T., Haus-Reve, S., Misund, B. & Blomgren, A. (2019). *En konkurransedyktig og kunnskapsbasert havbruksnæring*. Hentet fra <https://www.norskindustri.no/siteassets/dokumenter/rapporter-og-brosjyrer/en-konkurransedyktig-og-kunnskapsbasert-havbruksnaring.pdf>
- Ulstein, H., Wifstad, K., Mæhle, N., Fjose, S. & Jakobsen, E. W. (2014). *Evaluering av*

- Norges sjømatråd* (Menon-publikasjon nr. 30/2014). Hentet fra <https://www.menon.no/wp-content/uploads/30evaluering-sjomatradet-09102014-final-2.pdf>
- Wartick, S. L. (2002). Measuring Corporate Reputation: Definition and Data. *Business & Society*, 41(4), 371–392. <https://doi.org/10.1177/0007650302238774>
- Werner, K. (2020, 17. januar). «Kompromiss om lakseskatt». *Frifagbevegelse*. Hentet fra <https://frifagbevegelse.no/nyheter/kompromiss-om-lakseskatt-6.490.672929.6ee7665866>
- Winn, M.I., MacDonald, P., & Zietsma, C. (2008). Managing Industry Reputation: The Dynamic Tension Between Collective And Competitive Reputation Management Strategies. *Corporate Reputation Review*, 11(1), 35-55. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.4>
- Wooten, M. & Hoffman, A. (2017). Organizational fields: past, present and future. I R. Greenwood, C. Oliver, & T. B. Lawrence (Red.), *The SAGE Handbook of organizational institutionalism* (s. 55-72). London: SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446280669.n3>
- Wæraas, A., Byrkeflot, H. & Angell, S. I. (2011). Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og framtrede. I: Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot & Angel, S. I. (red.) *Substans og framtrede. Omdømmehåndtering i offentlig sektor.*, s. 15-33. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4. utg.). London: SAGE.
- Yue, L. Q. & Ingram, P. (2012). Industry Self-regulation as Solution to the Reputation Commons Problem: The Case of the New York Clearing House Association. I T. Pollock, & M. L. Barnett (Red.), *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* (s. 1-21). Oxford: Oxford University Press. Hentet fra <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199596706.001.0001/oxfordhb-9780199596706-e-14>

**Antall ord: 29855.**

## Vedlegg 1: Invitasjon til forskningsprosjekt (e-post)

«Hei!

Vi er to studenter som denne våren skriver masteroppgave om omdømmehåndtering i sjømatnæringen. Masteroppgaven markerer slutten på mastergraden Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. I denne oppgaven vil vi blant annet fokusere på hvordan næringen jobber i felleskap med omdømmehåndtering, men også hvordan ulike aktører tenker rundt omdømme, hva som vektlegges, og hvilke omdømmeutfordringer aktørene mener næringen står overfor. I forbindelse med datainnsamlingen ønsker vi nå å komme i kontakt med aktører innenfor næringen, på ulike nivåer, som kunne bidratt til å belyse oppgavens tematikk. X er en stor og sentral aktør innenfor sjømatnæringen, og deres perspektiv og refleksjoner er av stor interesse og relevans.

Det er viktig å presisere at vi er interessert i omdømmehåndteringen i næringen, og ikke i like stor grad av omdømmet deres isolert sett. Likevel vil det være relevant å høre litt om hva dere gjør og hvordan dere tenker rundt eget omdømmearbeid.

Vi håper at en ansatt hos dere kunne svart på et par spørsmål i et intervjuformat knyttet til dette. Dere vil bli anonymisert (se vedlagt samtykkeskjema for mer informasjon). Om ønskelig kan vi gå mer i dybden på hva vi ønsker å stille spørsmål om.

Vi håper dere kan bidra til dette forskningsprosjektet da vi har troen på at dette kan være interessant og relevant for dere.

Ta gjerne kontakt ved eventuelle spørsmål.

Med vennlig hilsen

Lars Terje Husbyn & Satha Sritharan»

## **Vedlegg 2: Intervjuguide – bedriftsnivå**

### **1. Kan du starte med å fortelle litt om din bakgrunn, og litt om bedriften?**

- Dine arbeidsoppgaver, rolle etc.
- Marked, ansatte, produkter/tjenester, kunder etc.

### **2. Kan du fortelle om utviklingen av sjømatnæringen de siste årene?**

- Oppfølging: samfunnstrender, forventninger, teknologi etc.
- Hvilken betydning har klimadebatten for omdømmebyggingen av næringen?
  - i. Viktigere nå enn tidligere? Hvorfor?
  - ii. Hva tenker dere om debatten rundt produksjon av fisk og klimaavtrykk opp mot dette? (transport etc.)

### **3. Hva tenker du om begrepet omdømme, og hva legger du eventuelt i dette begrepet?**

- Oppfølging: Hva er omdømmehåndtering for deg/dere?

### **4. Hva er betydningen av et godt omdømme for bedriften din?**

- Oppfølging: Hvor stort fokus har dere på omdømmearbeid internt i bedriften deres?
- Hvilken betydning har sjømatnæringens omdømme for dere som bedrift?
- Hvilke konkrete tiltak/initiativ har dere iverksatt for å drive omdømmearbeid for virksomheten deres?
  - i. Hvorfor?

### **5. Samarbeider dere med andre bedrifter/aktører for å oppnå stordriftsfordeler av omdømmearbeidet?**

- Oppfølging: Er dette arbeidet først og fremst proaktivt eller aktivt?
- Om ja, gjør dere dette for å styrke omdømmet til alle?
- Myndighetenes rolle/Norges sjømatråd som generisk markedsfører av næringen

### **6. Hvorfor mener dere at en individuell/kollektiv strategi er best når det kommer til omdømmehåndtering?**

- F. eks. Ved en omdømmekrise
- 7. Er det forskjell på omdømmehåndtering i Norge vs. internasjonalt?**
- Oppfølging: Hvorfor?
  - Hvordan opplever du at omdømmet til næringen er i dag?
  - Basert på noen av våre funn kan det virke som at omdømmet til norsk sjømatnæring er bedre i utlandet enn her hjemme – hvorfor?
- 8. Hva mener du er de største omdømmeutfordringene i dag**
- For dere som bedrift?
  - For sjømatnæringen spesielt?
- 9. En interessant vinkling er at felles omdømmebygging (f. eks. til næring) kan føre til at en tabbe eller en feil gjort av en enkel bedrift kan føre til at hele næringen svekkes – hva tenker dere om dette?**
- Norges sjømatråd/bransjeorganisasjonens rolle?
- 10. Miljømerking og sertifiseringer som f. eks. ASC - hva er bakenforliggende motivasjonen for å bli med på dette?**
- 11. Hvem anser du for å være de viktigste interessentene deres?**
- Interessenter består av grupper eller enkeltpersoner som kan ha interesse av din bedrift, men også myndighetene.
  - Om du skulle trukket frem de viktigste interessentene for dere, og sjømatnæringen, hvem ville dette ha vært?

## **Vedlegg 3: Intervjuguide - næringsnivå**

- 1. Kan du starte med å fortelle litt om hvordan dere jobber med sjømatnæringen generelt?**
  - Strukturelt, internt fokus
  - Næringsfremme/merkevarebygging
  - Tariff/omdømme
  
- 2. Hva tror du er den viktigste årsaken til at norske sjømatbedrifter tilslutter seg til bransjeorganisasjoner?**
  
- 3. Hva legger du i begrepet omdømme og omdømmehåndtering?**
  - Hvordan ville du definert disse?
  - Hva innebærer disse områdene for deg?
  
- 4. Hvordan jobber dere med omdømmet av næringen overfor relevante interessenter?**
  - Hvem er (de viktigste) interessentene?
  - Er dette arbeidet noe dere tar initiativ til? Hvorfor/hvorfor ikke?
  
- 5. Hva tror du dere kan bidra med i næringens omdømmearbeid som bedriftene selv ikke kan gjøre?**
  - Hypotese: Fordi dette styrker bransjen som helhet, gir felles omdømmebygging noe mer som organisasjonene/bedriftene i næringen selv ikke kunne bygd opp på egenhånd?
  
- 6. Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber med bedrifter i lys av omdømmehåndtering?**
  - Involvert i omdømmestrategiarbeidet til bedriftene?

**7. Hvilke eventuelle utfordringer opplever dere ved at Norges sjømatråd har en tvungen eksportavgift for bedriftene?**

- Debatt rundt dette? Eventuelt hvem har tatt opp dette? Bedrifter?

**8. Hvordan opplever dere omdømmet til næringen, og håndteringen av dette?**

- Departementets rolle/staten
- Fellesinnsats forankret i Norges sjømatråd, Sjømat Norge etc.
- (Samarbeid på tvers av bedrifter)

**9. Hvorfor mener dere at en kollektiv/felles omdømmeinnsats er nødvendig?**

- Hva er motivasjonen bak dette?

**10. Hvordan er fokuset på omdømmebygging av sjømatnæringen internt hos dere?**

- Opplevs det som et viktig fokusområde i forhold til alle andre oppgaver dere har?
  - Viktigere nå enn før? Hvorfor?
  - I hvilken grad mener dere at omdømmehåndtering/-bygging bør være sentralisert/gjort gjennom en fellesinnsats?

**11. Hva mener dere er de største omdømmeutfordringene/trusler næringen står overfor?**

- En interessant vinkling er at felles omdømmebygging (f. eks. til næring) kan føre til at en tabbe eller en feil gjort av en enkeltbedrift kan føre til at hele næringen svekkes – hva tenker dere om måten Sjømat Norge/Norges sjømatråd jobber på om dette?
- Hvordan tenker du disse utfordringene bør imøtekommes/håndteres?

**12. Hvilken betydning har klimadebatten (i havet spesielt) for omdømmebyggingen av næringen?**

- Klima og bærekraft viktigere for omdømmet nå? Hvorfor?

## Vedlegg 4: NSD-godkjenning



### NSD sin vurdering

#### Prosjekttittel

Masteroppgave - Husbyn & Sritharan

#### Referansenummer

303634

#### Registrert

21.01.2020 av Satha Sejoohn Sritharan - sathass@uio.no

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Lars Erik Kjekshus, l.e.kjekshus@sosgeo.uio.no, tlf: 22850530

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Satha Sritharan, sathass@student.sv.uio.no, tlf: 99898999

#### Prosjektperiode

01.01.2020 - 30.06.2020

#### Status

23.01.2020 - Vurdert

#### Vurdering (1)

---

##### 23.01.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 23.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.



## MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: [https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2020.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker tilbehandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigedeformål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige forformålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## Vedlegg 5: Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

### *”Omdømmehåndtering i norsk sjømatnæring”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forstå hvordan det arbeides med omdømmehåndtering av sjømatnæringen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Dette prosjektet er en del av «OLA4090 – Masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid» ved Universitetet i Oslo, våren 2020. Oppgaven tilsvarer 30 studiepoeng og omfatter omtrent 25.000 ord. Temaet for oppgaven er omdømmehåndtering, der fokuset rettes mot norsk sjømatnæring. Dette skal gjøres med flere aktører, på bedrifts- og næringsnivå, i sjømatnæringen som empirisk case. Med utgangspunkt i disse aktørenes rolle i næringen, ønsker dette prosjektet å belyse hvordan de som enkeltaktører, og samspillet mellom dem, håndterer næringens omdømme. Hovedtilnærmingen i prosjektet vil være omdømmehåndtering på et overordnet nivå, med fokus på samarbeid mellom de ulike interessentene og bedriftene.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Oslo, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, er ansvarlig for prosjektet.

Veileder: Lars Erik Kjekshus

Studenter: Lars Terje Husbyn & Satha Sritharan

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

På bakgrunn av din tilknytning til sjømatnæringen i Norge, får du spørsmål om å delta i dette prosjektet. Utvalget er strategisk, og vi har valgt ut nøkkelpersoner basert på hvilken rolle vedkommende har i virksomheten hen representerer for å belyse forskningsspørsmålet på en hensiktsmessig måte. Målet er at utvalget skal bestå av 5-8 informanter.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

I dette prosjektet skal vi gjennomføre en kvalitativ undersøkelse gjennom dybdeintervjuer som vil vare omtrent 1 time. Spørsmålene vil handle om dine tanker, erfaringer og meninger knyttet til omdømmearbeidet i sjømatnæringen med relevante aktører og interessenter. Spørsmål om sensitive opplysninger vil ikke bli inkludert. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet, som vil bli lagret elektronisk. Det vil også bli tatt notater underveis. Intervjuet vil i etterkant bli transkribert.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun veileder og studentene tilknyttet masteroppgaven som vil ha tilgang til innhentet data. Lydopptak, transkribert intervju og alle andre personopplysninger vil bli lagret på Universitetet i Oslo sin skyløsning, og ikke på personlige PCer eller mobiler. Navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode i notatene fra intervjuet, og lagret på en egen navneliste adskilt fra øvrige data. Masteroppgaven kan inneholde direkte sitater fra intervjuet ditt, men alle informanter vil være anonymisert, og det vil ikke være mulig å føre sitater eller opplysninger tilbake til deg som person.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Masteroppgaven leveres 25. mai<sup>1</sup>, og prosjektet vil senest avsluttes innen utgangen av juni<sup>2</sup>. Personopplysninger, lydopptak og transkriberte intervjuer vil bli slettet ved prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

---

<sup>1</sup> Ny dato for innlevering pga. korona-epidemien, 22. juni 2020

<sup>2</sup> Prosjektslutt kan bli utsatt til utgangen av august 2020

### Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Oslo ved Lars Erik Kjekshus, +47 XXX XX XXX, mail: [l.e.kjekshus@sosgeo.uio.no](mailto:l.e.kjekshus@sosgeo.uio.no)  
Studenter:  
Lars Terje Husbyn, +47 XXX XX XXX, [larsthu@student.sv.uio.no](mailto:larsthu@student.sv.uio.no)  
Satha Sritharan, +47 XXX XX XXX, [sathass@student.sv.uio.no](mailto:sathass@student.sv.uio.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Lars Erik Kjekshus  
**Prosjektansvarlig**

Lars Terje Husbyn & Satha Sritharan  
**Studenter**

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Omdømmehåndtering i norsk sjømatnæring”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 30. juni 2020.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)