



Sammendrag

Denne oppgaven omhandler et studie av suksessfaktorer for samarbeid mellom ulike typer organisasjoner. Med den bakgrunn er følgende problemstilling formulert.

Hvordan kan samarbeid mellom ulike organisasjoner som Marine Harvest og WWF bidra til tilfredsstillende positive resultater for begge organisasjonene?

For å besvare det overordnede forskningsspørsmålet samt delspørsmål opplistet i kapittel 1.2, har oppgaven gått i dybden på samarbeidet mellom det kommersielle oppdrettsselskapet Marine Harvest (MH) og miljøorganisasjonen World Wide Fund for Nature (WWF). Organisasjonene har samarbeidet for å transformere Marine Harvest til en mer miljøfokuset virksomhet. Dette har blitt gjort mulig ved hjelp av utviklingen, og implementeringen av en omfattende miljøstandard, med strengere krav enn nasjonale lovverk, kalt Aquaculture Stewardship Council (ASC).

Fordi samarbeidet er preget av store endringstiltak fra Marine Harvests side, og er et samarbeid mellom to svært ulike organisasjoner, har det bydd på noen unike utfordringer. I den forbindelse ble det valgt en kvalitativ metodeform, og det ble gjennomført intervjuer med sentrale personer fra begge organisasjoner, med erfaring fra et høyt nivå og kunnskap om de strategiske aspektene rundt samarbeidet.

Intervjuene avslørte at de underliggende suksessfaktorene er nokså generelle. Del 4 omhandler den overordnede samarbeidsprosessen, som har fungert som en suksessfaktor, mens Del 5 av oppgaven er viet til resterende respektive hovedfaktorer, der en kontinuerlig utvikling og vekst, kommunikasjon og en modningsfase fremstår som spesielt utslagsgivende for samarbeidets suksess. I tillegg var tillit, forståelse og åpenhet helt essensielt for at samarbeidet kunne fungere. Det ble også avslørt hvilke unike utfordringer organisasjonene har møtt på med hensyn til suksessfaktorene, og samarbeidets prosess generelt, spesielt innenfor kommunikasjon, grunnet at organisasjonenes eksistensielle formål er så forskjellige. Resultatene tyder på at samarbeidet ikke kunne fungert uten en god synergi mellom de ulike suksessfaktorene, og håndteringen av tilhørende utfordringer, som ble enklere håndtert grunnet en godt utført overordnet samarbeidsprosess preget av tillit.

Forord

Først og fremst vil jeg takke min veileder, Bernt Aarset, for å ha foreslått dette caset da jeg enda ikke visste hvilke virksomheter jeg skulle skrive om, og på enkelt vis klarte å formidle hvor interessant dette studiet kunne være. Videre vil jeg takke han for å ha hjulpet til med å komme i kontakt med Marine Harvest og ordne intervjutid med dem. Jeg vil takke for meget god veiledning underveis, og for at han alltid var tilgjengelig til å svare på spørsmål og diskutere på kort varsel.

Jeg vil også takke for gode intervjuer, tilgjengeligheten og hjelpsomheten fra avlsdirektør ved Marine Harvest Petter Arnesen, leder for havmiljøprogrammet ved WWF Karoline Andaur, og tidligere generalsekretær ved WWF og nåværende stortingsrepresentant for Miljøpartiet De Grønne Rasmus Hansson. De fremsto som genuint interesserte i studiet, og villige til å gå i dybden på respektive organisasjoner og samarbeidet, for å bidra med den nødvendige informasjonen for å danne grunnlaget for analysen.

Ås, mai 2014

Joao Nuno Pirisi Guerreiro

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	1
Forord.....	2
1.0 Innledning.....	5
1.1 Organisasjonsbeskrivelser.....	5
1.1.1 The World Wide Fund for Nature	5
1.1.2 Marine Harvest	7
1.1.3 Samarbeidets avtale, og Aquaculture Stewardship Council	7
1.2 Forsknings spørsmål.....	8
1.3 Oppgavens struktur.....	9
2.0 Teoretisk forankring.....	10
2.1 Organisasjoners formål: Verdier, oppdrag, visjon og mål	10
2.2 Kommunikasjon og Organisasjonskommunikasjon	11
2.3 Samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility - CSR)	12
2.4 Strategiske allianser og samarbeid	14
2.4.1 Motiver for strategiske allianser og samarbeid	14
2.4.2 Strategisk samarbeidsprosess.....	16
2.4.3 Suksessfaktorer for samarbeid mellom ulike organisasjoner	17
2.4.3.1 Nøkkelingredienser for suksessfulle samarbeid	18
3.0 Metode.....	19
3.1 Valg av metode	20
3.2 Deltakere.....	21
3.3 Etske avveininger	22
3.4 Formidling og relevans.....	23
3.5 Vurdering av validitet og reliabilitet	24
4.0 Analyse av samarbeidet og dets prosess	25
4.1 Frieriet – Den innledende fasen i samarbeidsprosessen	25
4.2 Organisasjonenes verdier, mål og visjon – Marine Harvest og WWFs kompatibilitet	28
4.3 Samfunnsansvar – Et verktøy for Marine Harvest sitt strategiske valg for fremtidig vekst, forbedret omdømme og konkurransefortrinn	32
4.4 Motivene for samarbeidet, og deres innflytelse på organisasjonene	36
4.4.1 Samarbeidets innflytelse på WWFs omdømme.....	38
4.5 Greenwashing – Marine Harvests ærlighet ved implementeringen av miljøtiltak.....	40

5.0 Samarbeidets prosess og utvikling – De foreliggende suksessfaktorene	43
5.1 Modningsfasen – MH sin overbevisning om miljømessig tiltak og endringer	43
5.2 Kontinuerlig utvikling	46
5.2.1 ASC-standardens forsinkelse – En delvis stagnering i samarbeidets utvikling	47
5.2.2 Utviklingen av delmål og forbedrede rutiner underveis.....	48
5.2.3 Utfordringer knyttet til WWF sin mangel på kapasitet.....	50
5.2.4 Samarbeidets innflytelse på organisasjonenes endring over tid	51
5.2.4.1 Marine Harvests organisatoriske endringer	51
5.2.4.2 WWFs organisatoriske endringer.....	55
5.3 Kommunikasjon	58
5.3.1 Komplikasjoner ved uttalelser til media	58
5.3.2 Kommunikasjonsstrategier og dets utvikling over samarbeidets løp.....	60
5.3.3 Forlengelse av samarbeidet i 2012	63
5.4 Tillits rolle i samarbeidet – Åpenhet og forståelse mellom organisasjonene.....	64
5.4.1 Utviklingen over tid av organisasjonenes tillitsnivå og forståelse for hverandre.....	66
6.0 Konklusjon.....	67
7.0 Referanser.....	70

1.0 Innledning

I denne oppgaven skal det undersøkes om et samarbeid mellom ulike organisasjoner med forskjellige spesialiseringer kan frembringe tilfredsstillende positive resultater for alle involverte parter. Man hører ofte om de suksessfulle aspektene ved samarbeid mellom organisasjoner, og lite om det som ligger under overflaten. Som grunnlag for undersøkelsen er det valgt å fokusere på et miljømessig samarbeid mellom to ulike typer organisasjoner, Marine Harvest (MH) og The World Wide Fund for Nature (WWF). Det forekommer noen klare fordeler ved samarbeidet. Marine Harvest får en mer miljøvennlig drift, mens WWF generer noen reelle og sterke resultater. Likevel er det flere kontroverser i samarbeidet. Oppgaven har som formål å gå i dybden på deres samarbeid og utforske det helhetlige perspektivet, der det vil undersøkes hvordan- og hvor effektivt samarbeidet har fungert, samt hvor tilfredsstillende de oppnådde resultatene og samarbeidet generelt har vært for begge parter, inklusive framtidutsikter.

Samarbeid mellom to ulike typer organisasjoner er et særskilt et, der organisasjonene har forskjellige behov og mål for deres respektive drift, og ulike formål for organisasjonene. Av den grunn tilknyttes slike samarbeid ulike utfordringer. Oppgaven forventes å bidra med analyse av samarbeidet som kan brukes som lærdom for hvordan samarbeid mellom ulike typer organisasjoner kan fungere, særlig hvordan en kan håndtere utfordringer knyttet til en kombinert og kontinuerlig vekst og utvikling, samt problemstillinger knyttet til kommunikasjon og tillit.

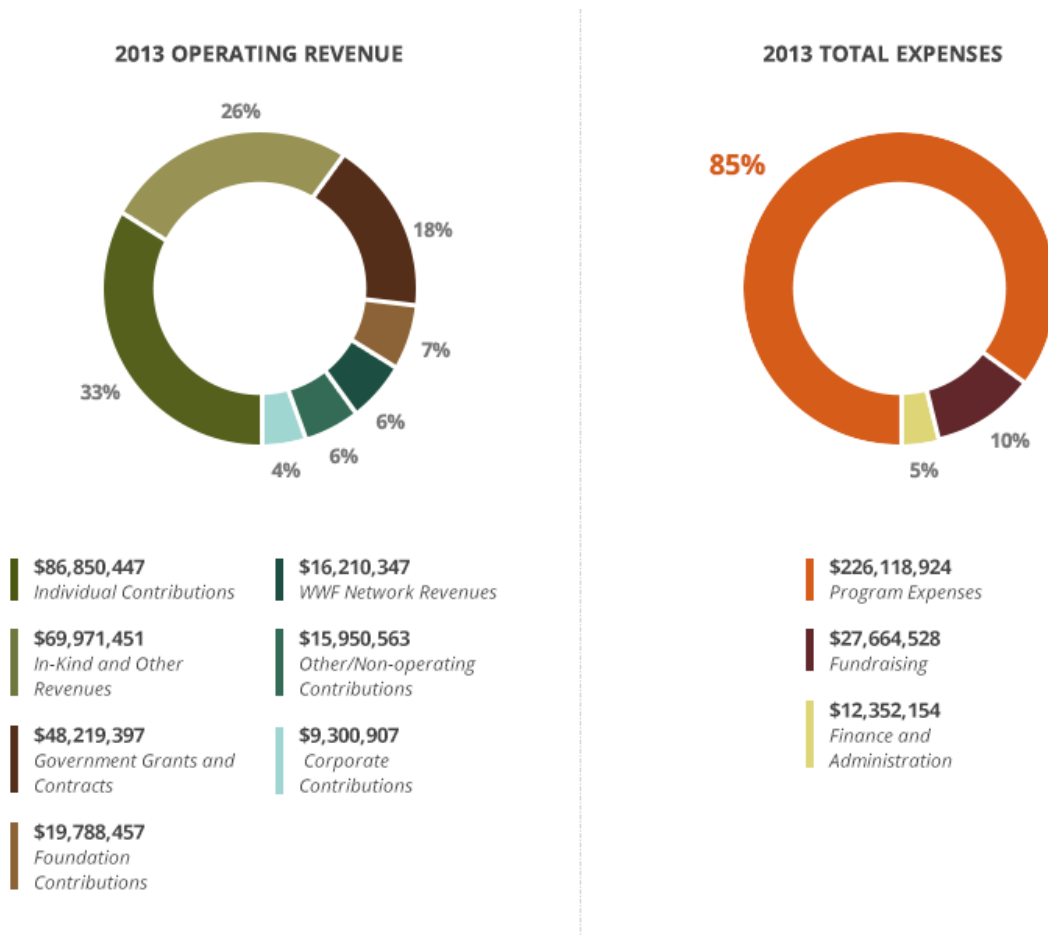
1.1 Organisasjonsbeskrivelser

1.1.1 The World Wide Fund for Nature

WWF har vært en ledende organisasjon for miljøstandarder og harmonisk eksistens med naturen siden 1961, og har over 5000 ansatte over hele verden. Organisasjonen operer i over 100 land på seks kontinenter, og er involvert i over 1000 prosjekter (worldwildlife.org). Med organisasjonens enorme erfaring innenfor miljøprosjekter, er den kjent for å finne kreative løsninger på problemer og drive omfattende nettverkssamarbeid for å frembringe gode resultater både for alle involverte parter, samt naturen. WWF satser størst på områdene organisasjonen anser som viktigst, samt områdene de samtidig kan utgjøre den største forskjellen på. Disse områdene er delt inn i 13 ulike globale initiativer, der de mest kjente er deres arbeid med bevaringen av tigre

og arbeidet deres med Amazonas (wwf.panda.org). En av de 13 initiativene er dessuten smart fiske, som gjør Marine Harvest som verdens største produsent av laks til en av selskapene med høyest innflytelse på det området.

WWF er verdens største miljøorganisasjon med over 5 millioner støttere, og er uavhengig fra myndigheter. Grunnet deres uavhengighet er organisasjonen avhengig av en rekke finansieringskilder, hvor blant annet individuelle donasjoner utgjør en betydelig andel av WWFs totale inntektskilde (33% i 2013, figur 1.1). WWFs inntekter utgjør summen av innsamling fra samtlige internasjonale grener, inklusive WWF Norge.



Figur 1.1: WWF Worlds inntektskilder i 2013 og bruk av inntekter (worldwildlife.org)

På WWF Norge sine nettsider er det en rekke ulike løsninger for støttegivning. For å nevne noen former for støtte kan en støtte WWF med alt fra engangsbeløp via telefon eller SMS, bli fadder og støtte WWF med månedlige beløp, inngå medlemskap i deres Pandaklubb eller bli støttemedlem. For å gjøre støttegivning mer attraktivt viser WWF World til sin bruk av inntektene i samsvar med opplysningen om inntektskildene, for å vise at organisasjonen brukte hele 85% av inntektene i 2013 på å redde steder og arter (worldwildlife.org). I følge WWFs andre nettside, wwf.panda.org har dette tallet blitt økt til 92%. En kan også oppsøke næringslivssamarbeid, der blant annet Marine Harvest er listet opp.

WWF kan også ses på som en miljøgarantist grunnet organisasjonens tillitsvekkende holdning og miljøomdømme, noe som gjør organisasjonen til en attraktiv samarbeidspartner for organisasjoner som ønsker å gå i en mer miljøfokuset retning.

1.1.2 Marine Harvest

Marine Harvest er en norsk fiskeriprodusent, med hovedfokus på oppdrett og salg av laks. I tillegg til å være Norges største fiskeriprodusent, er Marine Harvest i tillegg verdens største produsent av laks, med en markedsandel på verdensbasis på 25-30%. Selskapet leverer rundt 350 000 tonn laks i året, og driver primært virksomhet i 22 land innenfor Europa og Asia, i tillegg til USA. Selskapet har rundt 6200 ansatte (marineharvest.com). I 2013 oppnådde Marine Harvest tidenes høyeste resultat for selskapet på hele 4,69 milliarder kroner (nrk.no).

1.1.3 Samarbeidets avtale, og Aquaculture Stewardship Council

23. April 2008 inngikk Marine Harvest en historisk samarbeidsavtale med miljøorganisasjonen WWF Norge (marineharvest.no). Avtalen gikk ut på å redusere de miljømessig utfordringene for lakseoppdrett ved å jobbe for miljøsertifiseringen Aquaculture Stewardship Council (wwf.no). I 2010 ble ASC offisielt opprettet av WWF og IDH (Dutch Sustainable Trade Initiative) som en selvstendig organisasjon uten økonomiske mål. ASCs startfase ble hjulpet i gang med finansielle midler fra WWF og IDH, og har i ettertid vært avhengig av donasjoner fra organisasjoner, nasjonale myndigheter og andre stiftelser. I tillegg får ASC inntekter ved å kreve bruksgebyrer for ASC-sertifiseringen, da produkter merket med miljøsertifiseringen antas å ha økt verdi. ASC

har ingen direkte individuell autoritet, men har autoritet gjennom sin tilslutning av sentrale aktører i bransjen, gjennom partnerskap og støttegivning. For å beholde sin uavhengige posisjon gjennomfører dessuten ikke ASC sertifiseringsprosessen selv, men gir andre organisasjoner myndighet til å utføre sertifiseringsprosessen (asc-aqua.org). For Marine Harvest er det for eksempel Det Norske Veritas som gjennomfører sertifiseringen av deres anlegg.

ASC er den strengeste eksisterende miljøstandarden for oppdretts fiske. For å få, og beholde sertifiseringen innebærer det blant annet ingen rømming fra anleggene, minimalt med lus under sårbare perioder, fôr fra 100% bærekraftig fiske, god helse på oppdrettsartene, hensyn til sosiale bestemmelser om arbeidsvilkår og hensyn til nærområder og arter som lever naturlig rundt anleggene (wwf.no) og (asc-aqua.org).

I 2012 forlenget organisasjonene samarbeidsavtalen med ytterligere tre år, og i 2013 la WWF ut en pressemelding på deres nettsider med oppdatert informasjon om Marine Harvests forpliktelser til 100% bærekraftig produksjon innen 2020. Ifølge Marine Harvests nettsider er målet videre delt inn i tre:

- Sikre biologisk mangfold i havet og i ferskvann.
- Redusere økologisk fotavtrykk og miljøpåvirkning fra Marine Harvests aktiviteter.
- Redusere klimautslipp fra Marine Harvests virksomhet.

Ved hjelp av samarbeidet ble Marine Harvest den første produsenten av oppdrettslaks med det mest omfattende miljøsertifiseringsmerket ASC på sine produkter, og dermed en ledende global frontfigur for mer miljøvennlig lakseproduksjon.

1.2 Forskningsspørsmål

Oppgaven har som formål å gå i dybden på miljøsamarbeidet mellom Marine Harvest og WWF. Det skal undersøkes hvordan samarbeidet har fungert, og om resultatene har vært tilfredsstillende for begge parter. For å få svar på dette må selve samarbeidsprosessen analyseres. I tillegg ønskes det å dannes en formening om det virkelig foreligger substans i samarbeidet, samtidig som fokuset på de ønskede resultatene ivaretas. Det eksisterer samtidig kontroverser i samarbeidet, hovedsakelig på WWFs side, da oppdrettsproduksjon i mange år har vært et diskusjonstema med hensyn til etikk. Marine Harvest på sin side må innføre endringer i produksjonen og driften

generelt for å møte de nye forpliktelsene om bærekraftig produksjon. Med dette hensyn er følgende forskningsspørsmål formulert.

Hvordan kan samarbeid mellom ulike organisasjoner som Marine Harvest og WWF bidra til tilfredsstillende positive resultater for begge organisasjonene?

Forskingsspørsmålet tar sikte på å undersøke kommunikasjonsprosessen mellom organisasjonene og hvordan samarbeidet fungerer mellom to svært ulike organisasjoner med felles mål. Det vil være interessant å gå i dybden på samarbeidets kontinuerlige vekst og progresjonen mot samarbeidets mål, med tilhørende utfordringer, uenigheter, bragder og det som har gått etter planen. Ved å analysere dialogen internt i, og mellom organisasjonene, men også eksternt til omverden, vil det være mulig å bygge opp for en analyse av tillit- og forståelses rolle i samarbeidet, samt analysere organisasjonenes åpenhet både for hverandre og utad. I tillegg vil det være interessant å undersøke hvordan Marine Harvests nye kjerneverdier er kommunisert og implementert internt med hensyn til den daglige driften og til de ansatte. På den måten vil det være mulig å se hvordan virksomheten har blitt endret som følge av de nye strategiske målene, og om Marine Harvest har klart å overbevise organisasjonen helhetlig om viktigheten av økte miljøtiltak. Det vil også være naturlig å analysere hvordan WWF Norge har endret seg som følge av samarbeidet.

For å enklere besvare forskningsspørsmålet, er følgende delspørsmål formulert.

- *Hvordan overbeviste Marine Harvest og WWF seg respektivt om at samarbeidet og tilhørende endringstiltak var riktig strategisk retning for begge organisasjonene?*
- *Hvilke utfordringer fulgte med samarbeidet?*
- *Hvordan har organisasjonenes kommunikasjon bidratt til å bygge opp under en tilfredsstillende kontinuerlig utvikling for samarbeidet og dets mål?*
- *Hvordan rolle har tillit, forståelse og åpenhet hatt i samarbeidet?*
- *Ofrer organisasjonene noe for å oppnå nye strategiske mål?*

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven vil bli strukturert på en måte som på et ryddig vis besvarer delspørsmålene listet i 1.2, og vil avsluttes med en konklusjon der det overordnede forskningsspørsmålet vil bli diskutert og

besvart. Analysedelen i oppgaven vil bestå av kapitler som hovedsakelig tar for seg hver av delspørsmålene, ofte med elementer fra flere delspørsmål, og vil være forankret i relevant teori om strategiske samarbeid og allianser. Teorien vil fungere som en modell for undersøkelsen av de underliggende dimensjonene i forskningsspørsmålet, og vil i kombinasjon med kvalitativ metode i form av intervjuer på best mulig måte kunne besvare spørsmålene ved å gå i dybden i organisasjonene og hvordan samarbeidet har fungert.

2.0 Teoretisk forankring

2.1 Organisasjoners formål: Verdier, oppdrag, visjon og mål

Alle organisasjoner har verdier, et oppdrag, en visjon og mål. Disse faktorene er med på å skape en identitet for organisasjonen, og kommuniseres både internt i organisasjonen og eksternt til interessenter. I tilfeller der organisasjoner innfører allianser og samarbeid generelt med andre organisasjoner, er det svært viktig at disse faktorene er et hovedtema ved forhandlingsfasen, det være seg at de er kjent for alle parter og ikke står i betydelig konflikt som kan gjøre samarbeidet umulig å gjennomføre. Disse nøkkelfaktorene for organisasjoners identitet er nærmere beskrevet av Johnson, Whittington og Scholes, (2011, 120).

En misjon skal gi både ansatte og interessenter klarhet om det generelle formålet med organisasjonens eksistens og drift.

En visjon angår den ønskede fremtidige stillingen til organisasjonen.

Uttalelser om organisasjonens kjerneverdier hjelper å definere organisasjoners strategi, langsiktige mål og visjon, samt organisasjonens drift generelt. Kaufmann og Kaufmann (2009, 264) beskriver det ytterligere i form av at verdier fungerer som en standard og veiviser for handlinger, vurderinger og holdninger, som en plan for organisasjonen og bidrar til å opprettholde ansattes motivasjon og selvfølelse.

Mål er spesifikke utfall organisasjonen skal oppnå, og er ofte kommunisert i form av finansielle mål.

2.2 Kommunikasjon og Organisasjonskommunikasjon

For å få en forståelse av hva som ligger i begrepet organisasjonskommunikasjon, bør vi først definere hva en organisasjon er. Alf Steinar Sætre (2009, 43) peker på følgende trekk for å definere organisasjoner:

1. Organisasjoner er sosiale enheter som forventes å samhandle.
2. Organisasjoner har mål, og i en organisasjon utføres det aktiviteter som er knyttet til oppnåelse av disse.
3. Organisasjonens aktiviteter og struktur koordineres for å oppnå mål.
4. Organisasjoner er forankret i omgivelsene, og må derfor sees i sammenheng med andre organisasjoner og eksterne aktører.

En organisasjon er altså en gruppe mennesker som samarbeider for å få til noe i felleskap. Forutsetningen for samarbeidet er kommunikasjon og flere hevder at kommunikasjon utgjør selve limet eller livsnerven i alle organisasjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Kaufmann og Kaufmann (2009, 290) definerer kommunikasjon som, «Den prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker) og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet». Men hva er egentlig organisasjonskommunikasjon? I figur 2.1 følger en illustrasjon av typiske komponenter i en kommunikasjonsprosess, fra Kaufmann og Kaufmann (2009, 291).



Figur 2.1: Kommunikasjonsprosessens komponenter

Shockley-Zalabak (2012) beskriver organisasjonskommunikasjon som en kontinuerlig prosess, som ikke har noen distinkt start og slutt. Prosessen inneholder det samhandlingsmønsteret som utvikler seg i forhold til organisasjonens medlemmer, påvirkning fra organisasjonens eksterne aktører og hvordan dette samspillet har formet organisasjonen. Samhandlingsmønster kan forstås som de standarder, normer og felles virkelighetsoppfatninger som eksisterer i organisasjonen.

Prosessen med å lage og sende en melding i organisasjonen reflekterer de delte enighetene og uenighetene som var resultatet av den forrige meldingen og utvikler seg til å lage nye realiteter som lager og former hendelser. Prosessen oppstår i alle situasjoner som organisasjonen befinner seg i, og inkluderer organisasjonens kommunikasjon med ansatte, kunder og andre interessenter. Alle disse interaksjonene er med på å forme organisasjonen (Shockley-Zalabak, 2012). Mellommenneskelig kommunikasjon og gruppekommunikasjon oppstår i organisasjoner, men organisasjonskommunikasjon er en mer omfattende prosess. Organisasjonskommunikasjon inkluderer, men er ikke begrenset til informasjonsutveksling mellom enkeltindivid og i grupper. Ifølge Sætre (2009, 49) skiller organisasjonskommunikasjon seg fra andre former for kommunikasjon gjennom den kontroll som organisasjonen pålegger kommunikasjonen. Det siktes her til blant annet hierarkier, formelle og uformelle kommunikasjonsnettverk samt jobbinndeling, og kan inkludere kommunikasjon mellom organisasjoner ved allianser og samarbeid.

2.3 Samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility - CSR)

Samfunnsansvar har blitt så godt som et krav i dagens næringsliv. Den enkle globale kommunikasjonsspredningen og størrelsen på mange organisasjoner gjør at samfunnsansvar blir en topp prioritet, samt nødvendighet for bygging og opprettholdelse av et godt omdømme og varemerke.

Johnson, Whittington og Scholes (2011, 134) definerer samfunnsansvar som «organisasjoners forpliktelse til å drive etisk drift og bidra til økonomisk utvikling, samtidig som det bidras til å forbedre livskvaliteten til ansatte og deres familier, i tillegg til lokalsamfunnet og samfunnet som

helhet.» Med andre ord dekker samfunnsansvar alt rundt, og i en organisasjon med hensyn til å drive etisk god drift.

Forskjellige organisasjoner tar forskjellige standpunkter til samfunnsansvar. En rekke faktorer er med på å bestemme dette standpunktet, som blant annet størrelsen på organisasjonen og tilgjengelige ressurser, lokalsamfunnets og interessenters forventninger og krav, aksjonærers forventninger og krav, typen drift organisasjonen driver og lignende. Vanligvis dekkes standpunkter til samfunnsansvar inn i fire: *Laissez-faire*, *Enlightened self-interest*, *Forum for stakeholder interaction* og *Shaper of society*. De fire standpunktene representerer progressivt mer forpliktende holdninger til samfunnsansvar, der organisasjoner med en *Shaper of society* holdning er mer forpliktende med hensyn til samfunnsansvar og miljømessig tiltak enn en organisasjon med *Forum for stakeholder interaction*. Med økt forpliktelse øker normalt dessuten omfanget av samarbeid organisasjoner utfører. Disse fire standpunktene vil nå bli nærmere beskrevet slik at *Marine Harvest* og *WWFs* standpunkter kan bli analysert senere.

Laissez-faire representerer holdningen der kun minimumskravet blir møtt. Dette kan enten årsakes av begrensede ressurser fra organisasjonens side, eller en holdning der det ikke anses som nødvendig med ytterligere fokus på samfunnsansvar. Ofte rettferdiggjøres en *Laissez-faire* holdning med at organisasjonen ønsker eller trenger å forbedre, eller ha størst fokus på overskudd og resultat.

Enlightened self-interest representerer en holdning der organisasjonen bruker noe mer midler på samfunnsansvar utenom minimumskravet. Ofte er årsaken at det bidrar til å styrke bedriftens omdømme. Organisasjoner med en slik holdning til samfunnsansvar verdsetter ikke kun ansvaret til interessenter, men verdsetter dessuten forholdet de har til interessentene, som medgår økt fokus på samfunnsansvar. Holdningen krever dermed at organisasjonen har en interaktiv holdning til sine interessenter.

Forum for stakeholder interaction representerer en holdning som er en videreføring av *Enlightened self-interest*, der samarbeidsnivået mellom interessenter utenom aksjonærer og eiere økes ytterligere. Normalt sett inkorporerer organisasjoner med en slik holdning flere interessenters forventninger og krav, i tillegg til aksjonærer og eiere, inn i organisasjonens strategier. Dette medfører at interessenter som blant annet lokalsamfunnet får betydelig innflytelse på organisasjonens drift, og dermed formålet med organisasjonen generelt.

Holdningen krever normalt sett partnerskap og betydelig samarbeid og kommunikasjon med interessenter og andre organisasjoner.

Shaper of society representerer den mest forpliktende holdningen. Organisasjoner med holdningen blir normalt sett på som visjonærer og ledere innen samfunnsansvarlig drift og organisering. Slike organisasjoner definerer ofte normer for CSR, og anser CSR som primærfokus, med finansielle resultater som et underordnet sekundærfokus. Holdningen krever normalt sett et alliansesamarbeid mellom flere organisasjoner.

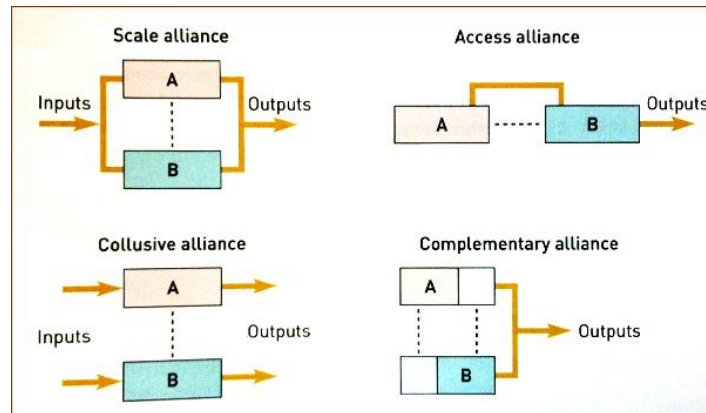
2.4 Strategiske allianser og samarbeid

Strategiske allianser er samarbeidsavtaler som kan brukes for å oppnå resultater utenom det en organisasjon alene ville klart, eller for å samarbeide om oppnåelse av nye strategiske mål på tvers av organisasjoner. Johnson, Whittington og Scholes (2011, 338) definerer en strategisk allianse som «der to eller flere organisasjoner deler ressurser og aktiviteter for å forfølge en strategi.»

Johnson, Whittington og Scholes fremhever deretter viktigheten av at allianser må forfølge en strategi som bygger opp under størst mulig sjanse for suksess for nettverket generelt, samtidig som de individuelle organisasjonenes interesser ivaretas. Slike interesser kan være både finansielle og ikke-finansielle, og organisasjonene i et større alliansenettverk kan ha noe ulike standpunkt både finansielt og generelt til samarbeidsmålet. Det fremgår dermed at organisasjoner har ulike motiver for allianser, der Johnson, Whittington og Scholes skiller mellom fire hovedmotiver som vil bli nærmere beskrevet.

2.4.1 Motiver for strategiske allianser og samarbeid

Johnson, Whittington og Scholes (2011, 340) sier at allianser som oftest går ut på deling av aktiviteter eller ressurser, det være seg fysiske produksjonsressurser, bemanning i form av ekspertise, logistikk eller andre ressurser. Deling kan dermed sies å ofte være en hovedmotivasjon for alliansesamarbeid. Videre følger fire nærmere beskrivelser på mindre opplagte motivatorer for allianser, illustrert i figur 2.2.



Figur 2.2: De fire hovedmotivene for allianser og samarbeid

Skala allianser - Organisasjoner kombineres for å oppnå nødvendig skala. Organisasjonenes evner kan være forholdsvis like, men de vil kunne oppnå fordeler sammen som ville vært vanskelige å oppnå alene. Slike allianser vil kunne frembringe stordriftsfordeler og redusere konkurrenters makt i markedet, samtidig som driftsrisikoen vil bli delt.

Tilgangsallianser - Organisasjoner inngår allianser for å få tilgang til andre organisasjoners evner, ofte i form av ressurser, produksjonsprosesser, markedstilgang, ekspertise, generelle ferdigheter og teknologi. Slike allianser er ofte nødvendig for et selskaps evne til å produsere eller selge en vare.

Komplementære allianser - Alliansetypen er en form for tilgangsallianse, men skiller seg ved at organisasjonene komplementerer hverandre i form av å fylle hverandres mangler eller svake sider med den andres ressurser. Johnson, Whittington og Scholes (2011, 341) illustrerer alliansen med et eksempel. «General Motors og Toyota NUMMI alliansen: Her ligger komplementeringen i at General Motors får tilgang til japanske bilprodusenters produksjonsekspertise, mens Toyota får den amerikanske bedriftens kunnskap om det lokale markedet.»

Utspekulert samarbeid - I noen tilfeller samarbeider organisasjoner i hemmelighet for å øke organisasjonenes markedsrett. Konkurrentenes makt blir svekket, som medfører at organisasjonene kan øke prisen på sine produkter eller få lavere leverandørpriser. Slike samarbeid er normalt ulovlige, og det finnes dermed ingen offentlige avtaledokumenter.

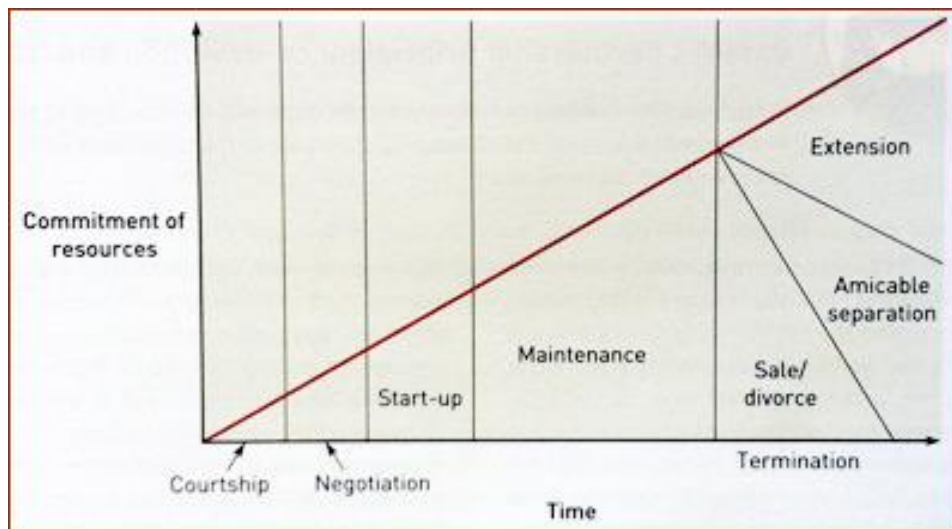
Disse fire, samt deling av ressurser og aktiviteter er de mest generelle motivasjonene for allianser og samarbeid, men ikke de eneste. Mange samarbeid er mer kompliserte, og opprettes av andre grunner, men grunner som ofte har en tilknytning til de generelle motivasjonsfaktorene for allianser. De fire hovedmotivasjonene for allianser som beskrevet av Johnson, Whittington og Scholes (2011) kan dermed sies å fungere godt som utgangspunkt for å analysere motiver for allianser.

2.4.2 Strategisk samarbeidsprosess

Strategiske allianser er samarbeid som ofte strekker ut over lengre tid, og en kontinuerlig sunn kommunikasjons- og samarbeidsprosess er nødvendig for at alliansen frembringer de ønskede strategiske resultatene. Johnson, Whittington og Scholes (2011, 342) peker på to nøkkelfaktorer for suksessfulle allianser – *kontinuerlig utvikling* for alle parter, og *tillit*. Begge organisasjonene er avhengig av å oppnå resultater som indikerer progresjon og nytte av samarbeidet. Om en av, eller begge organisasjonene stagnerer uten en nokså kontinuerlig utvikling, kan samarbeidet trues da nytteverdien går tapt, og organisasjonene typisk begynner å revurdere sine valg og fremtidige retning og steg. Samtidig er det viktig at hele samarbeidets prosess preges av en høy tillitsgrad mellom organisasjonene. Tillit bygger opp under viktige faktorer som åpenhet, trygghet og god kommunikasjon, og er derfor essensielt i alt slags samarbeid. *Kommunikasjon* vil også bidra som en nøkkelfaktor i hele samarbeidsprosessen generelt, og være en vital pilar for *kontinuerlig utvikling*. Brudd på en av disse nøkkelfaktorene vil normalt føre til friksjon i alliansen, da det vil oppstå friksjon i en allianse mellom to organisasjoner hvis én utvikler seg langt raskere eller bedre enn den andre. På samme måte vil en allianse være umulig å kontinuere om tilliten er betydelig svekket mellom partene, og generelt være preget av problemer om kommunikasjonen mellom organisasjonene ikke fungerer tilstrekkelig for å bygge opp under den kontinuerlige utviklingen og tillitsnivået mellom partene.

I følge Johnson, Whittington og Scholes kan som oftest en strategisk samarbeidsprosess deles inn i fem hovedfaser, som de har adaptert fra modellen utviklet av Murray og Mahon (1993): Søket etter alliansepartner, forhandling, oppstart, vedlikehold/opprettholdelse og avslutning. Mengden med ressurser som blir forpliktet varierer mellom fasene, og øker normalt i takt med utviklingen i samarbeidets prosess (figur 2.3), men fellesnevneren ved alle fasene er nødvendigheten av, og

potensielle problemer ved tilliten mellom alliansepartnerne og den kontinuerlige utviklingen for alle parter.



Figur 2.3: Strategisk samarbeidsprosess

2.4.3 Suksessfaktorer for samarbeid mellom ulike organisasjoner

Johnson, Whittington og Scholes (2011, 348) fremhever noen hovedfaktorer for suksess med hensyn til organisasjonene og hva slags type samarbeid som brukes, det være seg alliansesamarbeid eller M&A (figur 2.4).

	M&A	Alliances
Similar	Strategic fit Organisational fit Valuation	Strategic fit Organisational fit Valuation
Different	Hostile option Integration Divestiture	Courtship Co-evolution Termination

Figur 2.4: Suksessfaktorer ved fusjoner, oppkjøp og allianser

I figuren fremheves tre suksessfaktorer for strategiske allianser mellom forskjellige organisasjoner. Den første er *frieri*. Startfasen gis sterk viktighetsgrad og prioritet. Organisasjonene må bli oppsøkt på riktig måte og god kommunikasjon og avtaledannelse står i fokus. Frieriet danner grunnlaget og rammeverket for det fremtidige samarbeidet, og viktighetsgraden kommer i stor grad av at organisasjonene er ulike og dermed har ulike fokus og prioriteringer som må bli riktig kommunisert og gjort rede for.

Den andre suksessfaktoren som blir fremhevet i slike allianser er *kombinert utvikling*. Fordi organisasjonene er ulike er dette ofte et krav, slik at begge organisasjonene utvikler seg og tjener på samarbeidet. Ofte kan en ugunstig kombinert utvikling føre til at en av partene faller bort i skyggen. Når en part i samarbeidet får en betydelig lavere nytteverdi enn forventet ut av samarbeidet, vil det raskt føre til tilfeller der parten begynner å tvile på om samarbeidet var et riktig retningsvalg for organisasjonen, og brudd i samarbeidet kan oppstå.

Til slutt fremheves *avslutning* som den tredje suksessfaktoren. Alliansen bør avsluttes på en god måte uten rettslige oppgjør og sterke uenigheter og urettferdigheter. Igjen har dette å gjøre med graden av ulikhet mellom organisasjonene. Partene vil tjene ulikt på samarbeidet, og det er gitt sterk prioritet til at begge parter føler seg fornøyde med samarbeidet. Alle fasene og suksessfaktorene går i ett – Avslutningsfasen er ikke mulig å bli gjort på en god måte, i henhold til standarden som er satt for endelse, uten at fasen før, kontinuerlig utvikling, har blitt gjennomført på en suksessfull og tilfredsstillende måte for begge parter, som igjen er avhengig av en god frierifase.

Selv om suksessfaktorene varierer der det er allianser mellom ulike og lignende organisasjoner, er likevel respektive suksessfaktorer viktige for begge typer. For allianser mellom ulike organisasjoner, vil fremdeles verdivurdering av samarbeidet, samt at samarbeidet passer både organisatorisk og strategisk for begge organisasjonene stå i sterkt fokus, men gitt mindre viktighetsgrad enn *frieri*, kontinuerlig utvikling og avslutning.

2.4.3.1 Nøkkelingredienser for suksessfulle samarbeid

Johnson, Scholes og Whittington (2009, 239) utdyper videre tre nøkkelingredienser for suksessfulle samarbeid, uavhengig av lignende eller ulike organisasjoner. Den første er *strategisk*

formål. Det inngår som en del av frierifasen, og er en sentral matchfaktor i avtaledannelsen. Det strategiske formålet har en sentral faktor i startfasen av samarbeid, men vil også forbli en sentral faktor senere, samt by på mulige kontinuerlige utfordringer ettersom samarbeidet og dets resultater utvikles. Av den grunn utgjør *utviklingen av forventninger og nytte for allianser* den andre ingrediensen for suksessfulle samarbeid. Med hensyn til disse utfordringene, er det essensielt at organisasjonene bygger opp under en kombinert utvikling der samarbeidsmedlemmenes forventninger til nytteverdien forblir kompatibel. Med andre ord samarbeidet forblir harmonisk og i alle parter interesse.

For å følge utviklingen og foreta nødvendige tiltak utpeker Johnson, Whittington og Scholes kommunikasjon som en essensiell brikke. I følge dem kan ikke forventninger bli møtt uten organisasjonenes villighet til å utveksle informasjon, noe som videre innebærer at styringen og oppfølgingen av forventningene vil bli umulig uten et godt kommunikasjonsgrunnlag.

Den tredje og siste hovedingrediensen ifølge Johnson, Whittington og Scholes er *administrasjonen og styringen av alliansens relasjoner*. Det gjelder alle nivåene i respektive organisasjoner, men spesielt toppnivået da de er ansvarlig for de strategiske beslutningene og brede relasjonsbyggingene. Hovedsakelig peker forfatterne på tillit og åpenhet som hovedfaktorer for den tredje ingrediensens suksess, men også som overordnede nøkkelfaktorer i samarbeid som helhet.

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil det bli gjort rede for metodevalg. Valg av metode til et forskningsprosjekt er avhengig av studiets formål og problemstilling, og det er vanlig å skille mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode omhandler tall. Man bruker måling for å finne ut noe om temaet man skal forske på. Metoden er teoristyr, utvikles ved hypotesetesting og skal gi objektive resultater. Spørreundersøkelser er et eksempel på en kvantitativ tilnærming (Johannessen, Christoffersen og Tufte).

Kvalitativ metode er mer personlig da en har mulighet til å oppfatte respondentens reaksjoner på spørsmål. En kan ende opp med å produsere beskrivende data, som kan være ulike

menneskers egne ord, eller observasjon av de samme menneskers adferd (Askheim og Grenness 2008). Til forskjell fra kvantitativ metode er ikke målet en generalisering, men heller en dypere forståelse og innsikt. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, 36) peker på at bruk av kvalitativ metode vil være hensiktsmessig hvis en ønsker å undersøke fenomener som man ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når man undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig.

3.1 Valg av metode

Med hensyn til forskningsspørsmålet vil en kvalitativ tilnærming være å foretrekke. Ønsket er å få en grundig forståelse og innsikt i det strategiske miljøsam arbeidet mellom Marine Harvest og WWF. Det ønskes å gå i dybden på samarbeidet for å undersøke hvilke suksessfaktorer som ligger til grunn for samarbeidet, og hvordan to svært ulike organisasjoner, der en er et ledende internasjonalt kommersielt selskap og den andre er en verdensdekkende natur- og miljøvernorganisasjon, klarer å oppnå positive og tilfredsstillende resultater for begge parter. Mellom to slike ulike organisasjoner med forskjellige prioriteringer og behov vil det foreligge et omfattende samarbeid som vil være nødvendig å undersøke grundig ved hjelp av en kvalitativ undersøkelse. Det er gunstig å bruke kvalitativ metode, fordi det er den rette måten å få en dypere forståelse av sammenhengen mellom de ulike forholdene som har vært, og fremdeles er med på å påvirke samarbeidet på godt og vondt, og på den måten besvare forskningsspørsmålet og de underliggende delspørsmålene. Med en kvalitativ metode vil det være mulig å oppnå den nødvendige innsikten for å forme en analyse av hvordan samarbeidet har fungert, samt samarbeidets suksessgrunnlag og overordnede prosess.

Hensikten er å foreta dybdeintervjuer med en semi-strukturert intervjuguide. «Et semi-strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Forskeren kan bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden.» (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 145).

Intervjuobjektene vil være informert om oppgavens tema på forhånd, og vil på den måte kunne utforme seg noen generelle tanker om intervjuets omfang, men vil ikke bli tilsendt intervjuguide for å unngå et skriptet intervju. Intervjuobjektene er sentrale figurer i samarbeidet mellom Marine Harvest og WWF, enten på et tidligere tidspunkt eller nåværende, og vil

dermed ha en høy grad av kunnskap og erfaring om temaet. En oppgave under intervjuene vil bli å observere intervjuobjektens holdning til spørsmålene, måten de blir svart på, grad av åpenhet og generelle inntrykk av respondentenes væremåte under intervjuene.

3.2 Deltakere

For å få svar på forskningsspørsmålet vil hele samarbeidsprosessen bli undersøkt grundig. Intervjuene med nøkkelpersoner fra respektive organisasjoner vil starte med spørsmål om motivasjonen for samarbeidet. Hva som førte til ønsket og behovet, og selve innledningsprosessen. Som del av diskusjonen om motivasjon for samarbeidet vil miljøspørsmål bli diskutert relatert til samfunnsansvar, spesielt miljøvennlig drift i dette tilfellet. Her vil miljøstandarden Aquaculture Stewardship Council (ASC) bli diskutert som en naturlig overgang til å diskutere selve samarbeidet og hvordan det fungerer i omfattende detalj. Spørsmål om «Hvordan organisasjonene har endret seg respektivt som følge av samarbeidet», «Hvordan kommunikasjon fungerer mellom partene, kommunikasjonsrutiner og oppfølging», «Tillits rolle i samarbeidet» og «Hvordan samarbeidet og dets mål har utviklet seg over tid (kontinuerlig utvikling)» vil være et lite utdrag av sentrale temaer i intervjuene som vil bidra til å besvare forskningsspørsmålets underliggende dimensjoner. Med denne plan som bakgrunn anslås det at forskningsspørsmålet vil bli omfattende dekket, og den nødvendige innsikten i begge organisasjonene og deres samarbeid vil bli oppnådd for å kunne dra nødvendige analyser, drøftelser og konklusjoner.

For å dekke de nødvendige områdene fra begge organisasjonene er det planlagt å intervju minst en nøkkelperson fra både Marine Harvest og WWF. Fra Marine Harvest er det planlagt å gjennomføre et intervju med Avlsdirektør Petter Arnesen, som i den tid tok initiativet til samarbeidet fra Marine Harvests side, og kommuniserte med daværende WWF-leder Rasmus Hansson. Arnesen vil inneha den nødvendige kunnskapen og erfaringen for å dekke Marine Harvest sin side av samarbeidet, spesielt fram til 2012 da han fremdeles arbeidet daglig med samarbeidet, og være godt kjent med både de strategiske og driftsmessige aspektene ved samarbeidet. Arnesen sitter dessuten i styringsgruppen for ASC.

Fra WWF er det planlagt et intervju med leder for havmiljøprogrammet til WWF, Karoline Andaur. Tidligere har Andaur jobbet som rådgiver for oppdrett ved WWF i den tidligere fasen av

samarbeidet, og jobber nå regelmessig med samarbeidet mellom Marine Harvest og WWF. Hun er forventet å kunne dekke den nåværende statusen på samarbeidet på en omfattende måte fra WWF sin side, som den øverste lederen i WWF med samarbeidet på dagsorden, og hovedfokus innen havmiljø.

Det er i tillegg planlagt å gjennomføre et intervju med tidligere generalsekretær i WWF Norge og nåværende stortingsrepresentant for Miljøpartiet De Grønne, Rasmus Hansson. Han vil kunne bidra med betydelig informasjon om de innledende fasene i samarbeidet, og komme med utdypende informasjon om hele dens prosess, som vil komplementere intervjuet med Petter Arnesen. Som generalsekretær i WWF Norge fra 2000-2012 vil han kunne bidra med synspunkter og meninger om strategiske aspekter rundt samarbeidet og utfordringer fra et toppledelsesnivå, samt samarbeidets innflytelse på samfunnet og oppdrettsnæringen. Som stortingsrepresentant for et parti med miljø som hovedfokus vil han dessuten kunne bidra med betydelig informasjon om folks meninger og vektlegging av oppdrettsnæringens samfunnsansvar, i kombinasjon med egen erfaring fra WWF.

3.3 Ethiske avveininger

Hovedprinsippet er at intervjuobjektet skal føle seg i kontroll, og at intervjuets rammer skal danne trygghet og komfort for intervjuobjektet. Dette fordi forskningstemaet kan være sensitivt og personlig for intervjuobjektet. Generelt dreier etiske utfordringer seg om å opptre redelig, om hensynet til intervjuobjektene (informert samtykke, ikke føres bak lyset) og samfunnsmessig ansvar (Askheim og Grenness 2008, 162).

Siden trygghet og komfort er så sentralt for å få gjennomført et intervju av så høy kvalitet som mulig, er det viktig at alle elementene av intervjuet blir valgt og gjennomført på en måte som tilfredsstiller intervjuobjektet. Det være seg alt fra valg av lokasjon for gjennomføring av intervjuet, plasseringen av båndopptaker, til intervjuers væremåte. Ofte er det viktig at intervjuer kommuniserer ro med en avslappet sittestilling for å ikke kommunisere intensitet til intervjuobjektet. I tillegg er intervjuets oppbygging en viktig faktor. Vanskelige og sensitive spørsmål bør komme senere i intervjuet da intervjuobjektet allerede er oppvarmet og komfortabel med intervjuet, dets tema og intervjuer. Intervjuet bør videre ha en naturlig og ryddig flyt

generelt. En kan dessuten opplyse om de grove trekkene i intervjuet for å unngå at intervjuobjektet blir negativt overrasket over en retning i intervjuet eller et spørsmål. Det vil være naturlig å avholde intervjuene ved de enkelte intervjuobjektens arbeidsplass.

Eventuelle båndopptak må bli godkjent av intervjuobjektet. Et slikt valg vil medføre at intervjuobjektet føler at han eller henne har kontroll og bygger opp under intervjuobjektets grad av frivillighet, og dermed vil øke sannsynligheten for at noe slikt blir tillatt. Det er forventet at bruken av båndopptak ikke er et problem, da intervjuobjektene har erfaring med intervjuer og dermed sannsynligvis føler seg komfortable med slike praktiske midler, men det er likevel gunstig å gi dem retten og valget til å si nei til bruken.

3.4 Formidling og relevans

Det forventes at en utdypende analyse av det suksessfulle samarbeidet mellom de ulike organisasjonene WWF og Marine Harvest vil kunne være med på å danne et læringsverktøy for lignende organisatoriske samarbeid. I intervjuene med ledelsen i både WWF og Marine Harvest vil det diskuteres rundt samarbeidets prosess og andre prosesser, kommunikasjon, ledelse og andre suksessfaktorer som tillitt mellom organisasjonene, kontinuerlig utvikling, utformingen av felles mål både på kort og lang sikt, åpenhet og læring på en kontinuerlig basis. Samarbeidet mellom Marine Harvest og WWF er et miljømessig visjonært samarbeid med et omfattende og signifikant felles mål, mellom to svært ulike organisasjoner med ulike prioriteringer og behov. Hvordan et slikt samarbeid har fungert på en god måte og generelt vært suksessfullt kan derfor være med på å bygge et læringsverktøy for samarbeid mellom ulike organisasjoner, inklusive etiske retningslinjer for slike samarbeid og drift generelt.

Det bør nevnes at organisasjonene i dette caset har unike stillinger i form av å være dominerende aktører i sine respektive felt, der Marine Harvest er verdens største lakseoppdrettsselskap og WWF er verdens største selvstendige miljøorganisasjon. Av den grunn vil organisasjonene ha en unik gjennomslagskraft for å ha en sterk innflytelse på bransjen og samfunnet generelt i form av påvirkningskraft på myndigheter. Som en konsekvens vil noen av resultatene være mindre generaliserbare, og vanskeligere for mindre dominerende organisasjoner å kopiere med hensyn til påvirkningskraft, både nasjonalt og internasjonalt. Likevel er suksessfaktorene for hvordan organisasjonene suksessfullt har samarbeidet og oppnådd positive resultater generaliserbare i den

forstand at de er vanlig forekommende faktorer i samarbeid mellom organisasjoner, og for organisasjoner respektivt. Resultatene og elementer i caset er dermed ikke kun relevant for store internasjonale aktører, men også for mindre bedrifter, men der organisasjonenes dominerende påvirkningskraft og posisjon må tas til betraktning i dette caset som et unikt eksempel.

3.5 Vurdering av validitet og reliabilitet

Validitet går ut på gyldigheten i det vi forsker på, det vil si at vi forsker og får resultater på det vi faktisk ønsker å forske og få resultater på, mens reliabilitet går på påliteligheten i resultatene våre (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

I dette studiet vil det være mulig å dra konklusjoner om validitet og reliabilitet ved å sammenligne svar angående suksessfaktorer for samarbeidet og hvordan samarbeidet generelt har fungert fra begge organisasjonenes side. Det vil være viktig å ha en omfattende diskusjon om samfunnsansvar, både når det gjelder miljømessig ansvar og sosialt ansvar. Ved å undersøke hva WWF mener er prioriteringer og hvilke holdning et selskap som Marine Harvest skal ha til samfunnsansvar, vil det være mulig å sammenligne svarene med Marine Harvest sine uttalelser for å se at de faktisk følger opp de punktene, og innehar og kommuniserer de holdningene som WWF ønsker de skal ha. Da oppgaven har som formål å se på hvordan samarbeid mellom ulike organisasjoner kan bidra til positive og tilfredsstillende resultater for begge parter, vil det være gunstig å sammenligne organisasjonenes svar angående tilfredshet med nåværende progresjon i samarbeidet, hvordan samarbeidet har fungert så bra til nå, og framtidsutsikter.

I dette studiet anses det som tilstrekkelig å intervju en person fra ledelsen i respektive organisasjoner, og bruke disse to intervjuene som hovedtyngden i analysen. Både Arnesen fra Marine Harvest og Andaur fra WWF har lang erfaring fra starten av samarbeidet, og innehar dermed den nødvendige kunnskapen om hvordan samarbeidet har fungert, og fremdeles fungerer. Utenom Arnesen og Andaur fra respektive organisasjoner, anses det som potensielt gunstig å foreta noen mer generelle intervjuer om temaet, da spesielt med tidligere WWF leder og nåværende stortingsrepresentant for Miljøpartiet De Grønne, Rasmus Hansson. Han vil potensielt kunne bringe et nytt syn på de første årene av samarbeidet, og kunne bidra med et synspunkt utenfra organisasjonenes rammer, som frontkjemper for grønt miljø i Norge. Arnesen og Andaur anses som tilstrekkelig intervjumateriale, og Hansson som en bonus.

4.0 Analyse av samarbeidet og dets prosess

I denne delen vil samarbeidet bli analysert fra innledningsfasen. Videre vil organisasjonenes verdier, visjoner og mål bli analysert respektivt. I tillegg vil det i den forbindelse ses på graden av kompatibilitet mellom organisasjonene. Deretter vil organisasjonenes holdning til miljø og samfunnsansvar bli analysert, samt Marine Harvests utvikling på det området over tid, som følge av samarbeidet. Det vil fungere som en naturlig overgang til en analyse av organisasjonenes motiver til samarbeidet, og om det er noe hold i begrepet «greenwashing» som mange anklager organisasjonene for. Det kommer av at mange mener Marine Harvest har kjøpt en grønn profil, men stort sett opererer som før, og at WWF har godtatt å bli betalt for den falske markedsføringen.

Kapitlet vil legge det nødvendige grunnlaget for videre analyse av samarbeidet i form av dets suksessfaktorer og utfordringer.

4.1 Frieriet – Den innledende fasen i samarbeidsprosessen

Som ved de fleste samarbeid og partnerskap, er det viktig med en god introduksjonsfase. Fasen vil omfatte den innledende prosessen til samarbeidet, hvor organisasjonene blant annet utarbeider rammebetingelser, avtaler og mål, som vil være med på å danne selve grunnlaget for hvordan organisasjonene skal oppnå et suksessfullt samarbeid.

For MH og WWF startet ikke samarbeidet da det ble offisielt i 2008, men mange år i forveien i form av en gradvis prosess og modningsfase. Tidlig på 2000-tallet hendte det relativt ofte at WWF gikk ut i media og kritiserte oppdrettsnæringen, inklusive det vi nå kjenner til som MH, som er en fusjon av flere aktører i bransjen. WWF var da en generell aktør når det gjaldt kritikk via media, ovenfor politiske myndigheter, og en aktør i diverse konferanser og møter som omfattet miljøproblemer. Organisasjonen var allerede da en sterk pådriver for å påpeke og kreve sterkere miljøkrav for oppdrettsnæringen, uten å samarbeide konkret med aktører innenfor næringen. Slik holdt WWF på i mange år, før de gradvis utformet en uformell dialog og kontakt med MH. Enkelt og greit fordi WWF stadig traff på MH i diverse sammenhenger, og ofte kritiserte MH spesifikt.

WWF har alltid sagt at de ikke er mot næringsliv, men for bærekraftig næringsliv. I intervjuet med Rasmus Hansson sa han «*Vi er ikke mot næringsliv. Vi er for bærekraftig næringsliv. Mange miljøvernorganisasjoner er mer opptatt av å si nei til ting, inklusive næringsliv, mens WWF er for å fremme bærekraftig næringsliv og ikke trykke det ned. Vi er løsningsorienterte.*» Karoline Andaur utdypet Hanssons utsagn om å være løsningsorientert, «*Strategien vår er å se om vi kan finne løsninger i samarbeid med næringslivet, for ofte om de er en del av problemet, så er de også en del av løsningen. Det at vi har valgt å samarbeide med næringslivet er en strategi som er veldig klar for å oppnå resultater, og er uavhengig egentlig av hvilket produkt en jobber med. Om det er sjømat, kylling, palmeolje, klima eller skog.*» Av denne grunn var det naturlig for WWF å holde kontakten med MH, og å prøve å påvirke dem, fordi de er størst i verden innen lakseoppdrett, og dermed har størst påvirkningskraft både nasjonalt og internasjonalt. Håpet var at samarbeidet mellom MH og WWF, som ville resultere i en økt satsing på miljø fra Marine Harvest sin side, ville skape en snøballeffekt innenfor bransjen. Dette var hovedmotivasjonen for WWF sin strategiske beslutning om å ta initiativ til en samarbeidsavtale med MH. Hansson sa, «*Snøballeffekter starter med å prøve å få noen av de største aktørene i en bransje til å gå foran. Sånn oppstår det et press i en bransje.*»

Forholdet mellom MH og WWF kan sies å ha utviklet seg da WWF anmeldte MH i forbindelse med en historisk stor rømming fra anleggene deres i 2005. Hansson sa, «*Vi anmeldte MH til politiet fordi de hadde hatt, da i hvert fall, Norges historiens største rømming. En gigantisk en, som politiet ikke gjorde noe med, og vi mobiliserte da en advokat og for første gang kjørte en juridisk tung sak med MH som de måtte jobbe ganske hardt med å forsvare seg mot.*» Selv om Marine Harvest kom nokså harmløst fra rettsaken, forsto selskapet alvor, og at miljøorganisasjoner som WWF kunne skape store problemer for dem om slike driftsfeil fortsatte. Bekymringene lå ikke kun innenfor økonomi, men også omdømmet til Marine Harvest kunne bli hardt rammet av flere slike hendelser, som igjen ville påvirke selskapets markedsposisjon, og dermed ramme selskapets økonomi. Det var en risikovurdering MH anslo som betydelig, og som måtte bli tatt på alvor.

En periode på omtrent 3 år påløp, der WWF sporadisk møtte ledelsen i de ulike selskapene som i dag er kjent som og slått sammen til Marine Harvest. I løpet av den perioden hadde organisasjonene noen små samarbeidsprosjekter om rapporter, samt både en formell og uformell

dialog. Denne gradvise økningen i samarbeidet førte til at organisasjonene begynte å snakke sammen om et formalisert samarbeid, og utarbeide beskrivelser om hva et slikt generelt samarbeid ville kunne gå ut på. Dette kom blant annet av at organisasjonene hadde såpass mye kontakt, og at selskapene, inklusive MH, ofte henviste til WWF uten at et formelt samarbeid var igangsatt. Hansson fortalte, *«På det tidspunktet sa vi at hvis de skal fortsette å henvise til oss i forskjellige sammenhenger, og dermed bruke vårt gode omdømme til å styrke deres eget omdømme, så måtte de forplikte seg til noe.»* Konkrete forpliktelser og rammeverk ble gradvis dannet for at selskapene skulle få lov til å fortsette å henvise til WWF. Dette var også nødvendig for at WWF skulle kunne kommunisere til sine støttespillere og medlemmer om de konkrete resultatene de oppnådde da selskapene kontinuerlig henviste til WWF. Videre fortalte han, *«Vi må kunne forklare, nå også, at når MH sier «vi har en god dialog med WWF», så har det et resultat. De kan ikke fortsette å si det, uten at WWF kan si «og det fører til X, Y, Z forbedringer». Så dette måtte vi da si til MH veldig lenge, før det til slutt ble en samarbeidsavtale som var ganske generell.»*



Figur 4.1: Forhandlingsstadiet og avtaledannelse

WWF presset i en periode på 2 år fra 2006-2008 for å få en gradvis mer formalisert og offisiell avtale med Marine Harvest. Prosessen tok lang tid, ikke fordi MH var uinteressert, men fordi samarbeidet ville innebære betydelige endringer for måten Marine Harvest utførte drift og dets rutiner på, som igjen vil medføre betydelige kostnader og utgjøre en enorm investeringssum i miljøtiltak. Arnesen fortalte at, *«Det krever radikale endringer, først oppe i hodet på folk som må forstå hvorfor vi skal gjøre det her. Det er klart det er kostnadsdrivende, da det krever investeringer. I første omgang blir det en dyrere drift, men på sikt vil det å drive mer*

miljøvennlig gi mer penger i kassen. Det er det vi håper på. Vi er størst i verden og produserer ¼ av laks i verden. Vi er et lokomotiv for resten av næringen, og det er mange som ønsker å følge oss.»

I tillegg var det nødvendig for endringstiltakenes suksess og dermed samarbeidets suksess, at Marine Harvest gjennomgikk en modningsfase over tid, der organisasjonen som helhet ble overbevist om at endringene angående ASC og samarbeidet med WWF generelt var nødvendig og riktig retning for selskapet. Det gradvis formaliserte samarbeidet førte til en utvidet og offisiell avtale i 2008, som inneholdt konkrete prosjekter og forpliktelser fra begge parter (ref. 1.1.3 Samarbeidets avtale).

Det visjonære hovedmålet for avtalen var en 100% bærekraftig produksjon for Marine Harvest innen 2020, som ble offisielt utgitt til pressen ved samarbeidsavtalens forlengelse i 2012. De miljømessige utfordringene skulle takles ved hjelp av en nyutviklet miljøstandard for oppdrettsanlegg, Aquaculture Stewardship Council Standard (ASC), med strengere miljøkrav enn lovverket i Norge, og langt strengere krav enn lovverket i mange andre land.

4.2 Organisasjonenes verdier, mål og visjon – Marine Harvest og WWFs kompatibilitet

I Marine Harvest sin årsrapport for 2012 står det på forsiden «Leading the blue revolution», et klart budskap om Marine Harvest sin nye offisielle posisjon til samfunnsansvar og bærekraftig produksjon. Mottoet kan ses på som en tydelig indikasjon på Marine Harvest sin dedikasjon til sitt nye satsningsområde, som klart og tydelig blir kommunisert i årsrapporten generelt, spesielt i det omfattende kapittelet på 12 sider kalt «Planet», som er dedikert til bærekraftig og miljømessig ansvarlig utvikling.

I løpet av 2012 ble prosessen rundt utarbeidelsen av ASC-standarden fullført. Blant annet som følge av Marine Harvest sitt valg om å forfølge standarden, utvidet WWF og MH samarbeidsavtalen med ytterligere tre år. I løpet av 2012 kan en si at satsing på bærekraftig produksjon offisielt har blitt blant Marine Harvest sine mål, kjerneverdier og også delvis selskapets misjon. Det illustreres i årsrapporten for 2012 (figur 4.2), der Marine Harvests fire fokusområder blir vist, som også danner grunnpilarene i årsrapportens del om strategi og

operasjonell tilnærming. Disse fokusområdene kaller Marine Harvest for deres fire retningsgivende prinsipper i arbeid.



Figur 4.2: De fire retningsgivende prinsippene i arbeid (MH årsrapport, 2012, 16)

Det at miljø hadde blitt en integrert del av Marine Harvests drift og kommunikasjon til interessenter, er en av grunnene til at samarbeidet mellom Marine Harvest og WWF kunne fortsette å være passende for begge parter. Det var på det tidspunktet en betydelig match i organisasjonenes holdning til, og prioritering av miljøkrav.

Det har derimot ikke vært en like tydelig match mellom organisasjonenes mål og kjerneverdier før 2012. Et vanlig kriterium for samarbeid mellom organisasjoner, er at deres verdier og mål ikke er betydelig motstridende og dermed i konflikt. Blant annet har WWF alltid hatt mål knyttet til ulike miljøspørsmål. Det være seg vern av ulike dyrearter eller bevaring av naturområder som regnskogene. Målene er naturlig bygget opp til en overordnet misjon og visjon for organisasjonen. Visjonen til WWF sier at «*Vår visjon er å bygge en fremtid der mennesket kan leve i harmoni med naturen*». Visjonen passer dermed perfekt til WWF Norge sitt samarbeid med Marine Harvest, der de ønsker å minimere menneskets fotavtrykk i naturlige havområder. Fra Marine Harvest sin side, var og vil deres hovedmål som kommersiell drift med aksjonærer alltid vært langsiktig vekst og økonomisk stabilitet. Selskapet gjorde det de måtte for å møte lovverk, regler og forskrifter i landene de opererte i, men hadde lite mål knyttet til miljø utenom det pålagte. Her er det en merkbar og betydelig differanse mellom organisasjonene, som førte til

utfordringer innledningsvis. Som i mange andre tilfeller, måtte Marine Harvest føle en trussel før selskapet virkelig så alvoret for miljøet, og fikk øynene opp for selve levebrødet til WWF sin eksistens, nemlig harmoni mellom menneske og natur. Marine Harvest måtte sette hånda på den varme stekeplaten.

Hendelsen, som var WWFs anmeldelse av Marine Harvest i 2005, førte til en gradvis revolusjon i selskapets måte å håndtere etiske og miljømessige spørsmål på, samt deres syn av viktighetsgraden og potensiale innenfor bærekraftig produksjon, mye av det som følge av press ifølge Arnesen, «*Det er helt klart et stort press, som jeg synes er helt riktig at er der. Det er et press som blir gradvis større med årene. I tillegg har vi hatt en stor vekst de siste årene i kombinasjon med at det har blitt en større bevissthet på miljøpåvirkning generelt. Det gjelder alle hold. Det vi slipper ut fra biler, matproduksjon, fabrikker og lignende.*»



Figur 4.3: Samfunnsansvar på dagsorden (regjeringen.no)

Marine Harvest fikk virkelig miljø på dagsorden, og arbeidet bevisst mot å redusere eget fotspor i havmiljøet. Før samarbeidet med WWF gradvis ble mer formalisert og konkret, hadde som sagt Marine Harvest miljø og samfunnsansvar generelt på dagsorden da lovverk og forskrifter måtte møtes, men de hadde ikke et godt grep om det. Feil i drift skjedde likevel i produksjonen uten merkbare juridiske konsekvenser, som blant annet rømminger. Som illustrert under i figur 4.4, er det synlig at Marine Harvest over de siste årene gradvis har forbedret drift og rutiner ved anleggene deres og redusert rømmingstall betraktelig.

RØMNINGER

FORRETNINGS- ENHET	2012		2011		2010	
	ANTALL RØMNINGSEPIKODER	ANTALL RØMT FISK	ANTALL RØMNINGSEPIKODER	ANTALL RØMT FISK	ANTALL RØMNINGSEPIKODER	ANTALL RØMT FISK
Irland	0	0	0	0	2	85 073
Chile	1	400	0	0	0	0
Norge	2	2	6	71 514	4	1 170
Canada	1	7	1	1	4	43 623
Skottland	0	0	0	0	3	11 111
Færøyene	2	2 741	0	0	2	3 535
Totalt	6	3 150	7	71 515	15	144 512

Figur 4.4: Marine Harvest rømmingstall 2010-2012 (MH årsrapport, 2012, 37)

Reduksjonen i rømmingstall har en klar sammenheng med selskapets gradvise økte satsing på miljø og bærekraftig produksjon. I 2012 ble dessuten ASC-standarden som nevnt fullstendig utarbeidet og Marine Harvest måtte da begynne å klargjøre anleggene for sertifisering, som er en lang prosess, men som kan sies å være synlig at har tatt en signifikant retning mot det positive i 2012.

“ Produksjon av proteiner i form av oppdrettslaks føret med bærekraftig fôr, er usedvanlig god ressursforvaltning.

Skjerpingen av driftsrutiner for å kvalitetssikre anleggene mot rømming er kun en av faktorene for arbeidet mot en mer miljøvennlig drift. Det er også andre fokusområder, som minimalt med lus under sårbare perioder, fôr fra 100% bærekraftig fiske, hensyn til sosiale bestemmelser om arbeidsvilkår og hensyn til nærområder og arter som lever naturlig rundt anleggene (wwf.no) og (asc-aqua.org).

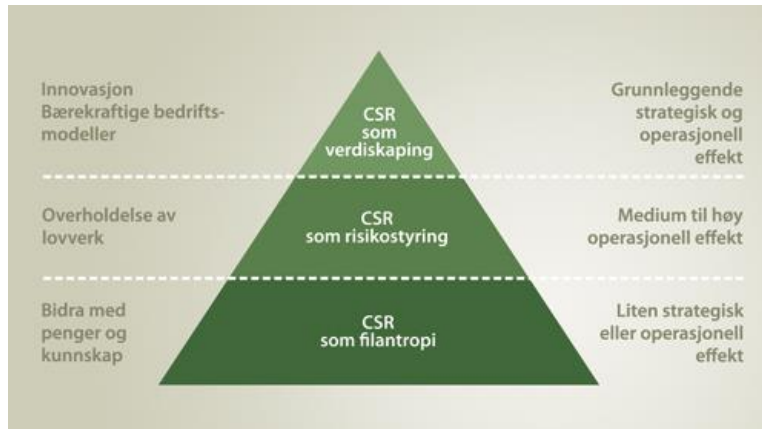
Dette er andre områder Marine Harvest gradvis økte grepet om, og fremdeles arbeider hardt og bevisst for å redusere menneskets fotspor i naturen, som har en sammenheng med selskapets intensjon og mål om at samtlige anlegg skal være ASC-sertifisert innen 2020, for å oppnå en 100% bærekraftig produksjon.

4.3 Samfunnsansvar – Et verktøy for Marine Harvest sitt strategiske valg for fremtidig vekst, forbedret omdømme og konkurransefortrinn

Hvis en sammenligner det Marine Harvest gjorde for samfunn og miljø før samarbeidet med WWF, med det de gjorde etter samarbeidet og da spesielt i de nærmeste årene, er det en stor forskjell som er synlig. Marine Harvest kan anses å ha hatt et moderat forhold til samfunnsansvar. De gjorde det de måtte for å holde seg forsvarlig innenfor lovverkets rammer og regler, da uforutsette hendelser ikke er tatt i betraktning. Marine Harvest hadde en risikostyrende holdning til samfunnsansvar, og var klar over effektene som dårlig samfunnsansvar kunne ha på omdømmet til selskapet, spesielt da de fikk en realitetssjekk da WWF anmeldte MH etter rømmingen i 2005. På det punktet innså Marine Harvest at deres driftsrutiner ikke holdt opp til mål. De holdt ikke opp til mål hverken med hensyn til standardene de gir seg selv, eller standarden nasjonale og internasjonale aktører, samt andre interessenter og forbrukere setter til dem. Det var da lurt av Marine Harvest å gradvis øke prioriteringene til samfunnsansvar og gradvis øke det formaliserte samarbeidet med WWF.

En fundamental strategisk endring var nødvendig for å ivareta MH sin markedsposisjon internasjonalt samt deres ståsted nasjonalt med hensyn til omdømme og som følge av det, innflytelse på samfunnet og næringen. Arnesen utdypet rundt kravet og forventningene om miljøtiltak, *«Det kommer fra ulike hold. Selvfølgelig fra miljøvernorganisasjoner, politikere og myndigheter. Men kravet og forventningene kommer også fra oss, du kan si indirekte fra konsumenter. Konsumenter påvirker de ulike matvarekjedene, som igjen påvirker oss, enten direkte eller de går via miljøvernorganisasjoner som WWF. Også er det jo slik at i en global verden så er det sånn at en konsument i New York, Paris eller hvor det måtte være er med på å påvirke produksjonen, og at den foregår på en miljøvennlig måte. Vår miljøpåvirkningen er noe vi er nødt til å ta innover oss og forbedre oss på. Det var tanken i den tid og.»*

Under følger figur 4.5 som illustrerer hvor stor effekt en økt prioritering av samfunnsansvar har på selskapets operasjonelle drift og overordnede strategi. Marine Harvest bevegde seg gradvis over fra å håndtere samfunnsansvar ved hjelp av risikostyring, til å bruke samfunnsansvar som verdiskaping. Dette ser vi er gjennomgående i årsrapportens del om strategi og operasjonell tilnærming, der en signifikant andel er viet til samfunnsansvar, som videre er illustrert ved hjelp av Marine Harvests fire retningsgivende prinsipper i figur 4.2.



Figur 4.5: Nivåene av samfunnsansvar implementert i en bedrifts strategi og drift (regjeringen.no)

Del 2.3 i den teoretiske forankringen påpekte forskjellige holdninger til samfunnsansvar, fra den mest forsiktede *Laissez-faire* til den visjonære *Shaper of society* holdningen. Det er rimelig å konkludere med at Marine Harvest hadde en *Enlightened self-interest* holdning, der selskapet brukte noe mer midler utenom det nødvendige (*Laissez-faire*) på samfunnsansvar for å ivareta omdømmet og aksjonærenes tilfredshet. Holdningen er svært vanlig blant store internasjonale selskaper spesielt, da omdømmet er essensielt og et visst fokus på samfunnsansvar er forventet i dagens næringsliv med stadig høyere miljøfokus. Det forventes at selskaper tar noen hensyn til miljøet og har det på dagsorden, men mange selskaper ser seg fornøyd med mindre tiltak, som fungerer som pynt på selskapets drift, ofte fordi det ikke legges høyere press på dem for å møte høyere miljøstandarder, samt at selskapene vurderer nytteverdien av en økt satsing på samfunnsansvar som for lav i forhold til den mulige forventede økningen i konkurransefortrinn. Dette er noe Marine Harvest derimot så en stor mulighet i, som sitert av Arnesen tidligere, og en av grunnene til at selskapet valgte å investere store summer i utarbeidelsen av ASC-standarder. Den kjente professoren innenfor strategi og ledelse, Michael Porter, har lenge påpekt viktigheten av samfunnsansvar, og dets effekt på bedrifters muligheter, strategiske posisjon og konkurransefortrinn i markedet (figur 4.6).



Figur 4.6: Samfunnsansvar som verktøy for muligheter og konkurransefortrinn (regjeringen.no)

Transformasjonen i Marine Harvest som organisasjon skjedde over en tid på flere år, og startet for fullt i 2004. Arnesen fortalte at, *«Det er et arbeid som har pågått siden 2004 for å utvikle denne standarden. Det er en standard som går ut på ASC. Der er det vi, med flere oppdrettsselskaper som har jobbet med miljøvernorganisasjoner, ikke bare WWF, for å utvikle standarden, og myndigheter har vært involvert. Standarden tar hensyn til miljøet og det sosiale, arbeidere, arbeidsrettigheter og forholdet til lokalbefolkninger og urbefolkninger. Den dekker dermed både den sosiale samfunnsansvarsdelen og miljødelen med hensyn til oppdrettsselskapers drift.»*

Vi ser av Arnesens utsagn at Marine Harvests fire retningsgivende prinsipper kommer som en naturlig konsekvens av satsingen på ASC, da både *Planet* og *Mennesker* inngår som fokusområder. Fordi standarden omfatter radikale driftsendringer for de internasjonale oppdrettsselskapenes anlegg, og mange aktører var med i styregruppa for å utvikle standarden, tok det nesten et tiår før den ble ferdigutviklet, og sto ikke ferdig før i 2012. Fram til 2012 tok ikke Marine Harvest noen endelige beslutninger knyttet til bruken av ASC-standard, men så seg fornøyd med sluttresultatet av den utarbeidede standarden og implementerte den i sin daglige drift og strategi. Arnesen forklarte videre, *«Det var en fase der hvor standarden var ferdig. Vi hadde vært med på arbeidet stort sett hele veien, men det var ikke dermed satt at vi kom til å gå for standarden. Så det var en intern diskusjon om vi skulle ta det steget og gå for sertifiseringen. Også fordi det kommer til å innebære en del investeringer og veldig mye hardt arbeid. Som kjent endte det med at vi satt i gang prosessen.»* Dette kan ses på som en annen milepæl innenfor Marine Harvest sin transformasjon til et mer miljøfokusert selskap, og en betydelig beslutningsfaktor for hvorfor MH og WWF valgte å fornye samarbeidsavtalen i 2012 med ytterligere tre år, som skal bli nærmere analysert senere. Da Marine Harvest offisielt økte satsingen på miljøvennlig drift i 2008 kan det diskuteres om selskapet bevegde seg inn i en

Forum for stakeholder interaction holdning der det gjaldt samfunnsansvar. Holdningen innebærer et økt samarbeid med interessenter utenom aksjonærer, og deres holdninger og forventninger blir inkorporert i selskapets strategi og strategiske beslutninger. Allerede i 2004 da MH var med på arbeidet med utarbeidelsen av ASC-standarden kan det sies at de oppfylte deler av holdningens krav, men likevel var de ikke offisielt bundet i form av samarbeid og partnerskap før samarbeidet med WWF ble offisielt i 2008, og MH virkelig begynte å kommunisere deres intensjoner og økende fokus på miljø med tilhørende tiltak. I det minste oppfylte de kravet for holdningen i 2008, og spesielt i dag da to av Marine Harvest sine anlegg er ASC-sertifisert, og prosessen virkelig er satt i fullt gir.

Marine Harvest har i nyere tid beveget seg inn i den samme ytre holdningsgruppen som WWF, *Shaper of society*, der primærfokuset til organisasjonene omhandler samfunnsansvar, og økonomisk vekst er et sekundærfokus. Marine Harvest sin tid med en slik holdning er derimot midlertidig og i den grad ikke tellende, da de på lang sikt ønsker og forventer en økonomisk vekst og et økt konkurransefortrinn for verdens allerede største lakseoppdrettsselskap. Per dags dato ønsker derimot ikke MH vekst innenfor næringen, da selskapet anser det som mer viktig at flere tiltak blir iverksatt i anleggene for å sikre for miljøvennlig drift, noe som gjør at de oppfyller kravene for *Shaper of society* holdningen. Organisasjoner innenfor denne holdningsgruppen anses som visjonærer og ledere innen samfunnsansvarlig drift, og det er noe ingen kan ta fra Marine Harvest selv om selskapet går tilbake til et primærfokus på økonomisk vekst og en *Forum for stakeholder interaction* holdning. Selskapet har likevel vært en frontfigur i oppdrettsnæringen, og vil ha fungert som en motivator for resten av næringen. Som Arnesen poengterte vil Marine Harvest sin satsing fungere som et lokomotiv for næringen.

Ved å satse stort på miljø tvinger Marine Harvest resten av oppdrettsnæringen, og spesielt lakseoppdrett, til å følge etter og satse på ASC-sertifisering for å holde trinn med den ledende produsenten og ikke miste markedsposisjoner ytterligere. «*Det kommer til å være enormt for industrien når vi får ASC-sertifisering internasjonalt. For andre aktører så er det ikke gitt at alle vil oppnå standarden. Disse vil få en straff. Produktene blir vanskeligere å selge, og disse må jobbe hardt for å få ASC implementert senere. Det er et drag fra markedet der det kreves produkter som er produsert på en mest mulig miljøvennlig måte. Målet vårt er å være ferdig*

innen 2020. Om du klarer å transformere en industri i løpet av 16 år er det ganske mildt sagt imponerende.»

Da utarbeidelsen av ASC-standarden tok lengre tid enn forventet, har ikke Marine Harvest fått sertifisert mer enn to anlegg på Vestlandet per dags dato. Sertifiseringsprosessen kan dermed sies å være i startfasen, men om MH fortsetter å jobbe som planlagt med sertifiseringen av alle anleggene deres på lang sikt, vil markedet bli tvunget til å følge etter. I følge samtalen med Arnesen tyder ingenting på at Marine Harvest kommer til å roe ned sertifiseringsprosessen. Det tar tid, men vil bli gjort. Så gjenstår det å se om Marine Harvest klarer å holde målet om å sertifisere alle deres anlegg innen 2020, med de forsinkelsene som har påløpt så langt i prosessen utenfor deres direkte kontroll.

4.4 Motivene for samarbeidet, og deres innflytelse på organisasjonene

Det ble tidligere påpekt fire ulike generelle motiver for allianser og samarbeid mellom organisasjoner. I figur 2.2, s. 15 vises de ulike motivene i generell form. Hvis en ser på samarbeidet mellom Marine Harvest og WWF vil det stå som et type samarbeid som fungerer som et hybrid mellom *tilgangs-* og *komplementærallianse*. Allianseformene er nokså like fra før, men med differanser som likevel skiller dem. Marine Harvest og WWF er derimot innenfor begge områdene, da deres samarbeid er preget av et resultatfokus, hvor motivet for alliansen dessuten varierer mellom organisasjonene, selv om hovedmålet er det samme.

Hvis en tar for seg WWF først, er motivet for samarbeidet rimelig gitt. WWF er en miljøorganisasjon som lever av å påvirke mennesket som helhet til å etterlatte minst mulig fotspor i naturen, og leve i harmoni med naturen som uttrykt i organisasjonens visjon. Deres motiv med samarbeidet er dermed å påvirke Marine Harvest i riktig retning, og ved å påvirke verdens største lakseoppdrettsselskap, vil påvirkningen forhåpentligvis ha ringvirkninger for resten av næringen. Slik som Andaur sa, er WWF ute etter miljømessig resultater. WWF har dermed en meget ambisiøs motivasjon for samarbeidet.

Makten ligger derimot hos Marine Harvest når det gjelder resultatene WWF kommer til å oppnå med samarbeidet, og samarbeidet som helhet i seg selv. Som illustrert i figur 2.2, s. 15, får Marine Harvest tilgang til WWF sine ressurser. Disse ressursene kommer i form av arbeidskraft.

Ansatte hos WWF sitter med, og bidrar med verdifull kompetanse og erfaring innenfor håndteringen av miljøspørsmål. WWF bidrar dessuten med nye nettverk og kanaler for Marine Harvest, og er med på å dempe miljøspørsmålene rundt Marine Harvest som drift kun ved å «ha navnet på døra». Det skal ikke sies at debatten rundt oppdrettsnæringen er lav, tvert imot er det svært mye kritikk rettet mot næringen, og mye mot Marine Harvest da de er størst innenfor laks. Det er likevel klart at et samarbeid med WWF bidrar med såkalt gratis markedsføring for Marine Harvest sin drift. I den form komplementerer WWF Marine Harvest med omdømme.

Dette gjelder ikke kun angående Marine Harvest sitt bilde ut til befolkningen og andre organisasjoner, men har dessuten innvirkning på myndighetene, da det gir sterke signaler når en stor aktør som Marine Harvest går sammen med en verdenskjent og høyt respektert miljøorganisasjon som WWF, og uttrykker behov eller meninger for noe, eller står sammen om en sak generelt. Dette er noe Arnesen poengterte som en essensiell faktor ved samarbeidet, «*Det hender at vi går sammen med WWF på stortinget og snakker med politikere, og snakker om utviklingen og hva vi mener. Det er klart at når det er et sterkt partnerskap mellom verdens største lakseprodusent og verdens største miljøorganisasjon, og de går sammen og har felles synspunkter på for eksempel reguleringer, så har det en sterk påvirkningskraft og sender et kraftig signal.*» Et tilfelle av slik innvirkning var en gang Marine Harvest og WWF uttrykte en felles mening om nødvendigheten av sterkere regulering og kontroll av produksjonsprosesser og matprodukter, i form av at de ønsket høyere ressurser til Mattilsynet. WWF og Marine Harvest komplementerer dermed hverandre med ytterligere innvirkningskraft, og evne til å gi ut sterke signaler og meninger med stor påvirkningskraft på flere nivåer.

Det er dermed synlig at Marine Harvest har et mer komplisert forhold til motiver for samarbeidet, noe som er naturlig da MH er et omfattende og stort internasjonalt kommersielt selskap. De tjener omdømme, troverdighet og tillitt utad kun ved å ha WWF sitt navn på døren, i tillegg til ressursene de får tilgang til. Interessant nok er det ikke gitt at MH har mest å tape på samarbeidet. Selv om samarbeidet og dets hovedmål om 100% bærekraftig produksjon for Marine Harvest innebærer svært store driftsendringer fra MH sin side, og dermed krever store investeringssummer og forpliktelser fra selskapet, kan de omtrent umulig tape omdømme på de miljømessige tiltakene de foretar. Selv om næringen er en kontrovers en i seg selv, har MH ved hjelp av ymse sammenhenger og ytringer om miljø, om deres samarbeid med WWF og om deres

miljømessig tiltak, garantert tjent mer omdømme enn de har tapt. Klart, om Marine Harvest plutselig velger å oppsi samarbeidet med WWF og droppe ASC-standarden, vil det skape store overskrifter og selskapet vil få en meget sterk grad av negativ medieomtale og publisitet generelt. Derimot er tiltakene noe Marine Harvest som organisasjon, helt opp i styrenivå er overbevist om at er nødvendig og riktig. Dette bekrefter Andaur at WWF har inntrykk av, «*For en stund siden var det et oppslag i Aftenposten, der Marine Harvests CEO gikk ut og sa at de ikke ønsker vekst, og til og med styremedlemmer sa det. Det betyr at dette er forankret helt inn i styrerommet, at en skal ta miljø på alvor, og det gir et utrolig klart syn om at det vi gjør har en reell effekt på de beslutningene som blir tatt. At vi strategisk lykkes.*» Det er ikke riktig og viktig kun fordi det er riktig for miljøet, men for næringen og. Dette har sitt opphav i at næringen har enormt potensiale, men at vekst fører til betydelig høyere utfordringer om ikke en høyere miljøstandard blir møtt.

Det er meget godt gjennomtenkt og smart av Marine Harvest å først satse på en sterk miljøstandard nå som selskapet er så stort, for å enklere redegjøre for fremtidig vekst da miljøstandarden ASC blir møtt, og fremtidig vekst ses på som bærekraftig. Dette er en overordnet og smart strategisk beslutning av Marine Harvest for å gjøre selskapet klart for fremtidig vekst og vedvarende dominans innenfor lakseoppdrett. Dette er noe av grunnen til at retningen og investeringen har blitt så godt implementert i bedriftens kjerneverdier og prinsipper, som reflekteres helt opp i styrenivået, samt i årsrapportene fra og med 2012 etter at selskapet valgte å satse på ASC-standarden.

4.4.1 Samarbeidets innflytelse på WWFs omdømme

For WWF sin side derimot er det enklere å se hva selskapet kan tape med hensyn til motivene for samarbeidet fra deres ståsted. For miljøorganisasjoner er omdømmet og tillitten til organisasjonen alfa og omega. Det er det suverent viktigste ifølge Hansson, og han uttalte seg om det i forbindelse med utfordringer de har møtt på, «*Det suverent viktigste for en miljøorganisasjon, mye viktigere enn alt annet, er jo omdømmet og tilliten. Når noen går rundt og sier at en ikke er tillitsvekkende og ikke fortjener et godt miljøomdømme, så er det en veldig stor alvorlig kostnad for en miljøorganisasjon. For det er jo noen miljøorganisasjoner, laksefolk og andre der ute som fremdeles hevder at WWF er kjøpt og betalt, og ikke er en ordentlig*

miljøorganisasjon. Så det er nok en helt reell kostnad for WWF den dag i dag tror jeg. Så det å samarbeide med «motstanderen» for å oppnå resultater, det er kostbart på kortsikt. Fordi på kortsikt, isolert sett, er det mye billigere og enklere å bare sitte stille på sin høye hest og kjefte. Så i WWF satser vi på langsiktige resultater og gradvis omdømmereparasjon. Det viktigste er å skape store resultater. WWF er fullt klar over at samarbeidet har den type kostnader, og er villige til å ta kostnadene innenfor visse grenser.» Samarbeidet med Marine Harvest innebærer dermed en betydelig konsekvens for WWF ifølge Hansson, men noe Andaur er delvis uenig i. «Det er gitt at vi jobber for å få til konkrete resultater, og det mener vi at vi har fått til med MH, og det er et pågående samarbeid der vi fremdeles jobber for det. Om vi taper noe der det gjelder omdømme, så er det alltid noen som er uenig i vår strategi, og det må de få lov til. Samtidig tror jeg vi vinner noe omdømme der vi er synlige som løsningsorienterte for å oppnå konkrete resultater. Så lenge vi har de kjerneverdiene vi jobber for, å ta vare på naturen og at mennesket skal leve i harmoni med naturen, og dermed jobbe for ulike konkrete mål, så er Marine Harvest en del av den reisen.»

Hanssons utsagn om viktighetsgraden av å være tillitsvekkende og ha et godt omdømme som miljøorganisasjon, er tydelig forklart av styreformann i WWF World Neville Isdell som en kjerneverdi for organisasjonen ifølge WWF Worlds nettsider (worldwildlife.org).

As a nonprofit organization, WWF deeply values the trust that has been placed in us. Partners trust us to carry out joint projects; governments and private entities trust our science and ability to create solutions that serve nature and people; and donors trust us to use their funds to advance conservation. To safeguard this critical trust, WWF is committed to best practices in governance, accountability and transparency. This commitment exists at all levels of the organization.

Fordi WWF ikke er en demokratisk medlemsorganisasjon, stilles det ytterligere krav til å fremstå tillitsvekkende, og legitimt i form av å operere etter meninger som det er bred enighet om at er riktig, og som det rettmessig må gjøres noe med. Uten tillit og et godt omdømme vil organisasjonen få mindre finansielle bidrag, og med mindre økonomiske midler reduseres organisasjonens evne til å produsere resultater. Tillitten til WWF globalt sett gir dem representativitet og legitimitet i form av å representere og jobbe for allmennhetens interesser,

som direkte er med på å påvirke deres økonomiske kraft. Som vist i figur 1.1, s. 6, brukte WWF 85% av inntektene i 2013 på å produsere resultater, som er med på å underbygge deres tillitsvekkende operasjon, og ivareta det gode forholdet deres til støttegivere.

Med hensyn til samarbeidet deres med Marine Harvest, så oppnår WWF på en side sitt hovedmål om å påvirke en stor aktør, og dermed påvirke en næring i riktig retning, som vil kunne ha betydelige og enorme virkninger for næringen. WWF er som nevnt en løsnings- og resultatorientert miljøorganisasjon. Samarbeidet har dermed høy verdi for organisasjonen. På den annen side møter WWF utfordringer knyttet til å kommunisere ut til folket og andre organisasjoner om hva de gjør, og hvorfor det de gjør er riktig. Omdømmetapet er en alvorlig kostnad for miljøorganisasjonen, men en kostnad som ikke har for stor innvirkning på WWF World som overordnet organisasjon, da WWF fremdeles er verdens største selvstendige miljøorganisasjon, med en meget sterk innflytelse på en rekke områder innenfor naturvern. Omdømmet til organisasjonen anses som å fremdeles være meget godt, men at samarbeidet har en påvirkning på WWF Norge spesielt. Behandlingsprosessen av omdømmet vil komme ordentlig i gang når Marine Harvest har sertifisert flere anlegg, og ettervirkende analyser har blitt foretatt. Disse analysene vil WWF kunne kommunisere resultatene av ut til sine interessenter, for å gi ytterligere legitimitet til samarbeidet deres med oppdrettsnæringen.

4.5 Greenwashing – Marine Harvests ærlighet ved implementeringen av miljøtiltak

Når andre organisasjoner og motstandere av samarbeidet generelt kritiserer Marine Harvest og WWF, snakkes det om såkalt «greenwashing». Det går ut på at en organisasjon kjøper en forbedret profil, ofte i form av betydelig markedsføring av en mer grønn profil. Greenwashing ses på som en form for lureri, der organisasjonen bruker mye mer penger på markedsføringen enn de faktiske miljøtiltakene. Mange mener som sagt at WWF er kjøpt og betalt av Marine Harvest, der Marine Harvest har kjøpt seg en grønn profil og fortsetter i en lignende retning som før, mens WWF lar seg ta betalt for å gi Marine Harvest det forbedrede omdømmet. En kan se noe logikk i motstandernes synspunkt, da Marine Harvest fremdeles i stor grad driver som før med tanke på at de fremdeles driver oppdrett og er utsatt for tilhørende miljøutfordringer. WWF fungerer også som gratis miljøreklame for Marine Harvest, uavhengig av om det er intensjonen til organisasjonene.

På den annen side er det merkbart at Marine Harvest faktisk har investert betydelige ressurser i miljøtiltak. Som sett i figur 4.4, s. 31 om rømmingstall, har rømmingstallene blitt redusert dramatisk ettersom MH gradvis økte ressursbruken for miljøtiltak. Rømming er som kjent kun en av kravene i ASC standarden, og i 2012 hadde enda ikke Marine Harvest et eneste anlegg sertifisert for ASC. Hvis en ser på årenes utvikling med hensyn til rømming, utgjorde rømming i 2011 49,5% av rømmingstallet i 2010, og i 2012 utgjorde rømming kun 4,4% av antallet i 2011, som allerede hadde blitt halvert fra 2010. Disse tallene alene viser at det er udiskutabelt at Marine Harvest ikke har tatt betydelige grep for å øke kvaliteten i produksjonen deres, og minimere miljøavtrykk.

Marine Harvest er dessuten medlem av The Global Salmon Initiative (GSI), hvor 13 andre selskaper også er medlemmer. Til sammen utgjør de 14 selskapene omtrent 70% av verdens samlede lakseproduksjon. GSI er et initiativ innen ledelse av lakseindustrien, som styres av en samlet gruppe fra respektive medlemselskaper. Gruppen har to styreformenn, der den ene er Marine Harvests CEO Alf-Helge Aarskog, og den andre er daglig leder ved Multiexport Foods José Ramón Gutiérrez. GSI oppsto som følge av møter mellom CEOer fra oppdrettsselskaper, der det ble diskutert miljøutfordringer og progresjon innenfor andre industrier på det området. I 2012 inngikk medlemmene av GSI en forpliktende avtale for betydelig endring av driften ved å satse på den utviklede miljøstandarden ASC (globalsalmoninitiative.org). Ifølge Marine Harvests nettsider (figur 4.7) forplikter samtlige selskaper i sammenslutningen seg til ASC innen 2020.

Strengt regelverk

Oppdrettsselskapene som er del av [The Global Salmon Initiative \(GSI\)](http://TheGlobalSalmonInitiative.org) forplikter seg til miljøstandarden [Aquaculture Stewardship Council \(ASC\)](http://AquacultureStewardshipCouncil.org) innen 2020. ASC er den mest omfattende miljøstandard som eksisterer for oppdrettsfisk, og innebærer et strengere miljøkrav enn dagens lovverk.

Figur 4.7: Utdrag fra MHs nettsider angående bærekraft (marineharvest.com/no)

Det skal nevnes at utdraget nevner at ASC innebærer strengere miljøkrav enn dagens lovverk i Norge. Lovverk i mange andre land er mildere, noe som innebærer en strengt regulert næring sett fra et globalt perspektiv. Marine Harvest har som sagt forpliktet seg til ASC innen 2020 og kommer med betydelige forbedringer selv før ASC ble satset på, og driver dermed ikke falsk

markedsføring, eller såkalt greenwashing. Arnesen poengterer viktigheten av progresjon. *«Det har vært mange oppdrettere og miljøvernorganisasjoner som har vært mot samarbeidet, og som synes samarbeidet var omtrent en form for prostitusjon med hensyn til at WWF samarbeidet med MH. Det var selvfølgelig også en del av WWF sine egne medlemmer som ikke var enig i samarbeidet i starten. Men realiteten er at om man skal skape endring, så må man noen ganger samarbeide og av og til gjøre kompromisser, og akseptere at man ikke alltid kan klare å ta «gigant steg», men at man må ta flere steg for å nå et mål.»* Hansson uttrykte også at slike meninger hadde ført til vanskeligheter for WWF. *«Det var en del folk som kritiserte oss for å være kjøpt og betalt av MH, fordi WWF fikk jo penger av MH som vi brukte til å ha folk som jobbet med oppdrett. Ganske enkelt fordi en miljøorganisasjon som WWF ikke har mer penger enn det vi får tak i, og hvis man da skal jobbe mye med noe, trenger man kapasitet til det. Da må man ansette noen og betale dem, og de pengene må komme fra et sted. I WWF sitt tilfelle kom de delvis fra MH, og da var det noen som ikke var enige i WWF sin strategi, og som sa at WWF var kjøpt og betalt av MH.»*

Det kan sies å være elementer av greenwashing på overflaten, men om en undersøker hva samarbeidet har fått til, selv før ASC ble satset på av Marine Harvest, vil en se at det ikke er hold i slik kritikk. Samarbeidet har produsert signifikante og konkrete resultater. Med flere og flere anlegg som gradvis blir sertifisert med ASC, vil det bli lettere å kommunisere store resultater, og greenwashing kritikken vil falle bort ifølge Andaur. *«Det vi har ventet på er at vi trenger at noen anlegg blir sertifisert, så vi kan se på hva det har å si i praksis og få forståelse av det. Så jeg tror det blir mer fokus rundt det senere, og lettere å kommunisere resultater da.»* Hun nevnte også at media heller jobbet mot dem, enn for. *«Media er mer interessert i å skrive om konfliktene, enn de gode tiltakene. ASC er jo en «glad sak», og det er mindre interesse rundt å skrive om slike saker. Det har vi merket. Det er noe som kan virke negativt på oss.»*

Det må også nevnes at det innebærer utfordringer der det skal implementeres miljøparametere inn i kommersielle produksjonsformer. Som nevnt er det en balansegang mellom det at Marine Harvest faktisk trenger å produsere overskudd og møte styrets og aksjonærenes forventninger, samtidig som selskapet skal jobbe for miljøtiltak. *«Folk må forstå at vi har aksjonærer å ta hensyn til. Vi er en kommersiell drift, og det forventes, og vi er avhengig av å tjene penger på produktene våre. Det overlever vi ikke uten.»* Det finnes ingen konkret og god modell å følge.

Som det har vært påpekt allerede, og vil bli påpekt ytterligere senere, er ikke samarbeidet uten feil. Mye kunne blitt gjort bedre, men det viktigste er at selskapene gjennomgår en kontinuerlig læring med fokus på forbedringer.

WWF er fullt klar over at de er fullstendig avhengig av Marine Harvests evne til å oppnå de nødvendige resultatene. Dette fører til at organisasjonene jobber hardt for å tilføre hverandre de nødvendige ressursene og midlene for å komplementere hverandre på en god måte. På denne måten bygger organisasjonene opp en god grunnmur for sunt og godt samarbeid, der deling av ressurser og kommunikasjon ikke bare er en formalitet, men essensielt og naturlig som en del av den kontinuerlige samarbeidsprosessen og læringen.

5.0 Samarbeidets prosess og utvikling – De foreliggende suksessfaktorene

Det har kommet fram i løpet av de respektive intervjuene med Marine Harvest og WWF, at samarbeidet ikke har vært utenom utfordringer knyttet til sentrale suksessfaktorer for samarbeid i form av tillit til samarbeidet og organisasjonene, kommunikasjon, samt en kontinuerlig utvikling for samarbeidet som helhet og dets mål, og for organisasjonene selv. Samarbeidet ville derimot vært umulig om ikke Marine Harvest hadde gjennomgått en modningsfase før frieriet.

5.1 Modningsfasen – MH sin overbevisning om miljømessig tiltak og endringer

Etter den historiske rømmingen i 2005 foretok Marine Harvest omfattende risiko- og nyttevurderinger. Selskapet stilte seg selv spørsmål som «Er dette riktig og viktig å gjøre? I så fall hva er de positive og negative faktorene?». Petter Arnesen utdypet behovet for en modningsfase ved å si «*Det første som slår meg er at tanken om samarbeid eller strategisk endring må modnes. Så du får en sånn fase der i hvert fall vi var gjennom en slik modningsprosess. «Er dette riktig å gjøre? Hva er de positive og negative sidene?» Og når man da først har bestemt seg og kommet fram til at «Ja, dette er en god ide», så er det nettopp det å finne formen på samarbeidet. At man har en kontinuerlig dialog, utvikling og et aktivt partnerskap.»*

Om retningsvalget angående samarbeid med WWF var riktig var nok ikke et komplisert spørsmål, men om det var viktig for selskapet var en helt annen historie. Her vil det være sentrale vurderinger om nytteverdi i form av forventet vekst og konkurransefortrinn for Marine Harvest, som jo er en kommersiell drift. Selskapet kan ikke foreta betydelig investeringssummer og bremse selskapets naturlige vekst i sterk grad uten en løsning for forventet langsiktig fortjeneste. Under modningsfasen så Marine Harvest et stort langsiktig potensiale for vekst og konkurransefortrinn ved å innføre sterkere mål knyttet til miljøvennlig drift og miljøfokus generelt, som Arnesen sa tidligere, *«I første omgang blir det en dyrere drift, men på sikt vil det å drive mer miljøvennlig gi mer penger i kassen. Det er det vi håper på.»*

Modningsfasen gjelder alle nivåene i selskapet, og er en synlig og signifikant faktor i de fleste tilfeller der organisasjoner gjennomgår strategiske endringer som har omfattende konsekvenser på selskapet som helhet, helt fra operasjonelt til det strategiske planet. Ofte tenker man at toppledelsen må stå sammen om endringen. Dette inkluderer ikke kun avdelingsledere, CEO og lignende, men også styret. Samtidig må aksjonærer tilfredsstilles, og må bli betrygget om endringens konsekvenser og fremtidige utsikter.

I Marine Harvest sitt tilfelle gikk modningsfasen ut på å utøve god kommunikasjon om de forventede fremtidige konkurransefortrinnene. Ved hjelp av god kontinuerlig dialog og kommunikasjonsdeling ble det øverste nivået i selskapet overbevist om at endringen var riktig og viktig for selskapet. Det må også nevnes at modningsfasen ville møte større komplikasjoner om Marine Harvest hadde et mer anstrengt forhold til sine aksjonærer og sitt styre. Det at toppledelsen anses som tillitvekkende, og forslaget ble presentert på en god måte gjorde modningsfasen lettere for det øverste nivået i organisasjonen. Det viser også en styrke i organisasjonen, og viser til dens evne til å operere i et dynamisk og vanskelig marked der langsiktig mål blir prioritert, og ledelsen er villig til å gjennomføre store endringer i organisasjonen for å oppnå langsiktige resultater og samtidig være med på å transformere en næring.

Det som derimot bød på større utfordringer for selskapet var å integrere den nye tankegangen i organisasjonen som helhet, spesielt i nivåene som faktisk utøver driften og driver anleggene som produserer MH sine produkter. Ofte møter organisasjoner på store utfordringer kalt 'barrierer for endring', knyttet til å overbevise samtlige avdelinger og enheter om endringstiltakene som

ledelsen har bestemt seg om. Dette løste Marine Harvest og WWF ifølge Andaur på en god måte ved hjelp av omfattende dialog og møter for å integrere den nye filosofien i organisasjonens daglige drift. *«Jeg tror det er viktig at samarbeid er forankret i alle nivåene i organisasjonene. Det er viktig at toppledelsen møtes jevnlig, og at alle er innforstått med at det er et samarbeid som begge er forpliktet til å få resultater av. De jevnlig møtene vil føre til at verdiene blir forankret, og det samme må gjøres på lavere nivåer. Det var noe som var viktig i vårt samarbeid. Vi har en egen rådgiver i havmiljø avdelingen vår, og han er i direkte kontakt med driftsoperasjonene i MH. En må sikre at det er forankret i nivået som faktisk utøver produksjon, da det er vel så viktig at verdiene er forankret i det nivået.»*

Når alt kommer til alt har det lite å si hva ledelsen lover og bestemmer, om det operasjonelle svikter, og ASC-standardens krav ikke møtes. Ledelsens mål og endringstiltak vil ikke være av betydning om anleggene til Marine Harvest svikter og det forekommer betydelige rømminger som gjør at selskapet ikke møter kravene fra standarden. Som Arnesen sa, var det essensielt, og et primærbehov for selskapet å gjennomføre radikale endringer oppe i hodet på folk, spesielt de som drev med det operasjonelle, og få organisasjonen som helhet til å forstå hvorfor ledelsen hadde tatt et slikt strategisk retningsvalg.

En god modningsfase virker dermed å ha vært en essensiell suksessfaktor for Marine Harvest, men det er mulig det er en generell suksessfaktor for kommersielle virksomheter, der de vurderer å innføre samarbeid med andre typer organisasjoner. Andaur trakk fram det at samarbeidet kan virke motstridende for enkelte innenfor Marine Harvest sin virksomhet. Hvorfor samarbeides det med en organisasjon som egentlig motsier alt Marine Harvest gjør? Slike spørsmål så hun for seg at mange tenkte i Marine Harvest, og som nok er en problemstilling mange kommersielle virksomheter i en sammenlignbar situasjon som Marine Harvest går gjennom. Hun trakk fram et eksempel angående organisasjonenes holdning til næringens vekst, *«I 2008 sa vi i WWF klart fra om at vi ikke mente det var rom for vekst på det tidspunktet eller i kommende år, og det var Marine Harvest enig i, men sa at de ønsker vekst på et senere tidspunkt. Det kan være at ikke alle i Marine Harvest skjønner det, eller er enige i slike synspunkter. Det fører til at samarbeidet virker motstridende i visse tilfeller, og det skaper utfordringer særlig på kommunikasjonsfronten.»* Det er spesielt utfordrende i samarbeid mellom ulike organisasjoner

nettopp fordi organisasjonene er såpass ulike at de forskjellige nivåene i organisasjonene har vanskeligheter med å fullstendig forstå hvordan slike samarbeid kan være en bra match.

Også WWF gikk gjennom en modningsfase, men på et tidligere tidspunkt. Primært gjaldt det å overbevise egne medlemmer og støttegivere om samarbeidet, og dets potensiale for miljømessige forbedringer. Fordi det å være tillitsvekkende med et godt omdømme er det aller viktigste for en miljøorganisasjon, var dette et område WWF måtte arbeide mye med i forbindelse med kommunikasjon. Arbeidet med å overbevise støttegivere er et område som WWF fremdeles jobber mye med, og fremdeles blir presentert med tilknyttede utfordringer. Dette er et tema som skal bli mer omfattende diskutert senere, og som WWF kunne gjort betydelig bedre for å forebygge unødvendige vanskeligheter knyttet til samarbeidet med Marine Harvest.

5.2 Kontinuerlig utvikling

Kontinuerlig utvikling er alltid essensielt for organisasjoner. En følelse og indikasjon av fremgang gir en betryggelse om at det som gjøres gir mening, og skaper nytte for organisasjonen som helhet. Utviklingen virker som motivasjon for organisasjoners ansatte, og dermed organisasjoner som helhet. Det er igjen viktig for å skape resultater, da motivasjon gir arbeidslyst, og arbeidslyst ofte gir økt tilfredshet og produksjonsevne for ansatte. Det betyr ikke nødvendigvis en økt produksjonskvalitet, men motiverte ansatte er likevel normalt sett på som en nødvendig suksessfaktor for bedrifters vekst, samt attraktivitet i arbeidsmarkedet. Generelt gir en kontinuerlig utvikling bedre helse til organisasjoner, og gjør organisasjonene mer attraktive å jobbe for.

En kontinuerlig utvikling er også vitalt for et partnerskaps helse. Teorien påpeker at stagnasjon i utviklingen og målene for samarbeidet kan føre til friksjon og misnøye med samarbeidet, og i verste fall ugunstig oppløsning. Det fremgår videre at en avslutningsfase regnes som en suksessfaktor i samarbeid mellom ulike organisasjoner, og ugunstig foregående faser vil dermed gi en avslutningsfase med negativt fortegn.

5.2.1 ASC-standardens forsinkelse – En delvis stagnering i samarbeidets utvikling

For Marine Harvest og WWF bød det på en rekke ulike utfordringer knyttet til en kontinuerlig utvikling og evolusjon for samarbeidet per dags dato. Store utfordringer knyttet seg til ASC-standard og dets utarbeidelsesprosess, og dets nevnte forsinkelse. Den delvise stagnasjonen i utvikling var noe spesielt WWF hadde problemer med.

WWF som miljøorganisasjon stiller ikke bare høye krav til å begynne med, da de alltid vil ønske raske løsninger, og å få miljøtiltak høyere opp på agendaen, men ble puttet i en stilling der de nærmest måtte sitte å vente på progresjon uten stor mulighet til å påvirke progresjonsresultatene utenom å mase på Marine Harvest. Dette var en posisjon det var vanskeligere for WWF å være i, enn for Marine Harvest. For WWF innebar det utfordringer knyttet til å rettferdiggjøre samarbeidet ovenfor interessenter og støttespillere ifølge Hansson, *«Det som var helt avgjørende for WWF, var at vi må kunne forklare våre medlemmer, støttespillere og andre, at vi stiller konkrete krav til Marine Harvest, og at vi jobber for å få MH til å gjennomføre de tingene. Vi må kunne forklare at når MH sier «vi har en god dialog med WWF», så har det et resultat.»* For Marine Harvest innebar det kun tregere implementasjon av ASC-standard i deres drift. Det betyr ikke at Marine Harvest var utenom utfordringer av den grunn, da selskapet allerede var i gang med en generell kvalitetsøking på sine anlegg og dermed måtte omjustere planene for anleggenes kontroll for sertifisering. I tillegg innebar det at MH over lengre tid enn planlagt måtte forsvare og henvise til tomme mål om forbedrede miljøtiltak. Marine Harvest har også over lengre tid uttrykt enighet om at de ikke ønsker vekst i næringen før en grunnmur av miljøtiltak er satt ifølge Andaur, *«Vi går blant annet sammen på stortinget. Der har vi møtt de politiske partiene, og sagt for eksempel at vi ikke ønsker vekst i oppdrettsnæringen på nåværende tidspunkt, og uttrykt hva vi ønsker for næringen først som tiltak for forbedring, før vekst blir tatt til betraktning.»* Dette betyr at det er med på å forsinke Marine Harvests planlagte framtidige vekst når implementeringen av ASC-standard tar lengre tid enn forventet. Det har alltid vært i deres beste interesse å arbeide raskest mulig med miljøtiltakene, og det er noe som ikke alltid ble kommunisert godt nok.

Fra WWF sin side var det betydelig misnøye med ASC-standardens forsinkelser. WWF vil alltid ønske at tiltak skal bli implementert og iverksatt så raskt som mulig, som en organisasjon med miljø som fokus. De vil dermed alltid ha en utålmodig holdning, samtidig som de prøver å unngå

å fremstå som negative og masende. Her feilet WWF nokså betydelig når det gjaldt å kommunisere sin utålmodighet ovenfor Marine Harvest underveis. Selv om det etter alt å si ikke var veldig mye hverken Marine Harvest eller WWF kunne gjøre for å skape betydelig fremgang i ASC-standardens utarbeidelse som enkeltorganisasjoner, da utarbeidelsen foregikk i samarbeid med myndigheter og et stort antall organisasjoner, er det likevel viktig å ikke bygge opp frustrasjon i et samarbeid. Kommunikasjon er viktig, selv i slike tilfeller der det egentlig ikke har noen stor effekt å kommunisere misnøyen. Ved å kommunisere bedre om WWF sin holdning til situasjonen, ville WWF i det minste blitt kvitt melkesyra og blitt forsikret om at Marine Harvest kjenner til deres holdning til saken, og deres forventninger og meninger. I den forbindelse ville nok Marine Harvest forsikret dem om at de gjør det de kan for å holde sin ende av avtalen.

5.2.2 Utviklingen av delmål og forbedrede rutiner underveis

Arnesen påpekte viktigheten av å utarbeide klare mål og rammebetingelser for samarbeid og partnerskap mellom organisasjoner, både på langsiktig og kortsiktig plan. *«For det første må man ha et felles hovedmål, normalt et langsiktig et, og prøve å også ha noen kortsiktige mål. For WWF for eksempel er det viktig at de kan vise at de er med på å påvirke oss. For at de skal kunne vise det, trenger vi diverse mål som bygger opp under en kontinuerlig utvikling.»*

Organisasjonene må utarbeide felles mål som er godt kjent for partene, og forstått på samme måte med like forventninger. Hovedmålet var krystallklart for partene, men utfordringene knyttet seg eventuelt til delmål, enten som ble utformet ved oppstarten eller underveis i samarbeidsprosessen. Arnesen var klar på at en kontinuerlig utvikling var livsviktig, og at WWF skulle være i stand til å vise at de er med på å påvirke Marine Harvest og produsere resultater for samarbeidet. Det forsterker viktigheten av at WWF sin manglende evne til å kommunisere deres utålmodighet og delvise frustrasjon, burde blitt gjort på en bedre måte fra WWF sin side. Marine Harvest har hele tiden vært klar over nødvendigheten av å unngå stagnering, men var til en betydelig grad uvitende om WWF sin holdning til situasjonen underveis grunnet manglende kommunikasjon mellom partene på det området. Dette er derimot noe Marine Harvest i sterkere grad har blitt gjort oppmerksom på i etterkant som uttrykt av Arnesen over, der han påpeker viktigheten av at WWF kan henvise til resultater, og som organisasjonene jobber med

kontinuerlig for å ha en sunn og hyppig dialog om progresjon og status for ulike prosesser og delprosjekter.

Et annet aspekt av kontinuerlig utvikling for samarbeidet som partene derimot gjorde på en utmerket måte, var å utvikle delmål underveis. Disse delmålene var til en viss grad med på å forebygge WWF sin frustrasjon over den delvise stagneringen. Målene ble utarbeidet underveis ved hjelp av jevnlig møter mellom partene. Andaur påpekte spesielt et utarbeidet delmål som essensielt, *«Vi har laget delmål på at Marine Harvest skal vise seg som en eksempelbedrift på hvordan bærekraft kan bli implementert i daglig drift, og da handler det hovedsakelig om at de må gå offentlig ut og si hva de gjør. På den måten skaper de et press, og folk blir gjort oppmerksom om selskapets holdning til miljøspørsmål.»* Med andre ord bedre informasjonsdeling til eksterne aktører og myndighetene. På denne måten utarbeidet organisasjonene gode mål for åpen og sunn kommunikasjon. Dette er mål organisasjonene fremdeles fokuserer sterkt på, og ønsker å forbedre.

Et fokusområde med hensyn til delmål underveis i samarbeidets utvikling, var et fokus på organisasjonenes og samarbeidets rutiner. Andaur fortalte at da ASC-sertifiseringen nærmet seg var rømming et sterkt fokusområde som ble tildelt betydelige ressurser i form av oppmerksomhet og kapasitet grunnet store rømminger fra Marine Harvests anlegg. Dette var uakseptable miljøkonsekvenser i et samarbeid med visjon om betydelig redusert miljøavtrykk og implementeringen av en revolusjonerende miljøstandard for oppdrett, og da ble det utviklet nye delmål for å forbedre Marine Harvest sine driftsrutiner. *«Marine Harvest hadde i 2010 og 2011 på grunn av uvær en del store rømminger (figur 4.4, side 31), og da hadde vi en dialog om det. Vi gikk gjennom rutiner, og så på hvordan det kunne forhindres bedre innenfor rimelighetens grenser. Det resulterte i at Marine Harvest forbedret sine rutiner rundt rømmingssituasjoner betraktelig.»* Delmålet og tiltakenes resultat kan sies å være sterkt synlig i samme figur for 2012, da Marine Harvest omtrent ikke hadde rømming fra sine anlegg.

Organisasjonene utviklet også kommunikasjonsmål for å forbedre deres samlede ytringer og holdninger, for å virke minst mulig motstridende og dermed unngå å danne komplikasjoner for hverandre som nevnt ovenfor. I følge Arnesen gikk ikke disse kommunikasjonsforbedringene kun ut på kommunikasjon utad til media og andre aktører, men også på deres samtaler med myndighetene for å lettere oppnå ønskede resultater i slike dialogmøter. *«Som sagt hender det at*

vi er sammen på stortinget og snakker med politikere om utviklingen og hva vi mener, og det er klart det har en sterk påvirkning der et partnerskap mellom verdens største lakseprodusent og verdens største miljøorganisasjon går sammen og har felles synspunkter på for eksempel reguleringer, eller holdninger og meninger rundt miljøspørsmål generelt i media.» Andaur uttrykte en lignende mening, «Det har en stor effekt der store aktører går sammen om felles meninger og synspunkter.»

Marine Harvest og WWF virker å være enige om at det gir økt påvirkningskraft ved utsendelse av felles høringssvar, og at de ytrer samlede meninger og holdninger om miljøspørsmål og næringen generelt på stortinget. En økt koordinasjon er dermed med å på øke enkeltorganisasjonenes- og samarbeidets innflytelsesgrad både ovenfor politikere og samfunnet generelt. I tillegg bygger den økte koordinasjonen på økt kommunikasjon, og dermed et sunnere og mer åpent samarbeid som enklere frembringer positive resultater og tilfredshet for partene.

5.2.3 Utfordringer knyttet til WWF sin mangel på kapasitet

En kan si mange av utfordringene knyttet til utviklingen kan knyttes til eksterne aktører, da WWF og Marine Harvest kun var en del av et større styre og en større prosess der det gjaldt utarbeidelsen av ASC-standarder. Derimot kunne noen problemer knyttet til samarbeidet spesifikt vært enklere håndtert om WWF Norge hadde hatt større kapasitet ifølge Andaur. «Noen ganger tror jeg de ville ønsket at vi har større kapasitet enn vi har. Sammenlignet med dem er WWF Norge en liten organisasjon, og det kan by på utfordringer.» Først og fremst gjelder det i forbindelse med raskere prosesser, som felles pressemeldinger og lignende. Ofte har WWF måttet si grunnet for lav kapasitet, at de ikke kan ta seg av en forespørsel umiddelbart, noe som forsinket prosesser Marine Harvest ønsker å gjennomføre så fort som mulig.

Samarbeidsformen mellom Marine Harvest og WWF kan betegnes som svært aktiv både på nåværende tidspunkt og i tidligere år, men det kan likevel virke som organisasjonene ønsket et enda mer aktivt samarbeid for noen år tilbake, i form av enda hyppigere kommunikasjon mellom organisasjonene ifølge Arnesen. «I perioder så kunne man sikkert vært enda mer aktiv, og det ville vært gunstig og, men det har likevel vært veldig mye dialog underveis.» Igjen må en derimot se på WWF sin kapasitet. Det kan være rimelig å konkludere at organisasjonen ikke ville hatt

kapasitet til å drive et betydelig mer aktivt samarbeid med Marine Harvest, noe som gjør ønsket til en form for drømmescenario.

På en side kunne noen hendelser og problemer blitt gjort lettere med høyere kapasitet fra WWF sin side, men likevel er ikke WWF mer skyldig enn Marine Harvest på dette området. Marine Harvest som et stort og komplisert kommersielt selskap har høyere kapasitet, men også mer omfattende prosesser, som kan føre til unødvendig langsomme prosesser mellom nivåene, rett og slett fordi det kommer for langt ned på dagsorden, noe som WWF stadig jobber med at skal bli forbedret. Dette spiller igjen på organisasjonenes ulike størrelser, typer og interesser, som stadig står i ubalanse i enkelte tilfeller og kan skape utfordringer spesifikke til samarbeid mellom ulike typer organisasjoner.

5.2.4 Samarbeidets innflytelse på organisasjonenes endring over tid

Det er ikke bare samarbeidet som har hatt en utvikling over tid, men også organisasjonene respektivt som følge av samarbeidet. De største endringene i selve organisasjonen, eksklusive drift og rutiner, ligger hos Marine Harvest.

5.2.4.1 Marine Harvests organisatoriske endringer

Det er en synlig andel av forsiden til MHs internasjonale nettsider som fokuserer på deres miljøfokus. Bildet som følger (figur 5.1) er et utdrag av et innlegg på deres nettsider der det linkes til en betydelig mengde informasjon rundt bærekraftig oppdrett, nødvendige tiltak og hva som blir gjort for å nå målene om bærekraftig drift og for næringen generelt, inklusive rapporter for bærekraft.

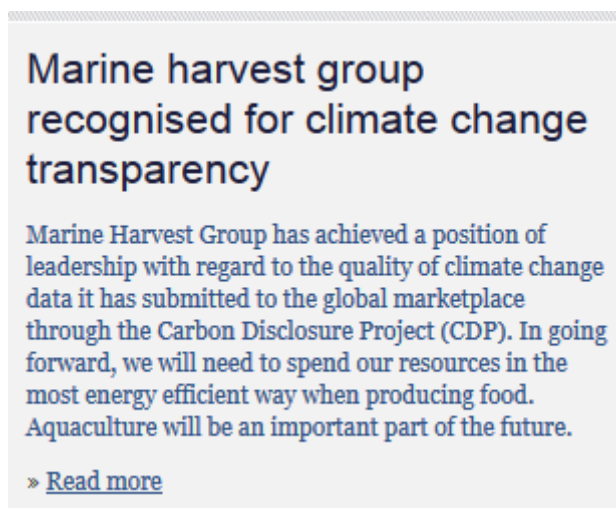


Figur 5.1: The sustainable choice in seafood (marineharvest.com/en)

Marine Harvest har videre som følge av et økt miljøfokus gradvis over årene der ASC-standarden ble utarbeidet, fått et økt fokus på at det skal være en sterk tilstedeværelse av miljøkoordinatorer i selskapet. Arnesen fortalte at blant Marine Harvest sine fokusområder, er miljø et av dem som har fått det sterkeste løftet de siste årene, særlig har fokuset skutt fart etter selskapet bestemte seg for å satse på den utviklede ASC-standarden, som videre økte behovet for miljøkoordinatorer og kontroller for kvalitetssikring av god drift og gode produkter som møter kravene. *«Vi har i de senere årene fått mer og mer fokus på miljøkoordinatorer som vi har rundt omkring i fire regioner i Norge, og en del selskaper i andre land. Vi har også en konsernansvarlig som eksklusivt jobber med ASC-delen, i tillegg til en konsernansvarlig for miljø og samfunn generelt. Jeg vil si at samarbeidet har bidratt til et økt miljøfokus av den grunn, og bidratt til nye stillinger. Også er det selvfølgelig folk utenfor, for eksempel har vi ansatt konsulentselskaper på dette området.»*

Generelt har selskapet fått betydelige endringer internt med hensyn til tilgjengelige stillinger, som videre betyr at samarbeidet har ført til en strukturell endring for Marine Harvest. Som følge av ASC-prosessens krav er det også eksterne konsulenter og selskaper som nå samarbeider med Marine Harvest, for å redegjøre selskapets anlegg for sertifisering. Andaur sier derimot at det er noe en bør forvente av selskapet, *«Marine Harvest er et stort børsnotert selskap, og da forventes det er visst overskudd. Det forventes også at selskapet har dedikerte miljøforvaltere i selskapet, folk som jobber med miljøkonsekvenser og miljø generelt.»*

I figur 5.2 ser vi enda et utdrag av forsiden til MHs nettsider (lest 15.04.2014), der det fokuseres på miljøtiltak og resultater. Marine Harvest har i et par år vært med i et prosjekt for redusert CO₂ utslipp fra ulike varer og tjenester, som flere tusen investorer har tatt initiativ til. Der ble selskapet best i klassen i 2013.



Figur 5.2: Promosjon av MHs oppnåelser på forsiden av marineharvest.com (2014)

Det at selskapet jobber seriøst med rapportering av utslipp og evner å rapportere gode tall for det, og jobber for å redusere utslipp ytterligere, er noe Arnesen påpekte var en stor sak for Marine Harvest. «Vi har vært med i Carbon Disclosure Prosjektet i et par år, og i fjor ble vi «best in class» på det. Det er en sak som er viktig for oss å kunne vise til investorer. At dette er en type næring og industri, og et selskap som jobber seriøst med rapportering av utslipp og hvordan utslipp kan reduseres ytterligere. Så etter hvert gjør vi ganske mye på miljøområdet synes jeg.»



Figur 5.3: Slagord (Forside MH Årsrapport, 2012)

Videre er Marine Harvest sin gradvis økte satsing på miljø fått en synlig stilling i deres årsrapport. I 2012 var forsiden til årsrapporten preget av overskriften «Leading the Blue Revolution» i tillegg til «Årsrapport 2012», i motsetning til foregående år med kun standard overskrifter som «Årsrapport 2011». Allerede på forsiden får en inntrykk av Marine Harvest sitt økte fokus og betydelige satsing på miljø og selskapets avtrykk i områdene det operer i. «*En kan se i årsrapporten vår at vi har en nokså tung miljøprofil. Der ser du at miljø er et av de viktigste områdene vi rapporterer på. Historisk er økonomidelen mest viktig, men for mange investorer har miljødelen fått økt prioritering og viktighetsgrad.*» Det er svært tydelig at selskapet har økt fokuset på miljø i årsrapportene med hensyn til mengden informasjon tildelt området. Kun fra 2011 til 2012, hadde Marine Harvest en dramatisk strukturell endring i årsrapporten. Fra å kun nevne miljø som mindre segmenter i årsrapporten i 2011, dedikerte Marine Harvest i 2012 en hel del av rapporten til strategi og operasjonell tilnærming. Delen inneholder hele 12 sider om «planeten vår», 5 sider om mennesker og et segment om FoU med fokus om å bygge for fremtiden.

Marine Harvests virksomhet skal ikke drives på bekostning av vår evne til kontinuerlig å levere garantert sunn, smakfull og ansvarlig fremstilt sjømat til konsernets kunder. Dette prinsippet skal sørge for at konsernet leverer langsiktige og solide økonomiske resultater.

Delen inneholder også kapitler om Profitt og Produkt, men med relevans innenfor strategi og operasjonell tilnærming. Under kapitlet for Produkt følger umiddelbart ingressen vist ovenfor, der selskapet påpeker fokuset på miljø. Spesielt viktig er det å fremheve deres fokus på ansvarlig fremstilt sjømat, og at det på langsikt skal sørge for solide økonomiske resultater. I denne ingressen fremstilles mye av Marine Harvest sine ambisjoner for fremtidig utvikling, vekst og resultat, og fungerer svært effektivt med få ord som en betryggelse både ovenfor selskapets interessenter med hensyn til økonomi, og til samfunnet angående miljøkonsekvenser. Mye av selskapets kjerneverdier kan sies å være oppsummert i denne korte ingressen. Kjerneverdiene illustreres ytterligere i Marine Harvests fire retningsgivende prinsipper i arbeid, som åpner og

fungerer som grunnpilarene i delen i årsrapporten om strategi og operasjonell tilnærming (figur 4.2, s. 29).

Det er svært viktig å poengtere at delen for strategi og operasjonell tilnærming kommer før delen om konsernresultater, som tross alt er levebrødet til den kommersielle driften, og som er over dobbelt så lang som den foregående delen. Det viser at delen om strategi og operasjonell tilnærming blir så høyt prioritert av Marine Harvest, at de er villig til å åpne med den delen, og ikke skyve den til sist. Det er uten tvil en strategisk avgjørelse for å illustrere deres fokus på miljø, og bygger opp under årsrapportens forside.

Arnesen påpekte at historisk sett er segmentet om økonomi av høyest viktighetsgrad, men at investorer i nyere tid har økt prioriteringen rundt en tung miljøprofil. Uten tvil viser årsrapporten i kombinasjon med investorer og samfunnets økte grad av fokus på miljø, at det omtrent er nødvendig for store aktører både nasjonalt og internasjonalt å satse betydelig mengder ressurser på samfunnsansvar. Aktører blir til en viss grad tvunget til å drive ansvarlig drift og fremstilling av deres produkter, men graden av miljøfokus varierer sterkt, og der har Marine Harvest uten tvil gjort mer enn det nødvendigvis kreves.

5.2.4.2 WWFs organisatoriske endringer

Fra WWF sin side har organisasjonen globalt sett i lengre tid bevisst hatt en strategi om å arbeide med de største globale aktørene, for å legge størst mulig press på bransjer og dermed ha størst mulig innflytelse med arbeidet de gjør for miljømessig tiltak. I figur 5.4 følger et lite utdrag av deres fokusområder, hvor blant annet palmeolje har hatt stor eksponering de siste årene.



Figur 5.4: Utdrag av noen av WWF Worlds fokusområder innenfor næringsliv (worldwildlife.org)

På den måte er ikke samarbeidet WWF Norge innførte med en stor næringsaktør som Marine Harvest revolusjonerende. Arbeidet for nye sertifiseringsordninger og standarder er heller ikke nytt område for WWF, da organisasjonen blant annet har vært med på å lage standarder for skog og villfisk. Hansson fortalte at, *«WWF er en organisasjon som har vært med på utviklingen av mange slike store sertifiseringsordninger, for eksempel Forest Stewardship Council som du vil se på mange papirvarer, og Marine Stewardship Council som går på villfisk, også som kjent ASC for oppdrett. Så dette er en metodikk som WWF har brukt i mange sammenhenger, hvor ideen er at siden WWF er en global organisasjon, så kan vi arbeide på globalt nivå for å påvirke globale aktører og ulike næringer til å forplikte seg til høye miljøstandarder. Poenget med det er at globale og internasjonale aktører opererer i mange land, hvor det finnes veldig forskjellig lovverk og krav til miljøtiltak. Ved å få aktører til å forplikte seg til slike standarder forsikres miljø uavhengig av nasjonale lovverk.»*

Arbeidet deres med oppdrettsselskaper er derimot likevel nytt territorium i form av at næringen generelt sett blir sett på som noe kontrovers, og har en stor mengde negative formeninger rundt seg. Samarbeidet har dermed ført til betydelig nye utfordringer, særlig knyttet til kommunikasjon.

WWF har blant annet økt sitt fokus i nyere tid på håndteringen og opprettholdelsen av sosiale medier. WWF Norge har en facebook side med 121 000 likes per 1. mai 2014. Et enormt tall for en norsk miljøorganisasjon. Til sammenligning har statsminister Erna Solberg 93 000 likes på samme dato. Det store antallet som følger og bryr seg om organisasjonen og dens mål, fører dermed til høy aktivitet på deres sider. Innlegg kommenteres på, og meldinger sendes inn som er synlige for andre som besøker siden, noe som fører til at siden krever en høy grad av moderasjon. *«Et eksempel er når vi er på facebook og får en klage om «hvorfor vi i all verden samarbeider med MH? Dere skal kun se på villaks. Avslutt det med en gang». Når sånt skjer ønsker vår kommunikasjonsavdeling at vi svarer raskt, men det har vi ikke alltid mulighet til. Det er utfordrende fordi vi må svare forholdsvis raskt, med faglig innhold og henviser til fakta, men likevel svare så folk flest forstår budskapet. Så det er et samarbeid som er belastende fordi næringen fremdeles er preget av mye konflikt, men jeg tror det egentlig er bra fordi det fører til at vi er på «alert» hele tiden, og er forbedringsorientert.»*

Andaur poengterte at slike kommunikasjonsutfordringer hovedsakelig er knyttet til negativ kritikk. Som i mange andre tilfeller vil det å vike unna å svare på negative ytringer virke som om organisasjonen er skyldig i det de beskyldes for. Ytringene kan også være med på å påvirke andres meninger feilaktig om ikke WWF kommer på banen fortløpende og svarer på faglig, og samtidig på en forståelig måte. Dagens teknologi, og dens økende bruksområde og utvikling fører til nye utfordringer for WWF som miljøorganisasjon ifølge Andaur, «*Det er merkbart at det stilles mye høyere krav til åpenhet i den digitale verden nå. Det fører til nye utfordringer*». Ytringer er ikke lenger reservert til TV og aviser som kommer ut dagen etterpå, og raskere kommunikasjon, samtidig som den er godt fortalt på en faglig og forståelig måte er nødvendig for organisasjonens ivaretagelse av omdømme.

Videre har WWF endret seg som organisasjon i form av å ansette folk som driver spesifikt med oppdrett, for å øke sin kunnskap om næringen generelt og den daglige driften og dets behov og utfordringer, og dermed bedre kunne kommunisere og samarbeide med Marine Harvest. Disse ekstra utgiftene blir blant annet dekket av Marine Harvest, noe som også har åpnet folks mening om at WWF er kjøpt og betalt av Marine Harvest (kapittel 4.5). Det er derimot en naturlig konsekvens av samarbeidet, og i begge organisasjonenes, samt i samfunnets interesse at WWF øker sin kunnskap og kompetanse innenfor et fokusområde for organisasjonen. WWF er verdens største selvstendige miljøorganisasjon, og får ikke mer penger enn de får tak i fra eksterne kilder, i form av støttespillere, sponing og donasjoner. Det er naturlig at om organisasjonen skal jobbe med noe, eller øke sitt fokus på et felt, vil en økning i kapasitet være nødvendig. Dette er noe WWF har prøvd, og fremdeles prøver å kommunisere til uenige aktører, men som likevel mange nekter å forstå.

Noen vil si det øker Marine Harvests legitimitet i samarbeidet, og viser en forpliktende holdning fra deres side ved å foreta ytterligere investeringer for å øke WWF sin kapasitet og kompetanse for næringen og dermed øke kvalitetssikringen av samarbeidet. Andre velger derimot å kjeft på WWF for å drive uærlig virksomhet, og ignorerer deres økonomiske behov og situasjon som selvstendig miljøorganisasjon avhengig av inntektskilder utenfra. Mange velger også å rakke ned på Marine Harvest av den grunn, ved å si at de egentlig ikke bryr seg om miljø, og kun kjøper omdømme, og dermed er skyldig i å drive greenwashing.

5.3 Kommunikasjon

Utviklingen av delmål underveis med hensyn til informasjonsdeling og kommunikasjon var essensielt for organisasjonenes grad av tilfredshet med samarbeidet, og samarbeidets helse generelt. Begge organisasjonene påpekte i sine intervjuer utfordringer knyttet til manglende kommunikasjon mellom partene, som ofte puttet dem i vanskelige posisjoner.

5.3.1 Komplikasjoner ved uttalelser til media

En økt kommunikasjon og åpenhet har omtrent blitt et sosialt krav. Det gjelder ikke kun sosiale medier, men rask kommunikasjon og svar på omtale generelt.

Om en nyhet dukker opp på morgenen på Aftenpostens nettsider med en negativ omtale om WWF, Marine Harvest eller samarbeidet generelt, er det viktig å ikke la nyheten gå for lenge uten motsvar fra partene. Det forventes og kreves at organisasjonene er raske nok til å svare forholdsvis hurtig, og helst i løpet av kort tid. Internett har betydelig økt folks evne til å innhente informasjon og danne egne formeninger om saker. Det er uten tvil et medium som har enorm innflytelse på samfunnet, som gjør at det økte fokuset på kommunikasjon innebærer tilhørende utfordringer, og krever stadig høyere ressursbruk. Når det gjelder sosiale media, internett og nyheter generelt har dets håndtering blitt en naturlig del av dagsorden for WWF og Marine Harvest. Begge organisasjonene påpekte viktigheten av å svare på omtale hurtig og på en gjennomtenkt måte, noe som stiller store utfordringer til koordineringen i samarbeidet. Den økende kommunikasjonen har fått en økt strategisk prioritering fra begge organisasjonenes side, og trenden vil etter all sannsynlighet fortsette å være voksende da bruken av internett og sosiale media stadig øker.

Fra WWF sin side ble deres situasjon til tider preget av vanskeligheter knyttet til samarbeidet, grunnet manglende kreditering fra Marine Harvests side ifølge Hansson. *«En viktig faktor innenfor kommunikasjon var at vi var ærlige og avtaleoppfylgende ovenfor MH, og forventet det samme fra dem. Vi sa ifra om vi kom til å kritisere dem i media for eksempel, så de kunne være forberedt. Noen ganger ble vi sinte på dem fordi vi ikke syntes de opptrådte helt sånn som de burde i samarbeidet. Blant annet syntes vi at de til tider gjorde det vanskelig for oss å vise at vi fikk til noe i samarbeidet. De hadde en tendens til, når de gjorde noe bra, å gå ut i media og si at*

de gjorde noe bra, uten å henwise til, eller ta oss med. Dermed var det vanskelig for oss å forklare våre støttespillere og andre at vi fikk til resultater av samarbeidet med dem.»

WWF var alltid klare på å uttrykke seg høyt når Marine Harvest fikk til noe bra, samt at Marine Harvest selv skulle gjøre det, og ikke minst fortelle om det de ikke gjorde bra. Denne dialogen var viktig for samarbeidet, og for organisasjonene, men førte til tider til komplikasjoner. Fordi WWF ikke ble tatt med i fortellingen, ble det vanskelig for dem i disse tilfellene å kunne henwise til konkrete resultater de hadde oppnådd ved å bidra i samarbeidet, og deres rolle ble dermed svekket i samfunnets øyne. Slike situasjoner er med på å påvirke meninger i en negativ retning, ikke minst enkeltes mening om at WWF er kjøpt og betalt av MH blir enklere forsterket.

For WWF som miljøorganisasjon er som sagt omdømmet det viktigste organisasjonen kan inneha. Uten et tillitvekkende omdømme vil organisasjonen miste sin handlekraft og posisjon i samfunnet. Omdømmet kan sies å være WWF sin hovedstyrke globalt sett, som har ført til organisasjonens enorme størrelse, omfang og generelle ståsted som en global miljøforkjemper. WWF Norge er heldig som tar av WWF Worlds omdømme og dermed har et sterkt omdømme kun ved å dele navnet med verdensorganisasjonen. Slike feil i kommunikasjonen fra Marine Harvest sin side er derimot med på å svekke WWF sitt ståsted i form av omdømmetap nasjonalt. Kostnaden WWF betaler for å samarbeide med Marine Harvest blir ofte referert til som omdømmekostnad av Hansson, så slike glipp i god kommunikasjon vil ofte føre til at andre aktører, særlig da de som er uenig i samarbeidet får bensin å helle på bålet.

WWF har ofte blitt referert til som «kjøpt og betalt» av Marine Harvest for å stå bak dem som reklame for miljømessig tiltak. Kritikken har blitt rettet mot WWF for manglende kritisk syn ovenfor Marine Harvest, og når WWF har forsvart seg mot slike overdrivelser har de blitt svart med at de selvsagt ikke vil si noe annet da de blir betalt av Marine Harvest. Disse hendelsene var grunnlag for uenigheter og krangler mellom WWF og Marine Harvest, og kunne blitt løst ved hjelp av korte setninger i slike uttalelser til media, som blant annet «dette har vi fått til sammen med WWF». Mer skulle ikke til, og det er noe Marine Harvest i ettertid har rettet opp, og har ført til et enklere forhold mellom WWF, deres støttespillere og andre aktører, men som likevel alltid vil by på utfordringer.

Det er også mye Marine Harvest ikke ønsker å kommunisere, som til tider kan by på utfordringer for begge parter. Andaur fortalte at, «*Det er slik at de driver drift i et marked preget av*

konkurransen, og de kan ikke kommunisere absolutt alt, for å kunne bevare visse driftshemmeligheter. Det gjør at de ikke alltid kommuniserer alt de gjør fordi de kan ende opp med å få masse kritikk for at de for eksempel ikke gjør det godt nok.» Dette er en av faktorene som blant annet førte til at organisasjonene utviklet delmål om å forbedre informasjonen utad om det Marine Harvest gjør, får til, og vel så viktig hva de ikke får til like bra.

5.3.2 Kommunikasjonsstrategier og dets utvikling over samarbeidets løp

WWF Norge har hatt møter om kommunikasjonsstrategiene deres, og bevisst jobbet med å kommunisere til omverden i større grad enn tidligere når det gjelder hva de holder på med. Særlig gjelder dette i nyere tid, da disse tiltakene i mindre grad var implementert noen år tilbake, noe organisasjonen burde gjort bedre.

Et betydelig problem har under store deler av samarbeidsprosessen vært at omverden i manglende grad ikke har blitt godt nok informert om hva det er WWF Norge faktisk gjør i et samarbeid med oppdrettsnæringen, og dermed hvorfor de gjør det. Andaur fortalte at, *«Vi skulle vært enda flinkere til å tørre å fortelle hvorfor vi samarbeider med MH, og fortelle de tingene vi får til, men også vært like flinke til å fortelle det som går for sakte. Vi skulle vært flinkere til øke kjennskapen til ASC og de tingene vi har gjort, og dette har vi blitt flinkere til synes jeg, men for noen år siden spesielt var dette en faktor. Det hadde ført til en større interesse rundt årsaken til samarbeidet og dets mål, om vi hadde vært bedre på kommunikasjon generelt.»*

Marine Harvest har hatt et lignende problem, men heller relatert til manglende deling av informasjon om deres miljømessig satsing og dets effekt på miljøet, da deres samarbeid med WWF heller fungerer som gratis reklame og omdømmeinntekt enn problemer, som ofte har vært det motsatte tilfellet for WWF Norge.

WWF har stort sett hatt kommunikasjonsstrategier med fokus på kommunikasjon til innkjøpere ifølge Andaur. *«Generelt sett jobber vi en del med innkjøpere, og ser på kravene de setter til bærekraft, og det gjør vi i større grad enn det vi gjør med forbrukere.»* Det være seg matvarekjeder, innkjøpsaktører og selgere generelt av produkter og varer WWF har et fokus på, for eksempel fisk og papir. Problemet i denne strategien er at WWF ikke har noen betydelig direkte kommunikasjon med de endelige kjøperne av varene, nemlig varenes forbrukere, og

dermed stiller seg i en stilling der de blir avhengig av at innkjøpsaktørene viderefremidler WWF sitt budskap. Til en viss grad vil innkjøpsaktørene gjøre det automatisk om de kun går til innkjøp på varer WWF ønsker de skal kjøpe, for eksempel papirvarer med FSC sertifisering eller oppdrettslaks med ASC sertifisering, eller merket med andre høye miljøstandardmerker. Derimot vil ikke nødvendigvis holdningen og budskapet melding bli integrert i forbrukerne, da de kan finne på å kjøpe det som er tilgjengelig uten å ofre mange tanker når det kommer til produktenes miljømessig standard. Kommunikasjonen må være faktabasert samtidig som den er forståelig ifølge Andaur. *«Vi må bli flinkere til å kommunisere utad hva som er miljøutfordringer ved matvareproduksjon, og det må vi gjøre på en enkel måte, for ofte kommuniserer vi veldig teknisk. Det må være lett å forstå samtidig som det er faktabasert og godt forklart. Vi ser at dette har vært effektivt med saken om palmeolje, som et eksempel.»* For at et miljøfokus virkelig skal slå gjennom helhetlig må alle nivåer i en kjede ha ideen implementert, på samme måte som WWF og Marine Harvest trengte å overbevise deres respektive organisasjon helhetlig om deres nye retningsvalg. Det er vanskelig å jobbe uten en solid grunnmur.

Forbrukeres manglende kunnskap til WWF sine prioriteringsområder kommer som en konsekvens av WWF sine kommunikasjonsstrategier, som Andaur påpekte de hadde merket og var klar over.

Sannsynligvis ville et økt fokus på ytterligere kommunikasjon ut til de faktiske forbrukerne av de ulike varene vært med på å øke folkets generelle kunnskap til WWF sine fokusområder, og hvorfor de er viktige, som Andaur nevnte da hun snakket om å tørre å kommunisere om samarbeidet og ASC. Det ville videre resultert i mindre kritikk rettet mot organisasjonene, og gjort samarbeidets hverdag noe enklere. For det første ville et økt fokus på kommunikasjon til forbrukere vært med på å redusere mengden kritikk rettet mot WWF. Både i form av samarbeidet med oppdrettsnæringen generelt, som mange mener er feil, men også med hensyn til å redusere enkeltes formening om at WWF er kjøpt og betalt av Marine Harvest, som også ble signifikant påvirket av Marine Harvests manglende kommunikasjon som tidligere nevnt. I tillegg ville en økt kommunikasjon til forbrukere direkte vært med på å øke folks kjennskap til Marine Harvests økte fokus på miljøtiltak, og dermed også gjort deres hverdag enklere.

Derimot er det uvisst om en økt kunnskap hos forbrukerne ville ført til en signifikant forbedring av organisasjonenes posisjon i samfunnet. Med hensyn til ressursbruk, ville sannsynligvis

ressursbruken med hensyn til håndteringen av kommunikasjon og tilhørende utfordringer vært omtrentlig lik, da ressurser som ble brukt på å håndtere negativ kritikk heller ville blitt brukt på en økt kommunikasjon av resultater og progresjon. Det skal derimot sies at selskapene ville foretrukket mindre negativ publisitet, og deres posisjon kunne fått et løft som en konsekvens av det.

I de siste årene har WWF og Marine Harvest bevisst jobbet med å forbedre kommunikasjonsstrategiene. Inntoget av sosiale medier som twitter og facebook var som nevnt delaktig med på å tvinge fram et økt fokus på kontinuerlig og hyppig informasjonsdeling til interessenter på sosiale medier, en stor andel av dem forbrukere, men også informasjonsdeling til interessenter generelt i form av presseuttalelser og kommentarer til skriverier og ytringer i media, og kommunikasjon med politikere. Organisasjonene har begge lært fra tidligere år med manglende kommunikasjon til folket, og er klar over gevinsten som ligger i å gjøre det som er mulig med hensyn til åpenhet og kommunikasjon. Arnesen poengterte viktigheten, *«Det å øke bevisstheten til folk om næringen er kjempeviktig. Det å få politikere til å vite hva de holder på med er helt vitalt for oss, for det er til syvende og sist de som setter rammebetingelsene våre. De må ha en klar og reflektert formening om hvor laks skal få lov til å vokse, og hvor viktig laksen er for nasjonen vår. I tillegg må vi tørre å snakke med litt større overskrifter, som er synlige og lettere for forbrukere å forstå, og det gjelder også journalister for å få dem til å se hvorfor sakene er interessante og viktige.»*

Spesielt vil et betydelig økt fokus på kommunikasjon til samfunnet være svært viktig i kommende år da Marine Harvest etter planen vil få sertifisert flere anlegg, og vekstprosessen for selskapet virkelig vil kunne skyte fart når miljøtiltakene endelig har blitt gjennomført i de respektive anleggene. Oppdrettsnæringen er allerede preget av en betydelig mengde negative meninger knyttet til måten næringen påvirker miljøet. Selv om Marine Harvest og WWF prøver å implementere tiltak som vil minimere menneskets fotavtrykk, er dette noe folket må bli gjort klar over slik at de negative meningene stort sett kommer fra ekstreme hold, og ikke kommer fram som en allmenn mening. Urettferdig mengder negativ kritikk kan også ha som konsekvens å påvirke politikere i negativ retning. Dette stiller enorme krav til organisasjonenes evne til å kommunisere med omverden. Da vil raske kommentarer til media samt bruken av sosiale medier være essensielt for å gjøre det som er mulig for å påvirke folkets kunnskapsnivå i riktig retning,

og som en konsekvens forbedre organisasjonenes posisjon i samfunnet, samt forbedre folks generelle inntrykk av næringen.

5.3.3 Forlengelse av samarbeidet i 2012

Selv om samarbeidet var preget av utfordringer knyttet til den kontinuerlige utviklingen, særlig med hensyn til den delvise stagneringen av resultater knyttet til ASC-prosessen, viste likevel Marine Harvest nok samarbeidsvillighet og resultater til at organisasjonene valgte å forlenge samarbeidet med ytterligere tre år i 2012. For Marine Harvest så de på samarbeidet med WWF, og samarbeid med andre organisasjoner generelt som nyttegivende for deres kunder.

“ Samarbeid – er avgjørende for kontinuerlig forbedring til nytte for våre kunder

Figur 5.5: Samarbeid som nyttegivende (MH årsrapport, 2012, 45)

Fra WWF sin side var det synlige forbedringsresultater i Marine Harvest sine holdninger til miljø, og i selskapets drift. WWF hadde på forlengelsestidspunktet, og har fremdeles, tro på fremtidige resultater. Andaur påpekte viktigheten i å bygge opp et forhold over lengre tid, for så å enklere kunne finne løsninger en kan samarbeide for. Hun sa videre, *«I de første fasene av partnersamarbeid handler det også om å få en policy for å implementere bærekraft i selskapets grunnmur, og ikke bare er noe en sier, men som er integrert i selskapet. For eksempel må det bli en del av selskapets budsjettutarbeidelse. Det må satses på miljø i et langsiktig perspektiv, og bli en del av selskapets budsjett for Forskning og utvikling.»* Det Andaur poengterte som essensielt kan vi klart se er tydelig presentert i Marine Harvests årsrapport for 2012.

WWF så i 2012 at ASC-prosessen endelig tok ordentlig rot, da standarden ble ferdigutviklet og endelig kunne startes ordentlig med hensyn til sertifiseringsprosessen av Marine Harvests anlegg. Litt over et år senere, på nåværende tidspunkt har Marine Harvest fått sertifisert sine to første anlegg, noe begge organisasjonene er veldig fornøyd med. Forbedringsprosessen tar tid da

dramatiske driftsendringer må på plass, samt at selve sertifiseringsprosessen av anleggene er tidskrevende, noe WWF er klar over, og Arnesen poengterte. *«Å få sertifisert samtlige anlegg og i tillegg opprettholde sertifiseringene vil være en klar utfordring. Målet om å få alle anlegg sertifisert innen 2020 går foreløpig etter planen, men det kommer til å bli beintøft. Det jobbes hardt for å nå målet.»*

WWF ivaretar deres nødvendige utålmodige holdning for å legge press på organisasjoner i andre sammenhenger, og Marine Harvest i dette caset, men er innforstått med ASC-prosessens tidskrav. I motsetning til tidligere år da WWF var noe frustrert over manglende progresjon, er organisasjonen nå klar over at det gjøres det som er mulig til en viss grad, men kommuniserer ofte for å presse fram ytterligere progresjon, som forventet av en miljøorganisasjon. Presset fra WWF hjelper Marine Harvest til å sette miljø på dagsorden, selv om det til tider kan virke urimelig og slitsomt for selskapet, slik som alle vaktbikkjer fremstår. Noen ganger tar prosesser lengre tid enn forventet, og andre gjøremål blir prioritert på dagsorden. Det er noe WWF må finne seg i, da drift ikke alltid går på skinner og fullstendig etter planen.

5.4 Tillits rolle i samarbeidet – Åpenhet og forståelse mellom organisasjonene

«Tillit bygges hovedsakelig opp av å ha et samarbeid over lengre tid» - Karoline Andaur

Under hele samarbeidet, har tillit fremstått som en nøkkelfaktor for suksess for begge parter. Tillit mellom organisasjonene, og internt i respektive organisasjoner mellom de ulike nivåene har vært med på å bygge opp under god kommunikasjon og tilfredshet i ulike situasjoner, med retningsvalg og avgjørelser tatt av ledelsen. Arnesen poengterte viktigheten av et tillitsfullt forhold mellom Marine Harvest og WWF. *«Noe som er helt essensielt for oss, er at de som sitter på andre siden av bordet forstår at vi er en kommersiell virksomhet. Vi skal faktisk tjene penger og har aksjonærer å ta hensyn til, og vi kommer ikke til å overleve hvis vi ikke kan produsere en vare som selges i markedet som vi tjener penger på. Det må den andre parten forstå. Hvis du samarbeider med en type miljøvernorganisasjon som er interessert i å få deg bort fra kartet, som bare gjør alt for å sverte deg og ikke tror at du har noen fremtid, blir det et dårlig samarbeid. En må ha forståelse for hverandre.»*

Arnesens utsagn går direkte inn på tidligere segmenter, blant annet om kommunikasjon og greenwashing. Et betydelig tillitsnivå mellom organisasjonene har vært viktig, spesielt for at WWF skal ha vært trygge på at Marine Harvest ikke driver såkalt falsk virksomhet og markedsføring. Da Marine Harvest er organisasjonen som står ansvarlig for å implementere reelle resultater, har det vært viktig for WWF å vite at de på ærlig vis jobber for å oppnå dem. Et eksempel på tydelige resultater fra Marine Harvest, var forbedringen i driftstiltak for å motarbeide rømming fra anleggene deres (figur 4.4, s. 31). Slike resultater er sterke og reelle, og lette for både WWF og allmenheten å forstå, og et tydelig bevis på at MH har implementert signifikante rutineendringer for å kvalitetssikre anleggene og driften deres.

Et eksempel på et problem som kunne gått utover tillitsnivået mellom organisasjonene, var det nevnte problemet rundt forsinkelsen av ASC, som førte til vanskeligheter for WWF for å forsvare samarbeidet ovenfor sine støttespillere. Det var derimot aldri noen tvil fra WWF sin side om at Marine Harvest jobbet for å nå målene for samarbeidet, basert på svarene i intervjuene med Andaur og Hansson. Kun at det noen ganger tok for lang tid, og til tider var manglende kommunikasjon mellom partene.

Tillit var også essensielt for samarbeidet med hensyn til åpenhet mellom organisasjonene. Ved at de var trygge på hverandre, var det ikke vanskelig for organisasjonene å dele informasjon, og organisasjonene kunne føle seg trygge om at motparten ikke ga dem misvisende eller feilinformasjon. Andaur fortalte at, *«Tillit er viktig for at vi er trygge på å dele informasjon. I samarbeidet vårt er det noen ganger det er viktig at det ikke kommuniseres for fort utad, eller at noe ikke sies ut til offentligheten. Da er tillit mellom organisasjonene viktig. Det er også viktig for at begge parter har tro på at vi jobber sammen for å finne løsninger. Dette gjelder mange ulike situasjoner, for eksempel når kritikk hagler. Begge organisasjonene må være trygge på hverandre om at vi jobber for hverandre og er løsningsorienterte.»* Hansson utdypet videre, *«Tillit hadde en stor rolle. I WWF var vi opptatt av at vi skulle opptre på en tillitsfull måte. Det betyr ikke at vi skulle gjøre det Marine Harvest ville vi skulle gjøre, men at Marine Harvest kunne ha tillit til at vi var fullstendig ærlig om de målene vi hadde satt, at det var det vi jobbet for og ikke noe annet.»* I tillegg var det viktig for WWF å fremstå avtaleforpliktende. De fulgte avtalene med ærlighet til punkt og prikke, og var opptatt av at det ikke skulle foregå noe lureri.

Det tredje punktet Hansson nevnte var at WWF under hans tid hadde vært opptatt av kontinuerlig ærlig dialog, spesielt med hensyn til medieomtale. *«Vi varslet dem hvis vi kom til å kritisere dem i media. Dermed visste de at det kom, og kunne forberede seg på det, men vi lot ikke være å gjøre det. Samtidig var vi klare på at når vi syntes de gjorde noe bra, så sa vi det høyt. Vi var ikke snille, men vi var ryddige, så de visste hvor de hadde oss, og vi fulgte avtaler.»* WWF forlangt også det samme av Marine Harvest, og ble sinte når Marine Harvest ikke opptrådte slik som WWF forventet. Stort sett var WWF tilfredse med måten samarbeidet fungerte på med hensyn til dette området, men som kjent ble det misnøye hos WWF når Marine Harvest gjorde det vanskelig for dem kommunikasjonsmessig da de ikke krediterte dem, som nevnt i 5.3.1.

5.4.1 Utviklingen over tid av organisasjonenes tillitsnivå og forståelse for hverandre

Over tid tyder svarene fra intervjuobjektene på at tillitsnivået har økt mellom organisasjonene, særlig i 2012 da samarbeidsavtalen ble forlenget til 2015, og organisasjonene virkelig merket et fremskritt grunnet ASCs ferdige utarbeidelse. På spørsmål om organisasjonenes tilfredshet på nåværende tidspunkt, svarte Arnesen, *«Totalt sett hvis vi ser på samarbeidet vi har med WWF Norge og det vi har hatt med representanter fra WWF World, så har koordinatorene vært flinke og vi er godt fornøyd med det.»* Andaur sier seg enig, og poengterer viktigheten av de oppnådde resultatene i nyere tid. *«Når noe vi har jobbet lenge med kommer på plass, som ASC-sertifisering, er det utrolig tilfredsstillende. Da ser vi at de klarer å få til noe konkret etter å ha tatt beslutninger i styrerommet, og dette kan vi enklere kommunisere utad. Vi er brukbart fornøyd. Vi har fått til konkrete resultater, men ønsker at ting skal gå fortere. Også kan alltid miljøet komme enda lengre opp på agendaen.»*

Tillits utvikling over tid poengterte Andaur kom som en konsekvens av samarbeidets lange løp. *«Tillit bygges hovedsakelig opp av å ha et samarbeid over lengre tid. Jeg tror rammebetingelser i begynnelsen er viktig. For eksempel i 2008 sa vi i WWF at vi ikke mente det var rom for vekst, hverken da eller i kommende år, og Marine Harvest sa at de ønsket vekst på et senere tidspunkt. Så disse holdningene var kjent fra starten, og partene visste at motparten kom til å snakke offentlig om holdningene.»* Det Andaur poengterer går ut på at innledningsfasen av samarbeidet var preget av ærlig dialog, hvor alle kortene ble lagt synlig på bordet. Det ga naturlig rom for åpenhet mellom organisasjonene, og informasjonsdeling dem imellom og deling utad.

Organisasjonene hadde, og har fremdeles en forståelse for hverandres respektive mål og drift, og hverandres holdninger. Disse faktorene ved hjelp av stort sett god kommunikasjon mellom organisasjonene, har ført til at det alltid har vært et høyt tillitsnivå mellom Marine Harvest og WWF, noe som kun virker å øke da samarbeidets mål endelig begynner å ta ordentlig form.

6.0 Konklusjon

Forskningsspørsmålet som lå til grunn for oppgaven sa: *«Hvordan kan samarbeid mellom ulike organisasjoner som Marine Harvest og WWF bidra til tilfredsstillende positive resultater for begge organisasjonene?»*

Det oppsummerte svaret er en kombinasjon av de ulike segmentene i kapittel 5. Disse kommer i form av en modningsfase for MH, kontinuerlig utvikling for samarbeidet, god kommunikasjon, utviklingen av delmål og tillit mellom organisasjonene, samt selve samarbeidets prosess som beskrevet i kapittel 4, og lærdommen tatt derfra. Organisasjonene har under hele prosessen vært opptatt av en ærlig og ryddig dialog, og av at samarbeidet skal ha en avtaleforpliktende holdning. Først og fremst trengte spesielt Marine Harvest å gjennomgå en modningsfase, for å redegjøre selskapet for samarbeidet og dets innvirkning på deres virksomhet. Takket være en godt gjennomført modningsfase, ble det tilrettelagt for sunn og god avtaledannelse mellom organisasjonene, som innebar gode rammebetingelser for samarbeidet. Det medførte til at den innledende fasen til samarbeidet ble gjort på en god måte. I tillegg ved at organisasjonene var opptatt av en ærlig dialog, har det vært bygget opp for uredd informasjonsdeling. Dette var svært viktig for å ivareta tillitsnivået mellom organisasjonene, og ville vært vanskelig om samarbeidets innledningsfase hadde blitt gjort på en mindre gunstig måte, og rammebetingelsene som ligger til grunn for samarbeidet ikke ville vært tilstede på samme vis. Innledningsfasen har dermed vært svært viktig for samarbeidets fremtidige suksess, ved å legge grunnlaget for tillit og kommunikasjon mellom organisasjonene.

Med deres høye tillitsnivå hadde organisasjonene naturlig en god forståelse for hverandres holdninger, mål, verdier og drift. Samarbeidet var likevel preget av utfordringer, særlig knyttet til kommunikasjon som til tider var manglende eller fullstendig utelatt, men som organisasjonene ordnet opp i, og håndterte godt grunnet deres gode forhold. Motivene og målene for samarbeidet

ble gjort rede for i innledningsfasen, og med organisasjonenes forståelse for, og tillit til hverandre, var greenwashing heller en utfordring å håndtere utenfra i form av andre aktørers mening om det, enn intern strid og usikkerhet.

Videre har tilliten vært mulig å stort sett ivareta på et høyt nivå takket være organisasjonenes evne til å bygge opp under en kontinuerlig utvikling i form av utviklede delmål og ærlig kommunikasjon. Selv om samarbeidet har bydd på utfordringer kommunikasjonsmessig, ga organisasjonene aldri uttrykk for at tillitsnivået og graden av tilfredshet med samarbeidet var signifikant truet. Mye kunne blitt gjort annerledes for å gjøre samarbeidet lettere, som organisasjonene i visse tilfeller knyttet til kommunikasjon allerede har implementert tiltak for å forbedre, og i andre tilfeller vil forbedre i fremtiden.

Det organisasjonene har tatt lærdom fra, og som de fremdeles må passe på å minne hverandre og seg selv om, er at begge organisasjonene påvirker den andre sterkt. Om begge gjennomfører god kommunikasjon respektivt, både internt i organisasjonen og utad til omverden, gjør de det lettere både for seg selv og for samarbeidspartneren. Den gode kommunikasjonen vil også lettere overføres til samarbeidets kommunikasjon, tilfredshet og tillitsnivået mellom partene. Et eksempel er om WWF hadde kommunisert bedre til forbrukere ville både dem selv og Marine Harvest fått en enklere hverdag, i form av at den allmenne kunnskapen ville vært økt, og mengden kritikk rettet mot organisasjonene og samarbeidet sannsynligvis ville vært noe lavere. På samme måte hvis MH hadde vært flinkere på å kommunisere resultatene deres med kreditering til WWF, ville WWF fått det mye lettere. Dette er blant tiltakene organisasjonene allerede har implementert forbedringstiltak på.

Begge organisasjonene sier seg likevel tilfredse med samarbeidet til nå takket være samarbeidets overordnede prosess og utvikling, og synergien mellom samarbeidets suksessfaktorer som er med på å forklare hvordan samarbeidet har fungert så bra fra ulike perspektiver.

Selv om WWF delvis kan virke å tape noe omdømme på grunn av samarbeidet med en kontrovers næring, er det udiskutabelt at resultatene kan medføre store positive resultater for næringen, noe som etter all sannsynlighet kommer til å skje. Arnesen ga sitt syn på næringens utvikling. *«Jeg vil si oppdrett i dag er på vei til å bli bærekraftig. Det er veldig få næringer egentlig som kan pårope seg å være 100% bærekraftig, det er en veldig vanskelig definisjon. Stort sett all menneskeaktivitet vil ha en eller annen påvirkning på miljøet. Det som er viktig er*

at denne påvirkningen ikke er varig, og så liten som mulig. For eksempel hvis en trekker ut et oppdrettsanlegg så må det være sånn at etter en viss tid så er det ikke noe effekt på landskapet som er etterlatt. Dette er utfordringer vi står ovenfor.» Som Arnesen har fortalt, er Marine Harvest et lokomotiv for næringen. Hvis selskapet er med på å sette en ny standard for oppdrett, vil andre aktører omtrent bli tvunget til å følge etter. Som nevnt i kapittel 4.5 om greenwashing, utgjør de 14 medlemmene av The Global Salmon Initiative omtrent 70% av verdens lakseproduksjon. Når samtlige av disse selskapene ved å være medlem av GSI forplikter seg til ASC innen 2020, vil det føre til en ringvirkning for resten av næringen. Her er Marine Harvest en frontfigur som verdens største lakseoppdrettsselskap, og har sammen med WWF Norge vært en av de store aktørene for utviklingen og promoteringen av standarden. Samarbeidet har på ingen måte vært perfekt, men det er et unikt eksempel på hvordan ulike typer organisasjoner av stor størrelse kan samarbeide på en effektiv og suksessfull måte for å oppnå store mål med global virkning, hvor begge partene er tilfredse med resultatene og prosessen.

7.0 Referanser

Askheim, Ola. G.A. & Grenness, Tor (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line & Tufte, Per A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Shockley-Zalabak, Pamela S. (2012). *Fundamentals of organizational communication*. Boston, Mass: Pearson Education.

Sætre, Alf Steinar (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner: perspektiver og prosesser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington R. (2009). *Fundamentals of strategy*. Harlow: Pearson Education

Johnson, G., Whittington R. & Scholes, K. (2011). *Exploring strategy*. Harlow: Pearson Education

Marine Harvest: *Partnership with WWF-Norway* (2008).

<http://www.marineharvest.com/en/CorporateResponsibility/Working-with-the-WWF/Partnership-with-WWF--Norway/> (Lest 03.02.2014)

WWF Norge: *Setter bærekraftig laks på menyen* (2013).

http://www.wwf.no/bibliotek/nyheter_fakta/?39225 (Lest 03.02.2014)

Marine Harvest: *Verdens største lakseselskap forplikter seg til bærekraft* (2013).

<http://marineharvest.com/no/Marine-Harvest-Norge/Ansvar/Verdens-lakseselskap-forplikter-seg-til-barekraft/> (Lest 10.02.2014)

NRK via NTB (05.02.2014): 2013 *Tidenes beste år for Marine Harvest*.

<http://www.nrk.no/nordland/tidenes-beste-ar-for-marine-harvest-1.11521153> (Lest 10.02.2014)

WWF. *Our Mission* (2014).

<http://wwf.org/>

WWF World. *Global initiatives (2014).*

http://wwf.panda.org/what_we_do/how_we_work/key_initiatives/

WWF World: *Ledelse - WWFs verdier og holdning til tillit knyttet til organisasjonens finansiering (2014).*

<http://worldwildlife.org/about/leadership>

Marine Harvest: *Årsrapport 2012.*

<http://hugin.info/209/R/1696635/558859.pdf>

Aquaculture Stewardship Council. *About the ASC (2014).*

<http://www.asc-aqua.org/index.cfm?act=tekst.item&iid=2&lng=1>

Aquaculture Stewardship Council. *What is the mission of ASC? (2014)*

<http://www.asc-aqua.org/index.cfm?act=tekst.item&iid=2&iids=288&lng=1#utmdxkbizefh>

Aquaculture Stewardship Council. *What does ASC-certified fish farming entail? (2014)*

<http://www.asc-aqua.org/index.cfm?act=tekst.item&iid=2&iids=288&lng=1#bjltsrrqtrht>

Aquaculture Stewardship Council. *What exactly does ASC do? (2014)*

<http://www.asc-aqua.org/index.cfm?act=tekst.item&iid=2&iids=288&lng=1#fnxoethblgwe>

Aquaculture Stewardship Council. *What does the ASC standard for responsible fish farming cover? (2014)*

<http://www.asc-aqua.org/index.cfm?act=tekst.item&iid=2&iids=288&lng=1#mhyrljuqwola>

Aquaculture Stewardship Council. *As a non-profit organization, where does ASC's income come from? (2014)*

<http://www.asc-aqua.org/index.cfm?act=tekst.item&iid=2&iids=288&lng=1#vrurvdykqxxo>

Global Salmon Initiative. *About GSI – Mission (2014).*

<http://www.globalsalmoninitiative.org/about-us/>

Global Salmon Initiative. *About GSI – History (2014).*

<http://www.globalsalmoninitiative.org/about-us/history/>

Figurer

Figur 1.1. *Financial Info.*

<http://worldwildlife.org/about/financials>

Figur 4.1. *Forhandlingsstadiet og avtaledannelse.*

https://www.utdanningsforbundet.no/ImageVaultFiles/id_0/cf_5111/st_edited/eRZW8ChjhQxeV4Yose4c.jpg?~0~forhandling

Figur 4.3. *Samfunnsansvar på dagsorden.*

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-10-2008-2009-/1.html?id=542967>

Figur 4.5. *Nivåene av samfunnsansvar implementert i en bedrifts strategi og drift* & Figur 4.6. *Samfunnsansvar som verktøy for muligheter og konkurransefortrinn.*

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-10-2008-2009-/3.html?id=542989>

Figur 4.7. *Verdens største lakseselskap forplikter seg til bærekraft.*

<http://marineharvest.com/no/Marine-Harvest-Norge/Ansvar/Verdens-lakseselskap-forplikter-seg-til-barekraft/>

Figur 5.1. *The sustainable choice in seafood.*

<http://www.marineharvest.com/en/>

Figur 5.2. *Marine Harvest group recognized for climate change transparency.*

<http://www.marineharvest.com/en/Investor1/Press-releases/2013/Marine-harvest-group-recognised-for-climate-change-transparency/>

Figur 5.4: *Utdrag av noen av WWF Worlds fokusområder innenfor næringsliv.*

<http://worldwildlife.org/initiatives/transforming-business>



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no